

Universidad de SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales



Autores: Augusto Marcos Barral, Jana Catherina Fernandez, Tomas Sanz Belloni

Legajos: 33410, 33423, 33088

Mentor de Tesis: Andrés Porcel

Tutor de Tesis: Pablo Alustiza

Buenos Aires, 30 de septiembre de 2026

Resumen Ejecutivo

Las inmobiliarias residenciales medianas de Latinoamérica gestionan su operación comercial sobre planillas y WhatsApp, sin un sistema que centralice la captación de interesados, ordene el seguimiento de cada oportunidad y vincule la demanda con el inventario de propiedades, lo que provoca una pérdida silenciosa de ventas que las herramientas actuales no resuelven. Kota es una plataforma SaaS (Software as a Service) de gestión de leads y matching entre cliente y propiedad que ataca ese problema sobre una oportunidad relevante: un mercado global de software de CRM (Customer Relationship Management) inmobiliario de USD 13.655 millones, con un SAM inicial de USD 28,1 millones anuales en cuatro mercados hispanohablantes, expandible al orden de USD 98 millones al incorporar segmentaciones adicionales.

El segmento objetivo son las inmobiliarias residenciales de 15 a 30 agentes, grandes como para sufrir el problema de coordinación que Kota resuelve, pero por debajo del umbral donde se concentran los competidores. A diferencia de los portales de publicación y de los CRM genéricos, Kota es una solución vertical cuyo diferenciador central es el matching automático entre la demanda registrada y las propiedades disponibles; su precio de USD 299 mensuales se ubica en el rango intermedio del mercado, y su valor agregado es concreto: recuperar ventas que hoy se pierden por falta de seguimiento. El despliegue arranca en Argentina y se expande de forma gradual a Colombia, Perú y México.

El equipo fundador reúne tres integrantes con roles complementarios en las áreas comercial, de producto y de datos y operaciones. El proyecto requiere una inversión inicial de USD 17.960, se financia íntegramente con patrimonio y, con una estructura de costos austera, vuelve su flujo positivo desde el Año 1 hasta alcanzar USD 2,15 millones de ingreso recurrente anual al Año 5. Descontado a un WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) del 27,3 %, arroja un Valor Actual Neto (VAN) de USD 735.637 (USD 2.187.574 con valor terminal), una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 255% y un recupero de 1,2 años, con una relación valor de vida del cliente y el costo de adquisición (LTV/CAC) que evoluciona de 7,05 a 17,96.

Indice

Resumen Ejecutivo **1**
Agradecimientos **5**
Introducción **6**
Problema **7**
Definición de problema 7
Evidencia 7
Público objetivo, preferencias y necesidades 9
Buyer Persona: Dueño o gerente de inmobiliaria 10
User Persona: Agente inmobiliario 10
Solución **11**
Propuesta de valor de la solución 11
Desarrollo de la solución 11
Análisis estratégico 11
Cinco fuerzas de Porter 12
1. Poder de Negociación de los proveedores - Bajo 12
2. Poder de negociación de los clientes - Alto antes de adoptar la plataforma, bajo una vez integrada 12
3. Amenaza de nuevos entrantes — Moderada a alta 13
4. Amenaza de productos sustitutos — Moderada 13
5. Rivalidad entre competidores - Alta 14
Análisis PESTEL 14
Político 14
Económico 15
Social 15
Tecnológico 16
Ecológico 16
Legal 16
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 17
Fundamento y justificación del alcance del MVP 18
Desarrollo del MVP 20
¿Cómo va a ganar dinero Kota? 24
Business Model Canvas 25
Dimensionamiento de mercado: TAM, SAM y SOM 27
Enfoque metodológico 27
TAM 28
SAM 28
SOM 30
Del mercado inicial al SAM ampliable y financiamiento externo 31
Escenario de crecimiento acelerado mediante financiamiento de riesgo 32
Roadmap 33
Stack tecnológico e infraestructura de servicio 36
Benchmarking 41

Plan de Marketing **45**
Objetivos 45
Audiencia y mensajes 45
Embudo de conversión 46
Playbook de entrada a un mercado nuevo 48
Plan de medios y performance 49
Análisis económico-financiero **50**
Plan de ingresos 50
Estructura de costos operativos **51**
Inversiones (CAPEX) 52
Capital de trabajo (NOF) 52
Impuestos, tasa de descuento y valor terminal 53
Resultados de la valuación 53
Unit economics 54
Equipo **55**
Organigramas 55
Equipo Fundador 56
Evolución del Equipo por Etapas 57
Aspectos Legales **61**
Forma jurídica y constitución de la sociedad 61
Protección de datos personales 62
Propiedad intelectual: software y marca 62
Operación internacional y cobro 63
Plan de Implementación y Riesgos **64**
Plan de implementación 64
Riesgos y beneficios potenciales 65
Conclusión **68**
Bibliografía **69**
Anexos **76**
Anexo 1. Protopersonas 76
1.1 Buyer persona 76
1.2 User Persona 77
Anexo 2. Entrevistas 78
Anexo 3. Encuestas 79
Anexo 4. Clasificación del mercado objetivo y definición del segmento "digital-fragmentada" 79
Anexo 5. Value proposition canvas 82
Anexo 6. Customer journey map 83
Anexo 7. MoSCoW 83
Anexo 8. MVP en baja 85
Anexo 9. Funcionamiento interno de bot 86
Anexo 10. Business Model Canvas 87
Anexo 11. Roadmap 88
Anexo 12. Arquitectura de la primera etapa (Años 0 a 2) 94

Anexo 13. Arquitectura tras la migración a AWS (Años 3 a 5) 94
Anexo 14. Benchmarking y Matriz de posicionamiento 95
Anexo 15. Financials 96
Anexo 16. Estructura Kota 96
Anexo 17. Marco legal ampliado 98
17.1 Prevención de lavado de activos: el rol de las inmobiliarias como sujetos obligados 98
17.2 Marco normativo del comercio electrónico y protección del consumidor 99
17.3 Régimen tributario y facturación electrónica 100
17.4 Operación internacional: Colombia, Perú y México 101
17.5 Marco regulatorio esperado: protección de datos e inteligencia artificial 101
Anexo 18. Aporte metodológico de la Inteligencia Artificial 102

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que acompañaron la realización de este trabajo final.

A la Universidad de San Andrés y a su Escuela de Negocios, por el conocimiento y las herramientas recibidas durante nuestra formación, y por impulsar un entorno que fomenta la reflexión, la innovación y el desarrollo de proyectos con impacto real. A Dolores Gosende y Ernesto San Gil, directores de la Licenciatura en Negocios Digitales, junto a los profesores que fueron parte de este camino, por darnos las bases conceptuales, técnicas y humanas que hicieron posible tanto la investigación como el desarrollo de este proyecto.

A nuestro mentor de tesis, Andrés Porcel, por su disposición permanente, su mirada enriquecedora y su capacidad para guiarnos con precisión y calidez a lo largo de todo el proceso.

A nuestro tutor de tesis, Pablo Alustiza, por su acompañamiento constante y su guía rigurosa durante la elaboración preliminar de este trabajo.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional y su paciencia a lo largo de este proceso, y por sostenernos en cada una de sus etapas.

A nuestros amigos, por acompañarnos de manera constante a lo largo de estos años de carrera, por el tiempo compartido, las conversaciones, las experiencias y, especialmente, por su apoyo en los momentos de mayor dificultad. Su presencia, tanto dentro como fuera de la universidad, fue una parte fundamental de este camino. En especial, a Agustín Taylor, Alfonso Agote, Bruno Gallo, Carmen Rodríguez Reynoso, Clara Zemborain, Francisco Jofré, Franco Galuzzo, Gabriel Carrión, Ignacio Carullo, María Paz Russell, Martina Moroni, Octavio Soncini, Oliver Andersen, Olivia Fodrini, Quillen Bucciero, Solana Biblos y Valentín del Pino, por haber sido parte de esta etapa y acompañarnos a lo largo de todo el recorrido.

A todos ellos, muchas gracias.

Introducción

El sector inmobiliario latinoamericano atraviesa un momento de transformación digital acelerada, en un contexto de recuperación gradual. Se proyecta que el mercado residencial de la región crezca entre un 5 % y un 8 % anual hacia 2030 (Mordor Intelligence, 2026; Research and Markets,s.f.), impulsado por una mayor disponibilidad de crédito y un renovado dinamismo de la demanda. Sin embargo, ese crecimiento convive con una paradoja: la forma en que las inmobiliarias gestionan su operación diaria no se digitalizó al mismo ritmo que el mercado en el que compiten.

Mientras la actividad se mueve cada vez más rápido, gran parte de las inmobiliarias medianas de la región siguen operando con herramientas fragmentadas (WhatsApp, planillas de cálculo y CRMs[1] poco integrados). Más del 60% de estas agencias dependen de canales digitales para captar clientes, pero administran esa información de forma manual y dispersa (Prop Tech Latam, 2023). El costo de esa fragmentación no es menor y se estima que el 37% de las tareas del sector es automatizable y que no hacerlo representará una pérdida de productividad cercana a los USD 34.000 millones hacia 2030 (Morgan Stanley Research, s.f.), mientras la tasa de conversión de leads[2] inmobiliarios permanece entre el 0,4% y el 1,2% a nivel global (National Association of Realtors, 2025; Oldroyd et al., 2011; Statista, s. f.)

Este desfase entre un mercado que se acelera y una operación que permanece manual deja a las inmobiliarias mal preparadas para capturar la oportunidad de crecimiento con la eficiencia exigida. El problema, no obstante, radica en la ineficiencia de las soluciones disponibles: los sistemas actuales acumulan funcionalidades poco utilizadas pero fallan en lo esencial, que es unificar los datos, garantizar un matching confiable entre cliente y propiedad y sostener un seguimiento oportuno de cada oportunidad (McKinsey, 2025).

El presente trabajo busca ahondar en esta problemática y, a partir de evidencias, validar la necesidad de una solución que centralice y sistematice la gestión de clientes y propiedades.

---

[1] CRM son las siglas de "Customer Relationship Management", es decir, gestión de relaciones con los clientes: un sistema para gestionar todas las interacciones de su empresa con los clientes actuales y potenciales.

[2] El lead es un cliente potencial que demostró interés en un producto o servicio ofrecido por la marca por medio de la interacción con contenidos y otros materiales.

Problema

Definición de problema

Las inmobiliarias medianas (desarrollado en profundidad en Público objetivo, preferencias y necesidades) reciben diariamente un alto volumen de consultas de potenciales clientes a través de múltiples canales digitales como WhatsApp, correo electrónico, llamadas telefónicas y portales inmobiliarios. Esta información queda fragmentada, sin una centralización confiable, lo que obliga a los agentes a invertir entre 3 y 10 horas semanales en organizar datos manualmente, con un promedio de 5 horas por agente.

El impacto es significativo, en equipos de 15 a 30 agentes esto equivale a 75 a 250 horas hombre semanales improductivas, o entre USD 1.500 y 5.000 mensuales en costos ocultos. A esto se suma la contratación habitual de un recurso administrativo full time dedicado exclusivamente a estas tareas, con un costo adicional estimado en USD 700 a 1.000 mensuales (Anexos 2 y 3).

La consecuencia inmediata es una menor velocidad de respuesta, un factor crítico para captar clientes en un mercado altamente competitivo. En las entrevistas realizadas se registró que, ante demoras de apenas unas horas en la gestión de leads, los interesados tienden a elegir otra inmobiliaria. De hecho, el 74% de los encuestados identificó la fragmentación de la información como su principal dificultad, y se estima que cada inmobiliaria puede perder entre 10 y 15 oportunidades de negocio semanales por la falta de centralización efectiva.

Evidencia

Según PropTech Latam (2023), más del 60% de las inmobiliarias medianas dependen de canales digitales para captar leads, y muchas gestionan la información de forma manual mediante WhatsApp, correos electrónicos y planillas de Excel, o con CRMs poco optimizados. Esto provoca errores, duplicación de datos y falta de seguimiento consistente, limitando la efectividad comercial.

En este contexto, el principal obstáculo no es la ausencia de tecnología, sino en la ineficiencia de las soluciones actuales: los CRMs

tradicionales ofrecen un abanico de funcionalidades poco utilizadas, pero fallan en lo esencial: unificar datos, garantizar un matching confiable cliente–propiedad y facilitar un seguimiento oportuno de leads.

De acuerdo con Morgan Stanley Research s.f., cerca del 37% de las tareas realizadas en el sector, incluyendo actividades de gestión, ventas, soporte administrativo y mantenimiento, podrían ser automatizadas. La ausencia de mecanismos adecuados para implementar estas mejoras implica una pérdida de aproximadamente USD 34.000 millones en productividad hacia 2030. En paralelo, McKinsey (2025) señala que gran parte de las compañías inmobiliarias fracasan en sus procesos de digitalización por no definir claramente los problemas a resolver y por trabajar con datos dispersos y registros inconexos, lo que genera errores en contratos, duplicaciones de información y escasa trazabilidad de las operaciones. Forbes Business Council, por su parte, identifica la adopción tecnológica lenta como uno de los cinco desafíos recurrentes en la gestión de propiedades, junto con la comunicación deficiente con clientes y la incertidumbre regulatoria (Hajji, 2025).

La ineficiencia operativa se refleja también en el vínculo con los clientes. Estudios de desempeño señalan que la tasa de conversión de leads inmobiliarios se mantiene en niveles extremadamente bajos, oscilando entre 0,4% y 1,2% a nivel global (National Association of Realtors, 2025; Oldroyd et al., 2011; Statista, s. f.). Uno de los factores determinantes de este bajo rendimiento es la lentitud en el “time-to-first-contact”[3]. Responder en minutos puede multiplicar las probabilidades de conversión, sin embargo, la mayoría de las firmas tarda horas o incluso días en establecer el primer contacto con potenciales clientes.

Por último, la propia investigación de campo del proyecto identificó un patrón adicional, relevante para el diseño de la estrategia de expansión desarrollada más adelante en este trabajo. El rubro inmobiliario funciona de manera considerablemente distinta según el país, por lo que las inmobiliarias tienden a adoptar sistemas de gestión desarrollados en su propio mercado, con mayor conocimiento de la dinámica local. Esto explica por qué ningún

[3] Tiempo hasta el primer contacto. Mide el tiempo que pasa entre el primer evento de conversión de un usuario o cliente potencial (por ejemplo, registro, envío de formulario, solicitud de demo) y el primer contacto o respuesta de tu equipo

actor logró, hasta el momento, dominar el mercado de software inmobiliario a nivel regional, e indica que una eventual internacionalización requiere un conocimiento profundo de cada mercado local antes de intentar replicar una solución de un país a otro. Este hallazgo condiciona de manera directa la estrategia de expansión de Kota, lo que no se replica mecánicamente de un país a otro es el conocimiento del mercado local (portales, regulación, dinámica de precios y red de contactos). No obstante, se replican el embudo comercial y la arquitectura del producto. Por eso el plan no exporta una solución cerrada, sino que aborda cada mercado nuevo con conocimiento local construido antes del lanzamiento, según se detalla en el Plan de Marketing.

En consecuencia, el problema operativo constituye un obstáculo crítico para la industria inmobiliaria. Su magnitud y persistencia justifican la necesidad de nuevas aproximaciones que permitan reducir tareas repetitivas, integrar datos y agilizar la gestión de clientes, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la capacidad competitiva del sector.

Público objetivo, preferencias y necesidades

Nuestro público objetivo son las inmobiliarias residenciales medianas "digital-fragmentadas"[4], es decir, agencias que ya cuentan con un CRM básico pero gestionan WhatsApp, correo electrónico y portales de forma aislada. Dentro de cada inmobiliaria encontramos dos roles con perfiles y necesidades particulares. En primer lugar, el dueño o gerente, que decide la compra y también usa la herramienta, aunque con foco en los resultados del negocio (buyer persona)[5] y por último, el agente, que la usa a diario en la operación concreta con clientes y propiedades (user persona)[6]. Es en ese entendimiento doble que planteamos nuestro análisis y nuestro modelo de negocio, quién paga la suscripción es la inmobiliaria, pero la decisión de compra y el uso cotidiano recaen en personas distintas. Este nivel de madurez tecnológica

[4] Ver anexo 4.
[5] Buyer persona: representación semi ficticia, construida a partir de investigación, de quien evalúa y toma la decisión de compra de un producto dentro de la organización cliente, que no necesariamente es quien lo utiliza (ProductPlan, s. f.).
[6] User persona: representación semi ficticia, construida a partir de investigación, del usuario final que utiliza el producto en su día a día, cuyas necesidades y objetivos pueden diferir de los de quien decide la compra (ProductPlan, s. f.).

intermedio el cliente reconoce la necesidad, pero solo migra si la solución demuestra un retorno rápido. En el anexo 1, se encuentran detallados los arquetipos bajo los frameworks de Buyer y User Persona.

Buyer Persona: Dueño o gerente de inmobiliaria

Es el decisor de compra, generalmente al frente de una firma familiar o con uno o dos socios. A diferencia del agente que utiliza la herramienta únicamente con fines operativos, el decisor de compra también la utiliza con una mirada que desea visualizar el rendimiento del negocio y percibir el beneficio económico concreto de la inversión. Busca mejorar la productividad del equipo, la tasa de cierre, y evalúa las herramientas con criterios concretos: retorno de la inversión visible en menos de un mes, integración con WhatsApp Business API[7], facilidad de uso mobile-first y un precio mensual razonable. Su ciclo de decisión es corto (dos a seis semanas) y actúa rápido cuando percibe impacto inmediato. Culturalmente, el perfil etario de dueños y agentes es de 40 a 60 años, lo que suele implicar una afinidad tecnológica baja y una preferencia arraigada por WhatsApp y Excel, aunque el contexto post-pandemia ya generó mayor apertura a lo digital.

User Persona: Agente inmobiliario

Es quien usa la herramienta día a día para gestionar clientes y propiedades. Al no contar con un sistema que centralice los leads que llegan por distintos canales, destina varias horas semanales a tareas manuales de carga y seguimiento, y convive con una asignación de leads poco equitativa y una alta pérdida de contactos por falta de seguimiento. En la encuesta propia del equipo, la fragmentación de la información fue identificada como la principal dificultad de trabajo. Lo que este usuario valora es simplicidad y velocidad: historial de cliente a la vista, sugerencias automáticas, y poder responder un lead en minutos, ya que la rapidez de respuesta es el factor que más incide en la conversión (National Association of Realtors, 2025; Oldroyd et al., 2011; Statista, s. f.).

[7] Interfaz de programación de aplicaciones. Las API actúan como puentes entre aplicaciones, lo que les permite comunicarse y compartir datos.

Solución

Propuesta de valor de la solución

"Kota es el software de gestión integral que ayuda a inmobiliarias residenciales a sistematizar la información de las consultas de sus leads en perfiles trazables y match automático entre clientes y propiedades."

Desarrollo de la solución

Kota es un SaaS[8] que centraliza y automatiza la gestión comercial de las inmobiliarias reduciendo la dependencia de procesos manuales y herramientas fragmentadas.

La plataforma integra en un mismo sistema la información de propiedades, clientes e interacciones, provenientes de múltiples canales (WhatsApp, correos, llamadas, portales inmobiliarios y redes sociales). A partir de esta información, Kota facilita el seguimiento comercial y permite relacionar de manera automática los requerimientos de los clientes con las propiedades disponibles. Cuando aparece una oportunidad relevante, la inmobiliaria puede identificar rápidamente qué leads podrían estar interesados y retomar el contacto sin depender de búsquedas manuales, planillas o del conocimiento individual de cada agente.

Kota apunta a reducir el tiempo destinado a tareas administrativas, evitar la pérdida de información y oportunidades comerciales, y permitir que los agentes concentren su trabajo en aquellas instancias donde su intervención genera mayor valor: el vínculo con el cliente y el cierre de operaciones.

Análisis estratégico

Para comprender el contexto competitivo y las variables que impactan en el modelo de negocio de Kota, se realizó un análisis externo e interno utilizando tres herramientas complementarias: las 5 Fuerzas de Porter[9], el

[8] El software como servicio (SaaS) es un modelo de entrega de software basado en la nube en el que los proveedores alojan aplicaciones y las ponen a disposición de los usuarios a través de Internet.
[9] El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada.

análisis PESTEL[10] y el análisis FODA[11]. En conjunto, estas herramientas permiten evaluar la estructura del sector, el entorno macroeconómico y la posición estratégica del proyecto.

Las 5 Fuerzas de Porter permiten analizar la dinámica competitiva del sector, mientras que el análisis PESTEL profundiza en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del contexto argentino. A partir de estos insumos, se construye el FODA integrando fortalezas y debilidades internas con oportunidades y amenazas externas.

Cinco fuerzas de Porter

1. Poder de Negociación de los proveedores - Bajo

Los proveedores tecnológicos relevantes para este tipo de soluciones son, fundamentalmente, infraestructura cloud, bases de datos y modelos de inteligencia artificial; servicios de los que cualquier software de gestión inmobiliaria depende para operar, y por los que efectivamente se paga. Este mercado cuenta con múltiples alternativas sustituibles entre sí (distintos proveedores de cloud, distintos modelos de Inteligencia Artificial (IA)[12] con arquitecturas intercambiables), lo que mantiene el poder de negociación de estos proveedores relativamente bajo. Si alguno sube su precio o cambia sus condiciones de forma desfavorable, una empresa del sector puede migrar a otro sin un costo prohibitivo.

2. Poder de negociación de los clientes - Alto antes de adoptar la plataforma, bajo una vez integrada

El sector enfrenta un poder de negociación alto por parte de sus clientes en el momento de la elección de plataforma ya que las inmobiliarias cuentan con un número considerable de alternativas para gestionar su operación, ya sea eligiendo entre distintos sistemas especializados o combinando herramientas no específicas, como planillas, correo electrónico,

[10] El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que utilizan las empresas para examinar su macroentorno, es decir, los grandes factores externos que no pueden controlar pero que afectan directamente a su actividad y a su toma de decisiones.
[11] El análisis FODA (o en inglés análisis SWOT) es una técnica de gestión que ayuda a empresas a identificar los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas de un negocio.
[12] La inteligencia artificial (IA) es una tecnología que permite a las computadoras y máquinas simular el aprendizaje humano, la comprensión, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la creatividad y la autonomía.

almacenamiento en la nube y aplicaciones de mensajería, lo que evita que dependan de un único proveedor tecnológico.

Ese poder, sin embargo, se reduce de forma marcada una vez que una inmobiliaria adopta un sistema de gestión, cambiar hacia otro resulta costoso en términos operativos, ya que la migración de bases de clientes, propiedades, historial de interacciones y procesos internos requiere tiempo, capacitación y adaptación del equipo. Estos costos de cambio son los que sostienen la caída del poder de negociación una vez que la herramienta ya forma parte de la operación cotidiana de la inmobiliaria.

3. Amenaza de nuevos entrantes — Moderada a alta

Las barreras tecnológicas para desarrollar una solución de software se redujeron considerablemente gracias a la disponibilidad de infraestructura cloud, APIs y modelos de inteligencia artificial, lo que permite que nuevos participantes desarrollen productos funcionales con inversiones iniciales relativamente menores que en el pasado. A esto se suma que empresas que hoy desarrollan software para inmobiliarias de mayor tamaño, y que ya cuentan con conocimiento del sector, infraestructura, integraciones y relaciones comerciales, podrían decidir ampliar su propuesta hacia el segmento de inmobiliarias medianas.

Esta amenaza se ve parcialmente limitada por la velocidad de adopción del mercado. Incorporar una nueva plataforma implica modificar hábitos de trabajo, migrar información y convencer a la inmobiliaria de reemplazar herramientas que ya forman parte de su operación, un proceso gradual que reduce la velocidad con la que un nuevo competidor puede alcanzar una adopción significativa. En conjunto, las barreras de desarrollo bajas y la existencia de jugadores con capacidad de expandirse hacia este segmento sostienen una amenaza moderada a alta, atenuada sólo por la fricción de adopción.

4. Amenaza de productos sustitutos — Moderada

La industria de software de gestión inmobiliaria enfrenta la competencia indirecta de herramientas genéricas que no fueron diseñadas específicamente para el sector, pero que pueden sustituir parcialmente sus funciones:

WhatsApp, Gmail, Google Drive, Excel o Google Sheets, calendarios, portales inmobiliarios y distintos sistemas de gestión, además de herramientas específicas que reemplazan funcionalidades puntuales, como CRMs horizontales o módulos ofrecidos directamente por los portales.

La investigación de mercado realizada evidencia que estos sustitutos no logran resolver de manera satisfactoria las necesidades del sector: aún combinando múltiples herramientas, persisten la fragmentación de información, las tareas manuales y la falta de integración, lo que por sí solo apuntaría a una amenaza baja para la industria. Sin embargo, se trata en su mayoría de herramientas de costo nulo o marginal, ya instaladas en la operación cotidiana del sector sin fricción de adopción, esa inercia sostiene una amenaza moderada, incluso cuando la solución sustituta no es funcionalmente satisfactoria.

5. Rivalidad entre competidores - Alta

El mercado de software de gestión para inmobiliarias cuenta con distintos competidores establecidos, entre ellos Tokko Broker, Adinco y Wasi (ver Benchmarking), cuyas propuestas se analizan en mayor profundidad más adelante.

La rivalidad se ve incrementada por la existencia de múltiples soluciones que buscan resolver necesidades similares dentro del mismo segmento, y por la posibilidad de que los competidores ya instalados incorporen nuevas funcionalidades con relativa rapidez. A esto se suma que el mercado permanece fragmentado ya que ningún jugador logró hasta el momento una solución que concentre de manera completa todas las necesidades operativas de las inmobiliarias, lo que en lugar de reducir la rivalidad mantiene la disputa por ese espacio abierta entre los distintos competidores.

Análisis PESTEL

Político

El contexto político, al menos en el corto plazo, favorece el crecimiento de las inmobiliarias como negocio, con programas públicos orientados al apoyo

de la digitalización de pymes[13], como PAC Emprendedores[14], FONDEP[15] y distintos fondos provinciales de innovación, que pueden facilitar el acceso a financiamiento o subsidios destinados a la incorporación de soluciones tecnológicas y software SaaS.

Económico

Las inmobiliarias enfrentan una presión creciente por reducir costos operativos especialmente frente a aumentos salariales o la dificultad de ampliar sus equipos. A su vez, se presenta una mayor disponibilidad de acceso a crédito.

La tendencia hacia una mayor digitalización también se observa en las pymes argentinas. Según una encuesta de Movistar Empresas, el 52% de las pymes argentinas planeaba invertir en digitalización durante 2023, y el 43% ya contaba con herramientas digitales de colaboración (Infobae, 2023). En paralelo, el mercado inmobiliario porteño mostró señales de recuperación: la Ciudad de Buenos Aires cerró 2025 con 69.461 operaciones de compraventa, un 26,8% más que las 54.770 de 2024 (Infobae, 2026).

Social

Dentro del sector inmobiliario existe todavía una baja adopción de herramientas tecnológicas complejas. Una parte importante de los agentes inmobiliarios se encuentra dentro del rango etario de 40 a 60 años y presenta una mayor familiaridad con herramientas simples y ampliamente utilizadas, como WhatsApp, en comparación con sistemas de gestión más complejos.

A su vez, el sector mantiene una fuerte valoración de la confianza, la reputación y la recomendación local, dado que gran parte del negocio continúa dependiendo del vínculo humano entre agentes, propietarios y clientes. Sin embargo, luego de la pandemia se observa una mayor disposición a incorporar herramientas digitales, aunque persisten hábitos tradicionales y cierta resistencia al cambio.

---

[13] Una PyME es una pequeña o mediana empresa que cumple con determinados topes de facturación y está registrada oficialmente para acceder a beneficios fiscales y financieros.
[14] Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) Emprendedores para la Innovación.
Es una herramienta de un Aporte No Reembolsable (ANR) de hasta el 85% para financiar un proyecto innovador
[15] El FONDEP es un fondo fiduciario público, administrado por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, que tiene como objetivo facilitar el acceso al financiamiento para proyectos que promuevan la inversión en sectores estratégicos para el desarrollo económico y social del país.

Tecnológico

El entorno tecnológico se encuentra marcado por fuertes avances en inteligencia artificial y automatización, que amplían las posibilidades de digitalización dentro del sector inmobiliario. También se observa una mayor penetración de WhatsApp Business y de las APIs de Meta[16], lo que permite integrar progresivamente distintos canales de comunicación con clientes.

Al mismo tiempo, herramientas tradicionales como Excel continúan estando fuertemente incorporadas en los procesos cotidianos de las inmobiliarias, lo que evidencia la convivencia entre nuevas tecnologías y métodos de gestión más tradicionales. A esto se suman los avances en facturación electrónica y otros procesos de formalización digital del sector.

Ecológico

Existe una tendencia creciente hacia prácticas más sostenibles y hacia la reducción del impacto ambiental tanto en oficinas como en el sector de la construcción. La digitalización de procesos contribuye a reducir el uso de papel y determinados traslados físicos, favoreciendo una operación más eficiente desde el punto de vista ambiental.

Legal

El entorno legal incluye distintas regulaciones vinculadas con la utilización de datos, la comunicación con clientes y la prestación de servicios digitales. Entre los aspectos relevantes se encuentran las posibles regulaciones sobre publicidad, cookies[17], contacto comercial, spam[18] y privacidad de la información.

También deben considerarse las condiciones aplicables a los contratos de software y licencias SaaS, que se encuentran sujetas a impuestos y a normativas que pueden modificarse con el tiempo. Asimismo, el cumplimiento de las regulaciones vinculadas con datos personales y seguridad de la información adquiere una importancia creciente frente al uso cada vez mayor de herramientas digitales dentro del sector inmobiliario.

---

[16] Meta es una de las empresas tecnológicas más grandes del mundo y está detrás de plataformas tan utilizadas como Facebook, Instagram, WhatsApp o Messenger.

[17] Las cookies permiten que los sitios web recuerden información sobre los usuarios, como sesiones iniciadas, preferencias de idioma, productos guardados en un carrito de compras o páginas visitadas anteriormente.

[18] El spam es cualquier mensaje digital no solicitado, no deseado y enviado de forma masiva.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La principal fortaleza de Kota es su agilidad como nuevo participante. La cercanía del equipo con inmobiliarias facilita el acceso a los primeros usuarios y permite conocer sus necesidades e incorporar rápidamente su feedback al producto. Esto resulta especialmente relevante frente a lo observado en el análisis de Porter donde vemos que las barreras tecnológicas de entrada son relativamente bajas y existe una amplia variedad de productos sustitutos, pero la adopción de nuevas soluciones continúa siendo una barrera por los hábitos existentes y los costos de cambio. En este contexto, la cercanía con el sector y la capacidad de iterar rápidamente pueden facilitar la entrada y adaptación de Kota. A esto se suma la formación del equipo en Negocios Digitales, que aporta una mirada tecnológica a un sector todavía caracterizado por prácticas tradicionales.

Como nuevo participante, Kota parte con menor reconocimiento, trayectoria y madurez de producto que competidores ya instalados como Tokko, Adinco y Wasi, lo que puede dificultar inicialmente la generación de confianza y refleja la alta rivalidad identificada en Porter. A su vez, cuenta con recursos humanos y financieros más limitados para destinar al desarrollo, ventas e integraciones. Su escala inicial reducida también implica un menor poder de negociación frente a proveedores tecnológicos y plataformas externas. En conjunto, estas condiciones generan una desventaja inicial frente a competidores con mayor cantidad de clientes, funcionalidades, integraciones y experiencia en el mercado.

El mercado presenta una oportunidad a partir de la fragmentación e insatisfacción con las soluciones actuales. Como muestra el análisis de Porter, si bien existen numerosos competidores y productos sustitutos, las inmobiliarias continúan combinando distintas herramientas para cubrir su operación, sin resolver completamente los problemas de integración y tareas manuales. A esto se suma un contexto tecnológico y económico favorable, con una creciente digitalización de las pymes y avances en inteligencia artificial, APIs y automatización que permiten resolver procesos que anteriormente requerían mayor desarrollo o intervención manual. Al mismo tiempo, la presión por reducir costos operativos incentiva la búsqueda de herramientas que

permitan aumentar la productividad sin ampliar proporcionalmente los equipos. Finalmente, el crecimiento de la actividad inmobiliaria y una mayor disponibilidad de crédito pueden incrementar el volumen de operaciones y las necesidades de gestión, mientras que los programas públicos de apoyo a la digitalización de pymes pueden facilitar la inversión en este tipo de soluciones.

Kota ingresa en un mercado con bajas barreras tecnológicas de entrada, como se identificó tanto en Porter como en el análisis tecnológico del PESTEL. Las mismas herramientas de cloud, APIs e inteligencia artificial que facilitan su desarrollo también permiten la aparición de nuevos competidores o que jugadores existentes incorporen funcionalidades similares. A su vez, el poder de los proveedores representa una amenaza por la dependencia de plataformas externas como Meta, portales inmobiliarios y proveedores tecnológicos, cuyos cambios en APIs, precios o condiciones pueden afectar la operación. Desde Porter, la amplia disponibilidad de competidores y productos sustitutos también aumenta el poder de elección de las inmobiliarias, que pueden optar por otras soluciones o continuar combinando herramientas como WhatsApp y Excel. Esto se ve reforzado por el factor social identificado en el PESTEL, donde los hábitos tradicionales y la resistencia al cambio pueden ralentizar la adopción de nuevas soluciones. Finalmente, posibles cambios regulatorios vinculados con datos personales, privacidad y comunicaciones comerciales pueden incrementar los requisitos y costos de cumplimiento.

Fundamento y justificación del alcance del MVP[19]

Para el desarrollo del producto mínimo viable, concepto desarrollado por Ries (2011) para validar una hipótesis de negocio con el mínimo esfuerzo de desarrollo posible, decidimos no cubrir toda la operación de la inmobiliaria, sino concentrarnos en las funcionalidades que atacan de manera más directa los dolores y necesidades de los agentes inmobiliarios. El objetivo es validar la hipótesis central de nuestra propuesta de valor: que sistematizar la información de las consultas de los leads en perfiles trazables, y relacionarla automáticamente con las propiedades disponibles, reduce las tareas manuales

[19] El producto viable mínimo (MVP, del inglés Minimum Viable Product) es un producto con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro.

y evita la pérdida de oportunidades comerciales.

Para definir qué funcionalidades son necesarias para validar esa hipótesis trabajamos con tres herramientas encadenadas. El Value Proposition Canvas[20] (Osterwalder et al., 2014) nos permitió ordenar las tareas, dolores y beneficios esperados del agente y del dueño, descriptos en el apartado Público objetivo, y traducirlos en aliviadores y generadores de valor concretos (Anexo 1). El Customer Journey Map[21] nos permitió ubicar en qué momentos del trabajo cotidiano de la inmobiliaria se concentran esos dolores, y confirmar que la fragmentación de la información no aparece en una única etapa sino a lo largo de todo el recorrido (Anexo 6). Con estos insumos priorizamos las funcionalidades mediante el método MoSCoW[22] (Anexo 7).

El resultado es un MVP con cuatro funcionalidades Must[23]: perfiles trazables de clientes, fichas de propiedades, matching cliente-propiedad y un bot mobile. Los perfiles y las fichas responden a la fragmentación de la información, identificada por el 74% de los encuestados como su principal dificultad. El matching responde a la necesidad de que la relación entre un cliente y una propiedad no dependa de la memoria de cada agente. El bot responde a que el agente pasa gran parte del día fuera de la oficina, y a que el dueño busca un sistema que no lo obligue a estar sentado frente a un escritorio.

Otras funcionalidades relevantes para el sector se incorporarán durante el Año 1, según lo previsto en el Roadmap[24]. Si bien forman parte de lo que las inmobiliarias esperan de un software de gestión, no permiten comprobar por sí mismas la hipótesis de valor de Kota y suman complejidad técnica y dependencia de terceros, como la API de WhatsApp Business y las integraciones con portales. Por eso se priorizaron como Should[25].

Durante esta etapa, el éxito del MVP se medirá con los KPIs definidos

[20] El Value Proposition Canvas es una herramienta de diseño estratégico desarrollada por Alexander Osterwalder que permite a las empresas crear productos y servicios que realmente conecten con las necesidades de sus clientes. Ver anexo 5.
[21] El customer journey map es la representación visual del recorrido que sigue un cliente desde que identifica una necesidad hasta que adquiere un producto o servicio.
[22] El método MoSCoW es una técnica inventada por Dai Clegg que sirve para determinar la priorización dentro de proyectos con limitaciones de tiempo.
[23] “Must” significa principalmente deber, tener que (obligación o necesidad) y también deber de (alta probabilidad).
[24] Un roadmap, u hoja de ruta, es un documento visual y estratégico que resume la visión, la dirección, las prioridades y el progreso de un producto, un proyecto o una iniciativa a lo largo del tiempo.
[25] Should es probable en español. Se usa para expresar algo probable.

en el Roadmap para el Año 0 y el Año 1, en particular el porcentaje de perfiles completos, el uso del bot y el porcentaje de matches que generan una acción. Estos datos se almacenan desde el inicio y constituyen la base del matching basado en comportamientos históricos previsto a partir del Año 3.

Desarrollo del MVP

El MVP se desarrollará como una plataforma web[26] complementada por un bot[27] mobile[28]. Con la incorporación del bot facilitamos a los agentes el acceso a la lectura y escritura de la información de los contactos y las propiedades, dando la posibilidad de ver y editar en todo lugar y momento la base de datos que alimenta la plataforma. Esa información, cargada por los agentes desde la web o a través del bot, se convierte en perfiles trazables y fichas de propiedad, que son automáticamente relacionados en búsqueda de coincidencias entre sí. El flujo conversacional del bot se detalla en el Anexo 9.

Creamos un prototipo[29] de baja fidelidad (Anexo 8) en hojas de papel de la manera más básica posible. El objetivo de este paso es hacer cambios rápidos y permitirnos editar los caminos de los usuarios una y otra vez. Una vez realizados los bocetos, los testeamos con agentes inmobiliarios reales para validar que los flujos resuelven las problemáticas planteadas. Uno de los beneficios de esta etapa reside en quienes testean; al estar todo en papel y lápiz, "nada está escrito en piedra", por lo que no sienten culpa al dar comentarios sinceros. A partir de sus observaciones, incorporamos el match como sección principal de la pantalla de inicio, ampliamos la sección de matches dentro del perfil de cliente y sumamos accionables de contacto rápido

Una vez validado el prototipo de baja fidelidad, avanzamos en la construcción en alta fidelidad, trasladando las pantallas e incorporando la identidad visual del producto, logos, paleta de colores y detalles de diseño para darle mayor realismo y coherencia a la experiencia. Este proceso permitió validar visual y funcionalmente la propuesta, manteniendo la estructura

[26] Una plataforma web es una solución avanzada que combina múltiples herramientas y servicios en un solo entorno digital. Es ideal para gestionar procesos complejos y escalar operaciones.
[27] Un bot es una aplicación de software automatizada que realiza tareas repetitivas en una red.
[28] "Mobile" en inglés puede significar móvil, portátil o ambulante, dependiendo del contexto.
[29] Un prototipo sirve como representación tangible de un concepto de diseño, lo que permite a los diseñadores dar vida a sus ideas y ponerlas a prueba de forma práctica durante la fase de investigación y diseño.

conceptual del prototipo en baja, pero sumando elementos estéticos y de usabilidad que ayudan a comunicar con mayor claridad la esencia y el valor de Kota.

En la pantalla principal de Kota ubicamos nuestra funcionalidad más importante, el match automático. Esto es lo primero que un agente inmobiliario ve al entrar al portal. Fácilmente se puede ver cuales son las mejores coincidencias entre propiedades y clientes, indicando claramente por dónde empezar el día. A su vez, sumamos algunos indicadores clave como nuevos leads, pendientes, nuevos matches pendientes y visitas programadas.

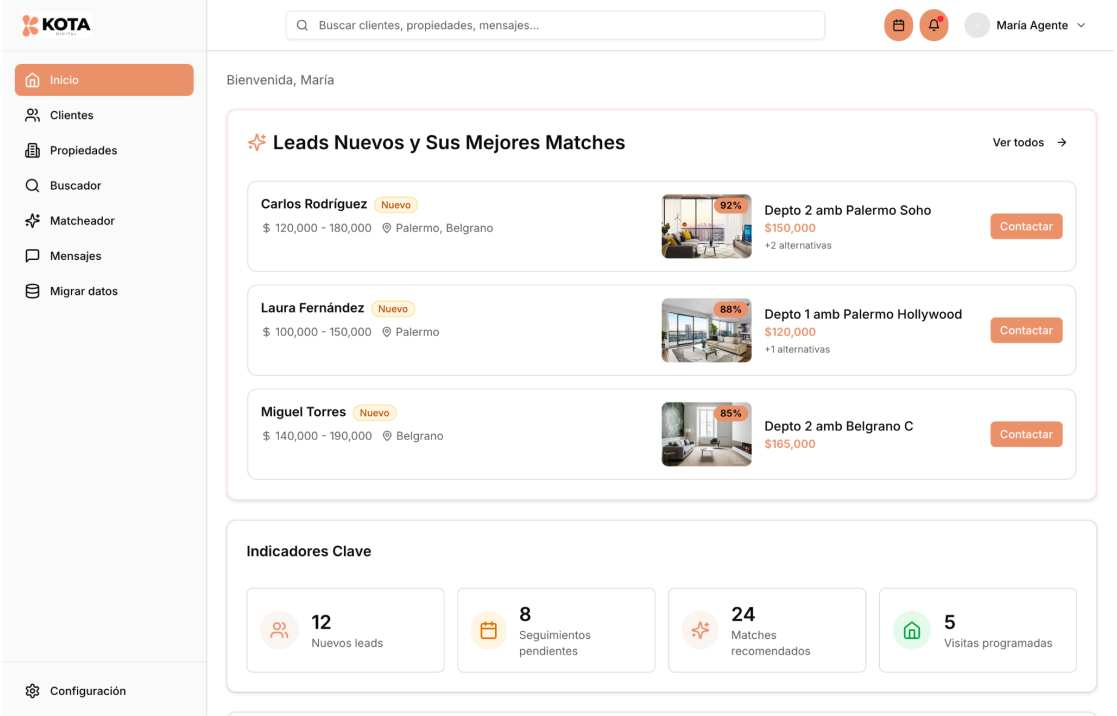

Figura 1. Prototipo en alta fidelidad: home screen. Fuente: Elaboración propia.

Nuestra segunda funcionalidad clave son los perfiles trazables de clientes, donde encontraremos toda la información relevante del cliente, incluyendo de dónde proviene el lead y accionables de contacto. A su vez, gracias a los comentarios de los usuarios, incluimos una sección dedicada especialmente a los matchs con las propiedades dentro de los perfiles. Finalmente, una sección con el historial de conversaciones.

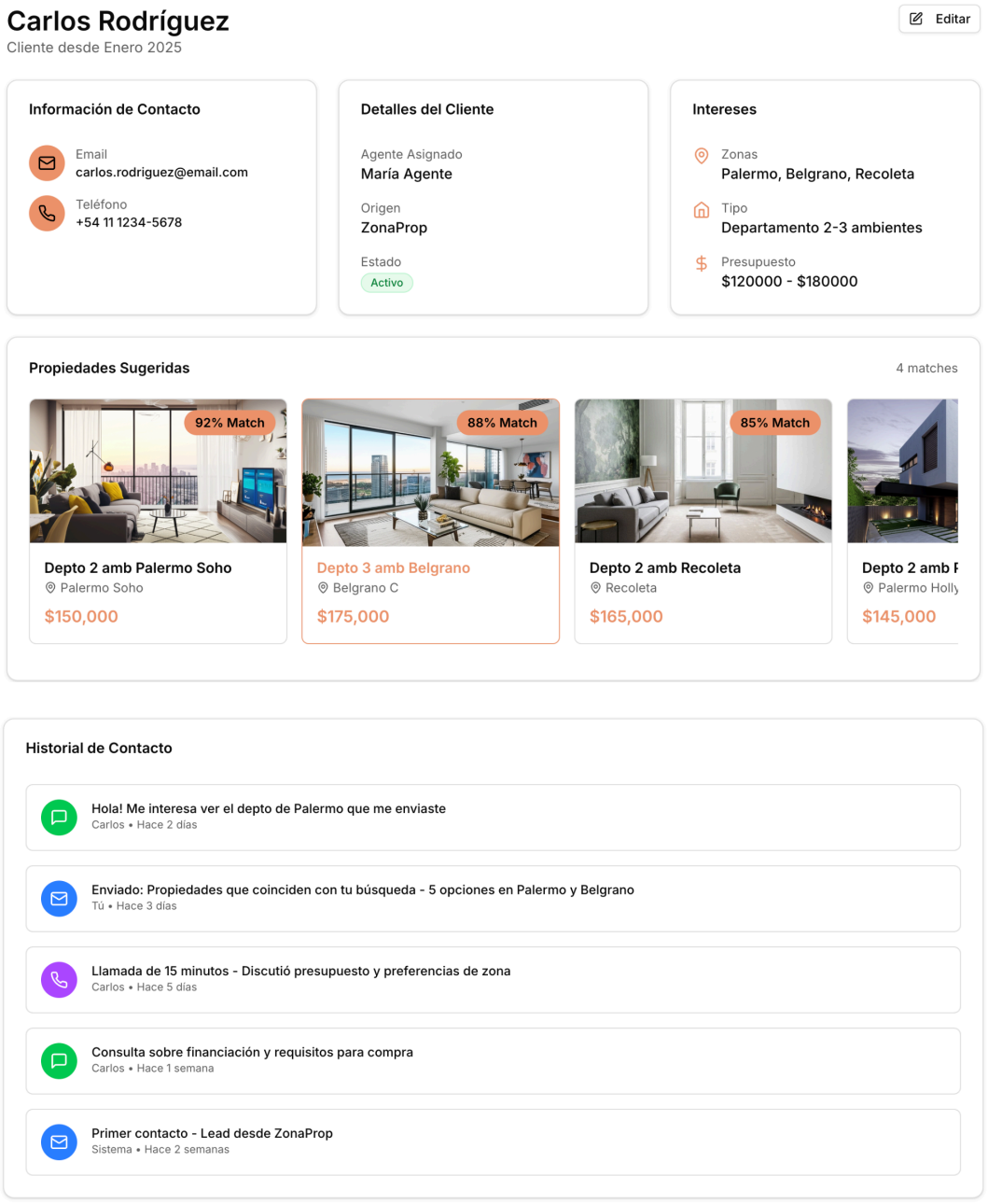

Figura 2. Prototipo en alta fidelidad: perfil del cliente. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las fichas de propiedades, creamos una sección limpia buscando el balance entre la información de la propiedad y el estadio de la venta en el que se encuentra. A su vez, sumamos acciones de gran valor para los usuarios como la posibilidad de compartirla, editarla y sumar documentación relevante para el proceso de venta. La publicación en los diferentes portales puede hacerse de la misma ficha de la propiedad.

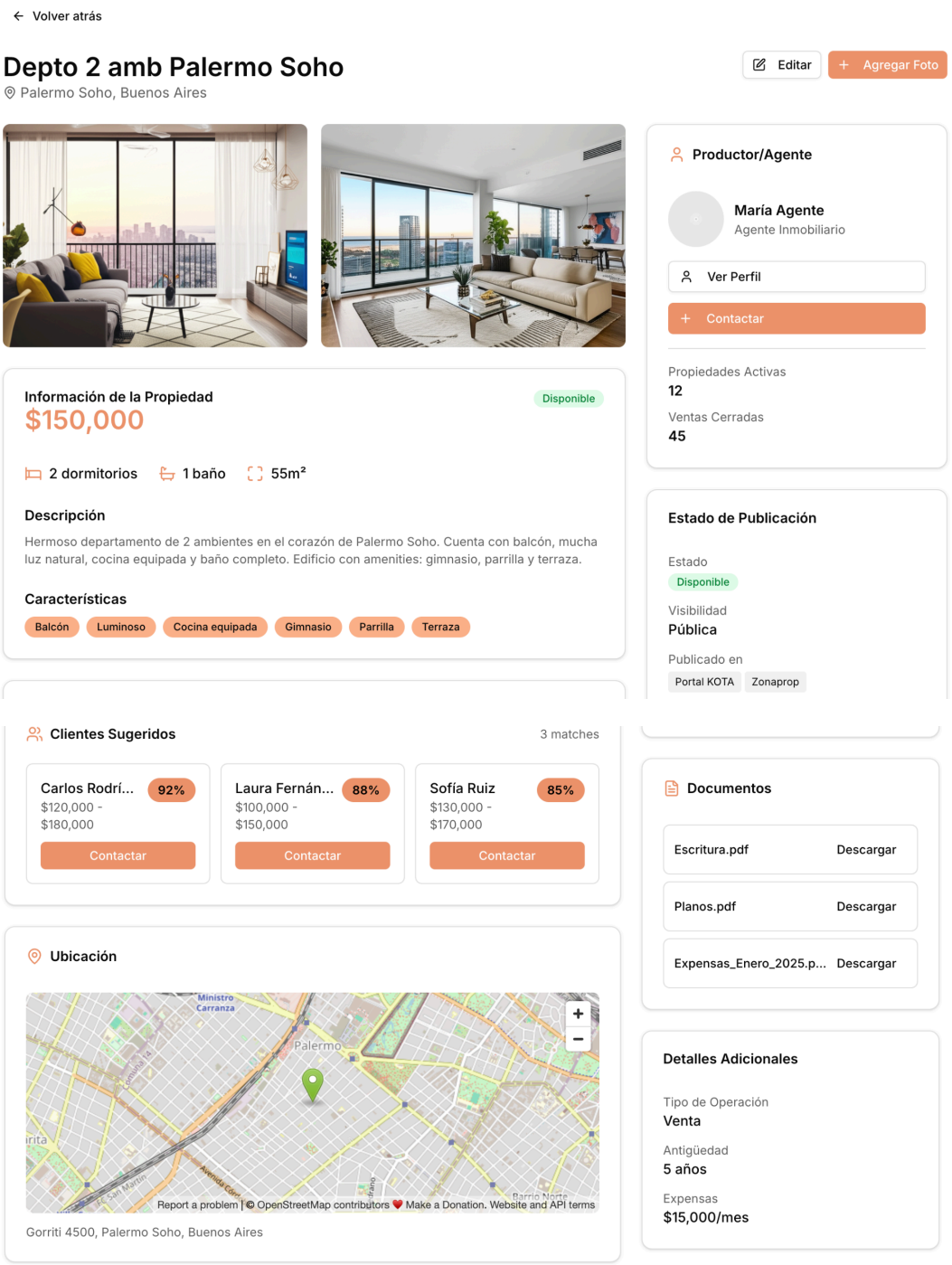

Figura 3. Prototipo en alta fidelidad: ficha de propiedad. Fuente: Elaboración propia.

Toda esta información de fichas, propiedades y matches es accesible por Koty, nuestro agente, a través de Whatsapp, facilitando la cercanía a los agentes en el lugar y momento que la necesiten.

¿Cómo va a ganar dinero Kota?

Kota generará ingresos a través de un modelo de suscripción mensual tipo SaaS (Software as a Service) cobrado directamente a la inmobiliaria (modelo B2B[30]), y no a través de comisiones por operación cerrada ni de la venta de leads, esquema habitual entre los portales de publicación (Zonaprop, Argenprop, Mercado Libre). La elección de un ingreso recurrente y no transaccional responde a tres razones que surgen directamente del comportamiento de compra relevado en el segmento "digital-fragmentada". En primer lugar, a razón de previsibilidad, el ciclo de venta inmobiliaria es largo e incierto (semanas o meses hasta el cierre de una operación), mientras que el problema que Kota resuelve, la gestión y el seguimiento de leads, ocurre todos los días. Atar el ingreso al cierre de una venta traslada a Kota la misma volatilidad que hoy afecta a sus clientes, mientras que un ingreso recurrente por licencia de uso desacopla su facturación del ciclo comercial de cada inmobiliaria. En segundo lugar, una razón de alineación de incentivos: un modelo de suscripción cobra por el valor de uso de la herramienta (horas ahorradas, leads mejor gestionados) y no por intermediar la transacción inmobiliaria en sí, evitando competir o superponerse con el rol comercial de la propia inmobiliaria y de los portales. Por último, una razón de previsibilidad presupuestaria para el cliente: el decisor de compra (dueño o gerente de la inmobiliaria) ya paga mensualmente por herramientas equivalentes, como CRMs, portales o planillas, por lo que un costo fijo y conocido de antemano reduce la fricción de adopción frente a un esquema variable o por comisión, cuyo costo total es más difícil de anticipar.

La estrategia de precios de Kota fue validada mediante el relevamiento de las soluciones CRMs inmobiliarios existentes en el sector desarrollado en el apartado de marco competitivo (benchmarking). Ese relevamiento mostró que los competidores directos ofrecen una gestión de leads mayormente manual y ninguno cuenta con matching automático cliente-propiedad: Tokko Broker, el actor más establecido del mercado, cobra USD 455 mensuales por su plan Corporativo, el más contratado (Tokko Broker, s.f.); Adinco, desde USD 60 (Adinco, s.f.); y Wasi, desde USD 50 (Wasi, s.f.), al igual que Xintel, todos con

[30] Business to Business.

una experiencia mobile limitada o inexistente. Frente a este panorama, Kota fija un precio de lanzamiento de USD 220 mensuales, posicionándose inicialmente por debajo de Tokko pero por encima del resto de la competencia, una prima que se justifica porque Kota es la única de las soluciones relevadas que ofrece publicación automática de fichas, matching automático cliente-propiedad y una experiencia mobile.

Se evaluó también un esquema freemium, similar al que ofrece Adinco en el mercado local, pero se descartó porque el propio análisis del segmento identificó que estas inmobiliarias son sensibles al precio pero valoran sobre todo un retorno tangible desde el primer mes, por lo que regalar el acceso sin fecha de vencimiento diluiría la percepción de valor y elevaría el riesgo de abandono (churn), ya señalado como la principal debilidad de este segmento. En su lugar, Kota ofrece una prueba gratuita acotada en el tiempo combinada con un onboarding asistido, que reduce el riesgo percibido de la primera compra sin resignar el ingreso recurrente de mediano plazo. Un precio único y fijo, además, simplifica la decisión de compra de un segmento que, según releva el análisis del buyer persona, tiene baja afinidad tecnológica y un ciclo de decisión corto (de dos a seis semanas). Elegir entre distintos planes agregaría una fricción que este modelo busca evitar.

Business Model Canvas

Para describir el modelo de negocio de Kota se utilizó el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), marco que permite visualizar de manera integrada los nueve componentes que hacen posible la creación, entrega y captura de valor de una propuesta digital (Anexo 10). A continuación se desarrolla cada uno de los nueve bloques:

Segmentos de clientes. Inmobiliarias residenciales medianas "digital-fragmentadas" descritas en el apartado Público objetivo, preferencias y necesidades: agencias de 15 a 30 agentes con un nivel de madurez tecnológica intermedio que las convierte en early majority pragmático, en los términos de Moore (1991), dispuestas a migrar solo si la solución demuestra un retorno rápido. Por eso la relación calidad-precio de Kota, automatización superior a un precio inferior al líder del mercado, pesa especialmente en la

decisión de este perfil de cliente.

Propuesta de valor. Desarrollada en la sección homónima, sostiene que Kota es el software de gestión integral que ayuda a inmobiliarias residenciales a sistematizar la información de las consultas de sus leads en perfiles trazables y match automático entre clientes y propiedades

Canales. La venta es directa B2B, dirigida al dueño o gerente de la inmobiliaria, a través de contacto vía LinkedIn, redes sociales, referidos y asociaciones inmobiliarias, reforzada por webinars, demostraciones online y participación en ferias del sector.

Relación con clientes. Kota sostiene la relación mediante onboarding asistido y guiado, soporte técnico digital, una comunidad de usuarios para compartir buenas prácticas. Este segmento tiene baja sofisticación tecnológica y, con ella, riesgo de churn alto; el onboarding cercano reduce el costo de cambio percibido y acelera la activación temprana.

Fuentes de ingresos. Suscripción mensual recurrente (SaaS): USD 220 en el Año 0, USD 250 en el Año 1, estabilizada en USD 299 desde el Año 2, según se desarrolla en "¿Cómo va a ganar dinero Kota?". No se contemplan, en esta etapa, fuentes adicionales como comisiones por cierre o venta de datos a terceros, para mantener la propuesta de valor centrada en la eficiencia operativa del cliente.

Recursos clave. El equipo fundador multidisciplinario (negocio, datos y producto/UX[31]concentra el diseño, la validación y la iteración del producto. A esto se suman la infraestructura tecnológica en la nube, la base de datos propia de leads y procesos inmobiliarios, que se enriquece con cada nueva inmobiliaria incorporada y funciona como barrera de entrada creciente, y el know-how acumulado sobre el sector.

Actividades clave. El desarrollo y la mejora continua del software, las integraciones con portales inmobiliarios y el customer success[32] orientado a

[31] User experience o en español Experiencia de Usuario.
[32] El Customer Success, o éxito del cliente, como lo dice el propio nombre, es un departamento cuya misión es ayudar a los clientes a alcanzar el éxito.

adopción y retención. Esta última se prioriza porque, en un SaaS de ticket bajo y alto volumen de clientes, gran parte del abandono se explica por un onboarding deficiente: más del 20% del churn voluntario en empresas SaaS se vincula a una mala experiencia de incorporación inicial (Recurly, según datos citados en SerpSculpt, 2025).

Asociaciones clave. Las cámaras inmobiliarias y asociaciones del sector aportan legitimidad y acceso a una industria que se apoya en relaciones de confianza. Los portales de propiedades funcionan como fuente de datos e integraciones, y como socio antes que competidor directo. Las consultoras o aliados locales permiten validar y difundir la propuesta en mercados que requieren conocimiento profundo de la dinámica local.

Estructura de costos. Orientada al valor entregado y no a la minimización de costos (value-driven, en la terminología de Osterwalder y Pigneur, 2010). Los principales rubros son el desarrollo tercerizado del software (freelance), la infraestructura cloud y de soporte técnico, los gastos de marketing y adquisición de clientes, y los costos de integraciones y asociaciones estratégicas. Los fundadores no retiran sueldo durante la etapa de validación, decisión desarrollada en el capítulo de Equipo.

Dimensionamiento de mercado: TAM, SAM y SOM

Enfoque metodológico

El dimensionamiento del mercado de KOTA se construyó siguiendo el modelo TAM–SAM–SOM[33], priorizando un enfoque bottom-up[34] por sobre la simple adopción de cifras publicadas por consultoras. La razón es doble. En primer lugar, ninguna de las trece firmas de investigación de mercado consultadas pública un valor desagregado del mercado de software de gestión inmobiliaria para la Argentina ni para Latinoamérica hispanohablante sin acceso pago; todas tratan a la región como un residual sin apertura por país. En segundo lugar, un modelo construido desde la cantidad real de agencias

[33] TAM, SAM y SOM son las tres métricas que definen el tamaño real de tu oportunidad de mercado: TAM representa el universo total de ingresos, SAM tu mercado alcanzable, y SON la cuota realista que puedes capturar.
[34] El análisis bottom-up aborda la toma de decisiones desde una posición individual (la empresa) para pasar después a variables cada vez más globales.

objetivo multiplicada por su disposición a pagar resulta auditable línea por línea. El TAM se calculó top-down como referencia de contexto; el SAM y el SOM se construyeron bottom-up y se validaron de forma cruzada.

TAM

El TAM es el gasto anual mundial en software de CRM y gestión para el sector inmobiliario. Se eligió específicamente el mercado de software CRM inmobiliario (Real Estate CRM Software) y no el de PropTech en general, porque este último incluye rubros en los que KOTA no compite (marketplaces, fintech hipotecaria, realidad virtual, entre otros); usarlo como referencia habría inflado el TAM unas 3,5 veces.

Según Verified Market Research (abril de 2025), este mercado valía USD 10.810 millones en 2023 y crece a un ritmo del 8,1 % anual. Actualizando ese valor tres años hasta 2026 se obtiene un TAM de USD 13.655 millones. Cuatro reportes adicionales (Business Research Insights, Verified Market Reports, Precedence Research y Mordor Intelligence) confirman ese orden de magnitud, con proyecciones de crecimiento de entre 8 % y 12 % anual.

SAM

El SAM se definió como el gasto anual en software de gestión/CRM inmobiliario de las agencias residenciales de 15 a 30 agentes en cuatro mercados hispanohablantes: México, Colombia, Argentina y Perú. Este recorte respecto del TAM opera sobre tres dimensiones:

- Geográfica: Latinoamérica hispana, excluyendo Brasil (por idioma, la regulación específica CRECI[35] e incumbentes locales consolidados) y Norteamérica y Europa (fuera del alcance operativo de un equipo fundador de tres personas).

- Vertical: brokerage[36] residencial, excluyendo administración de alquileres, consorcios y desarrollos.

[35] El CRECI (Conselho Regional de Corretores de Imóveis) es el órgano regulador que fiscaliza el ejercicio de la profesión de corredor inmobiliario en Brasil. Creado en 1962 y formalizado por la Ley Federal 6.530/78, exige el registro obligatorio de todo profesional o inmobiliaria que quiera operar legalmente, y funciona de forma descentralizada, con un consejo por estado, integrados en el Sistema COFECI-CRECÍ a nivel federal.

[36] Un brokerage, o corretaje en español, es una entidad financiera que actúa como intermediario entre los inversores y los mercados financieros. Los brokerages facilitan la compra y venta de activos financieros, como acciones, bonos, divisas y materias primas, en nombre de sus clientes.

- Tamaño de cliente: el segmento de 15 a 30 agentes, que constituye el perfil de cliente objetivo fijado como definición central del trabajo.

El SAM se construyó mediante una escalera de filtros aplicada sobre la población de cada país.

Densidad de agencias. Para la Argentina se utilizó un dato oficial de alta precisión: las 47.677 empresas registradas bajo el código CIIU[37] 7020 ("servicios inmobiliarios realizados a cambio de una retribución o por contrata") en el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE) del Ministerio de Trabajo, correspondientes a empresas activas en el SIPA[38] en 2024. Este código es el más preciso disponible porque aísla el corretaje que cobra comisión (el negocio de KOTA) del código 7010, que agrupa a las inmobiliarias que operan con bienes propios. Dividido por la población del Censo 2022 (46.044.703 habitantes, INDEC[39]), arroja una densidad de 1.035,6 empresas por millón de habitantes. Para los otros tres mercados, ante la ausencia de un equivalente local al código 7020, se adoptó de manera deliberada una densidad conservadora de 675 por millón: extrapolar el dato argentino sin validarlo país por país habría sobreestimado el SAM regional sin fundamento.

Escalera de filtros. Sobre las empresas del rubro se aplicó un filtro del 50% de capacidad real de pago de software como servicio, que excluye unipersonales de subsistencia, empresas inactivas y estructuras informales; este supuesto se respalda en la contracción documentada del sector (2.054 empresas menos entre 2020 y 2022 según la SRT[40]y en el hecho de que el competidor Adinco ofrece un plan básico gratuito permanente, señal de baja disposición a pagar en la larga cola del mercado. Sobre las empresas con capacidad de pago se aplicó el 8 % correspondiente al tramo de 15 a 30 agentes. El resultado es un

[37] La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es una estructura de clasificación sistemática de todas las actividades económicas e industriales reconocidas por la ONU, conocida también como International Standard Industrial Classification (ISIC) y cuya finalidad es la de establecer su codificación armonizada a nivel mundial.
[38] El SIPA es un sistema estatal gestionado por la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES).
[39] El INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) es el organismo público responsable de la producción, análisis y difusión de la información estadística oficial de la República Argentina, entre ellas el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, del cual proviene el dato de población utilizada en este trabajo.
[40] La SRT (Superintendencia de Riesgos del Trabajo) es el organismo público argentino, creado por la Ley 24.557 de 1995 y dependiente del Ministerio de Trabajo, encargado de controlar el cumplimiento de la normativa de riesgos del trabajo y supervisar a las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART).

universo de 1.930 agencias objetivo en la Argentina y 7.824 en los cuatro mercados.

Distribución por tamaño. La repartición del universo por cantidad de agentes (70% de 1 a 4 agentes; 20% de 5 a 14; 8% de 15 a 30; 2% de más de 30) es una construcción propia, dado que no existe estadística pública que mida exactamente esos tramos en la región. No obstante, el tramo del ICP[41] no es arbitrario: se ancla en dos referencias oficiales. La primera es la categoría "Pequeña" (Servicios) de la clasificación PyME de la SICyPyME[42] (Resolución 1/2026), definida entre 8 y 30 empleados, de la cual el rango 15–30 constituye la mitad superior en términos geométricos (la media geométrica del intervalo, $\sqrt{(8\times30)} \approx 15{,}5$, coincide con el piso del ICP). La segunda es el propio dato del OEDE 2024, que sitúa entre el 0,99% (empresas con 10 a 49 empleados en relación de dependencia) y el 12,3% (categoría PyME "Pequeña" completa) la proporción del rubro; el 8% asumido cae dentro de ese intervalo. Como evidencia complementaria, el líder Tokko Broker estructura sus cinco planes comerciales exclusivamente entre 1 y 15 usuarios, lo que indica que no existe masa crítica de agencias por encima de ese tamaño.

Precio (ARPU)[43]. El ingreso promedio por cuenta va desde 220 hasta consolidarse en USD 299 mensuales, validado contra los precios de lista de la competencia: el plan Corporativo de Tokko Broker (15 usuarios) equivale a USD 455 mensuales al tipo de cambio minorista del BCRA[44] de septiembre de 2026, mientras que Wasi, en el extremo económico, cotiza cerca de USD 202 para una agencia de 30 agentes. El precio de KOTA se ubica deliberadamente en el rango intermedio.

El SAM resultante es:

SAM = 7.824 agencias × USD 299 × 12 = USD 28,1 millones anuales

SOM

El SOM no se definió como un porcentaje del SAM elegido de antemano,

[41] El ideal customer profile es una descripción detallada del cliente perfecto para tu negocio.
[42] Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.
[43] Average Revenue Per User o Ingreso Promedio por Usuario.
[44] Banco Central de la República Argentina, encargado de regular el sistema financiero y la política monetaria del país.

sino que se derivó del plan comercial del proyecto; el market share se obtiene como resultado y funciona como test de credibilidad. La curva de adquisición proyecta 5 clientes en el año 0 (validación) y luego 20, 64, 161, 352 y 600 clientes hacia el año 5. Con un ARPU consolidado de USD 299, el ingreso recurrente anual (ARR) al año 5 alcanza:

SOM (año 5) = 600 × USD 299 × 12 = USD 2,15 millones de ARR

Esto equivale a un market share del 7,7% del SAM, valor sano para un SaaS vertical B2B en un horizonte de cinco años. El despliegue de esos 600 clientes sigue una secuencia de expansión progresiva que prioriza reducir el riesgo de ejecución antes que perseguir el mercado más grande: se inicia en Argentina (mercado de origen, con red de contactos y respaldo institucional de la Universidad de San Andrés), se continúa con Colombia y Perú, y se reserva México (el mayor y más complejo, con jugadores PropTech ya establecidos) para el último año, una vez probado el modelo de expansión. La distribución al año 5 concentra 350 clientes en Argentina (18,1% de penetración sobre sus 1.930 agencias objetivo), 170 en Colombia (11,9%), 50 en Perú (5,4%) y 30 en México (0,8%); el grueso de México permanece como reserva de crecimiento más allá del horizonte de planeamiento. Como control de realismo, ningún mercado nuevo supera la penetración que Argentina alcanza en su propio primer año (1,04%); y esa penetración de Argentina al año 5 se sostiene en un mecanismo mixto de adopción (agencias que migran desde planillas y WhatsApp) y de sustitución de competidores, apoyado en la evidencia primaria del propio benchmark competitivo del proyecto.

Del mercado inicial al SAM ampliable y financiamiento externo

El SAM de USD 28,1 millones descripto corresponde a un recorte deliberadamente angosto (el tramo de 15 a 30 agentes en cuatro mercados) y no representa el techo del negocio, sino su punto de entrada, el segmento por el cual Kota accede al mercado con la menor fricción posible y la mayor probabilidad de éxito. Ese recorte es una decisión estratégica de foco, no un límite de la oportunidad.

La ampliación natural del mercado se da sobre el tamaño de cliente, manteniendo el mismo precio y los mismos cuatro mercados. Una vez

consolidado el producto en el tramo de 15 a 30 agentes, la incorporación del tramo inmediatamente inferior (las agencias de 5 a 14 agentes[45], que comparten el mismo problema de coordinación comercial) amplía el SAM desde 7.824 hasta aproximadamente 27.400 agencias objetivo. Al precio de referencia validado de USD 299 mensuales, el SAM ampliado alcanza un orden de USD 98 millones anuales.

Bajo esta lectura, el SOM proyectado (USD 2,15 millones de ARR al Año 5) representa apenas el 2,2% del SAM ampliado, lo que evidencia que el plan base opera sobre una fracción mínima de la oportunidad total y que el recorrido de crecimiento más allá del horizonte de planeamiento es considerablemente amplio.

Escenario de crecimiento acelerado mediante financiamiento de riesgo

La estrategia financiera del proyecto puede adoptar dos caminos conceptualmente distintos, y el plan base se inclina deliberadamente por el primero. El bootstrapping o autofinanciamiento consiste en hacer crecer la empresa con recursos propios de los fundadores y con la reinversión de los primeros ingresos, sin capital externo, priorizando la eficiencia, el control accionario y la rentabilidad temprana por sobre la velocidad (Capboard, s. f.). Es la lógica que sostiene el plan base de Kota: una inversión inicial acotada, una estructura austera y un flujo de caja que se vuelve positivo desde el Año 1. El segundo camino es el financiamiento de riesgo, en el que un inversor externo (típicamente inversores ángeles o un fondo de capital emprendedor, en una ronda pre-seed o seed) aporta capital a cambio de participación accionaria, con el objetivo de acelerar la captura de mercado aun a costa de posponer la rentabilidad. Ambos caminos no son excluyentes en el tiempo: el bootstrapping permite validar el modelo y llegar a métricas que, de decidirse, vuelven a Kota candidata a una ronda de inversión en mejores condiciones de valuación. El escenario que sigue ilustra cómo se transformaría la trayectoria del negocio bajo esta segunda lógica.

Bajo la segunda lógica de financiamiento descripta, resulta ilustrativo considerar, a modo de ejercicio prospectivo, un escenario alternativo de crecimiento acelerado mediante capital de riesgo, cuya lógica económica es

[45] Ver anexo 4.

inversa a la del plan base: en lugar de priorizar la rentabilidad temprana, prioriza la captura de mercado. Este escenario contempla una meta de 3.000 clientes al Año 5, equivalente a cinco veces los 600 del plan base. El capital financia un motor de adquisición acelerado y de mayor profundidad en cada país en reemplazo del crecimiento orgánico y secuencial del plan base; la diferencia entre 600 y 3.000 clientes no proviene de un mayor esfuerzo del mismo equipo, sino de esa velocidad de despliegue que sólo el capital habilita.

La meta de 3.000 clientes es coherente con el SAM ampliado: representa el 11% de las aproximadamente 27.400 agencias de los tramos de 5 a 30 agentes en los cuatro mercados, una participación mayor a la del plan base pero aún acotada. Su distribución mantiene, en cada mercado, una penetración por debajo del techo de realismo del plan base del 18.1% (14,8% en Argentina, 13% en Colombia, 13,8% en Perú y 7,3% en México). Manteniendo el precio de USD 299, el ingreso recurrente anual alcanzaría aproximadamente USD 10,8 millones en el Año 5, cinco veces el del plan base, y continuaría creciendo hacia el orden de USD 16 millones en el Año 7 a medida que la penetración se acerca al límite del SAM ampliado. A diferencia del plan base, este escenario supone un flujo de caja negativo durante los primeros años, propio de una estrategia de captura de mercado financiada con capital de riesgo.

Roadmap

El siguiente roadmap combina la evolución del producto con los principales hitos de crecimiento de Kota. Las decisiones vinculadas a arquitectura, infraestructura y tecnologías específicas se desarrollan en la sección de Tech Stack, mientras que la estrategia de adquisición y los canales comerciales se profundizan en la sección de Plan de Implementación. En este apartado, el foco está puesto en cómo evoluciona la propuesta de producto a medida que aumenta la cantidad de clientes, se acumula información y Kota ingresa progresivamente en nuevos mercados. Para ver el Roadmap de manera gráfica en todas sus dimensiones puede consultar el Anexo 11.

Durante el año 0, el foco estará puesto en validar el núcleo funcional de Kota a partir de cuatro capacidades centrales: perfiles trazables de clientes,

fichas de propiedades, matching cliente-propiedad y un bot mobile que permita consultar, crear y actualizar información de manera rápida. La operación se concentrará inicialmente en CABA y AMBA, buscando mantener una relación cercana con las primeras inmobiliarias y utilizar ese contacto directo para iterar rápidamente sobre el producto.

Durante el Año 1, sobre esa misma base, se incorporarán como funcionalidades secundarias un buscador central, historial de interacciones, bandeja unificada, y un primer nivel de reporting operativo con el objetivo de que el dueño pueda ver si pagar Kota tiene sentido. La estrategia sigue concentrada en CABA y AMBA, con el objetivo de finalizar el año con veinte inmobiliarias activas en Argentina.

Los KPIs[46] principales de esta etapa buscarán comprobar que Kota comienza a formar parte de la operación cotidiana de la inmobiliaria. Algunas posibilidades son: activaciones, tiempo a valor, porcentaje de perfiles completos, uso del bot, porcentaje de matches que generan una acción, tiempo de primera respuesta, retención y churn.

El año 2 estará orientado principalmente a profundizar el uso de Kota y escalar comercialmente dentro de Argentina. El avance más fuerte del producto será el desarrollo de una aplicación mobile, más natural para determinados usuarios y que permitirá acceder de manera directa a la misma información centralizada disponible en la plataforma.

Se incorporarán también funcionalidades que extiendan Kota a otras tareas operativas de los agentes inmobiliarios: calendario y coordinación de visitas, seguimiento del pipeline, recordatorios, registro del resultado de cada visita, recordatorios postventa, gestión documental y firma electrónica.

Durante este período no se buscará todavía una expansión internacional, priorizando la consolidación del producto y el crecimiento dentro del mercado argentino. Mediremos la retención, churn, porcentaje de usuarios activos, utilización de mobile y adopción de automatizaciones. El objetivo será pasar de 20 a 64 inmobiliarias activas en Argentina, generando una base de usuarios e información suficientemente sólida para afrontar la internacionalización en la siguiente etapa.

[46] Key Performance Indicator (es decir, Indicador Clave de Rendimiento). El concepto se emplea con referencia a una medida de evaluación del rendimiento de un determinado proceso.

En el tercer año, con una base de información considerablemente mayor, Kota incorporará un sistema de lead scoring más sofisticado y una nueva generación de matching basada en comportamientos históricos. Kota podrá comenzar a identificar patrones propios de cada inmobiliaria, mientras que el bot utilizará este contexto para priorizar oportunidades y realizar recomendaciones cada vez más relevantes, aunque todavía mantendrá al agente inmobiliario como responsable de ejecutar las acciones comerciales.

Este es también el momento elegido para iniciar la internacionalización, una vez validado el producto y consolidada su operación en Argentina. Kota alcanzará 141 inmobiliarias en Argentina y realizará su primera expansión internacional hacia Colombia, con 20 inmobiliarias, alcanzando un total de 161 inmobiliarias activas. Esta primera entrada permitirá comenzar a adaptar el producto a las particularidades de un nuevo mercado, incluyendo portales, procesos, nomenclaturas y necesidades locales.

Se mantendrán los KPIs de uso y retención, incorporando además métricas que permitan evaluar la calidad del lead scoring, los matches y las recomendaciones generadas por la IA, así como la adopción del producto en el nuevo mercado.

Durante el cuarto año, Kota avanzará hacia una herramienta capaz de ejecutar parte del trabajo administrativo del agente inmobiliario. Todo el aprendizaje generado permitirá que el bot no solamente responda consultas o actualice información, sino que también pueda generar tareas, preparar acciones, actualizar estados, coordinar procesos, detectar oportunidades olvidadas y ejecutar workflows completos bajo reglas definidas.

Se incorporará transcripción y procesamiento de llamadas, permitiendo transformar una conversación en un resumen, información estructurada, actualización de perfiles y tareas posteriores.

La expansión regional continuará en paralelo. Kota alcanzará 237 inmobiliarias en Argentina, profundizará su presencia en Colombia hasta 90 inmobiliarias e ingresará a Perú con 25 inmobiliarias, alcanzando un total de 352 inmobiliarias activas. La expansión se realizará sobre un producto ya probado en más de un mercado, permitiendo incorporar las adaptaciones necesarias sin modificar su núcleo central.

En el quinto año, Kota buscará pasar de comprender qué ocurre en la operación a anticipar qué probablemente ocurrirá y qué debería hacer el agente inmobiliario al respecto. Se incorporarán herramientas de forecasting, predicción de probabilidad de cierre, priorización dinámica de leads y detección proactiva de oportunidades.

El objetivo, sin embargo, no será automatizar la relación humana con el comprador o vendedor. El producto comenzará además a prepararse para abrirse hacia segmentos de inmobiliarias más grandes y sofisticadas, incorporando reporting[47] ejecutivo, APIs, controles de acceso más avanzados e integraciones que permitan conectar Kota con otros sistemas corporativos. Esto permitirá ampliar progresivamente el mercado objetivo sin abandonar el segmento con el que se validó inicialmente la solución.

La consolidación regional llevará a Kota a 350 inmobiliarias en Argentina, 170 en Colombia y 50 en Perú, mientras se producirá la entrada a México con 30 inmobiliarias, alcanzando un total de 600 inmobiliarias activas. En esta última etapa, los KPIs deberán medir directamente el impacto de la inteligencia del producto sobre el negocio: precisión del forecasting, mejora de la tasa de conversión, oportunidades detectadas proactivamente y expansión dentro de cuentas existentes.

Stack tecnológico e infraestructura de servicio

La evolución tecnológica de Kota acompañará el crecimiento del producto y de su base de clientes. Durante los primeros años, el foco estará puesto en mantener una arquitectura simple y flexible que permita desarrollar e iterar rápidamente, evitando incorporar complejidad antes de que sea necesaria. A medida que aumente la cantidad de inmobiliarias, se acumule información y Kota ingrese en nuevos mercados, la infraestructura evolucionará para soportar mayores volúmenes de datos, nuevas funcionalidades y niveles crecientes de automatización.

Año 0 y 1: Validación del producto.

[47] El reporting es el proceso de recopilar, organizar y presentar datos operativos o comerciales de forma estructurada (paneles, informes periódicos o dashboards) para que una organización pueda monitorear su desempeño y tomar decisiones basadas en información, en lugar de percepciones subjetivas.

La información se almacenará inicialmente en PostgreSQL[48] a través de Supabase, utilizando una arquitectura multi tenant que permita separar la información correspondiente a cada inmobiliaria dentro de una misma base de datos. Desde el comienzo se diferenciarán los datos crudos provenientes de las distintas fuentes, como mensajes de WhatsApp, mails y portales inmobiliarios, de la información posteriormente procesada y estructurada por Kota. El reporting inicial se realizará mediante consultas SQL[49]. Las imágenes, videos y documentos asociados a las fichas de propiedad, como tasaciones o contratos, se almacenarán en Supabase Storage[50], vinculados a la inmobiliaria correspondiente.

La plataforma web estará alojada inicialmente en Vercel[51], mientras que la lógica de negocio estará centralizada en una API común, utilizada tanto por la plataforma web como por el bot mobile. Esta API se ejecutará como funciones serverless dentro de Vercel, lo que evita administrar servidores propios durante la etapa inicial. En esta etapa, la replicación de servidores y el balanceo de carga son gestionados por Vercel y Supabase, lo que evita puntos únicos de falla sin necesidad de administrarlos directamente. Las integraciones con WhatsApp, mails y portales inmobiliarios se conectarán a esta API mediante integraciones y webhooks, evitando incorporar la lógica de cada proveedor directamente al núcleo de Kota.

El bot contará con una capa propia de orquestación encargada de interpretar las consultas, recuperar el contexto necesario y utilizar las herramientas disponibles. El modelo de lenguaje no accederá directamente a la base de datos, sino que sus consultas y acciones pasarán por la API y herramientas definidas por Kota. La arquitectura de esta primera etapa se representa en el Anexo 12. Cada mensaje se procesa como un turno de tres etapas: un ingreso que valida el mensaje e identifica al agente y su inmobiliaria, un loop en el que el modelo utiliza las herramientas necesarias, y un egreso que controla la respuesta antes de enviarla. Las acciones de escritura

[48] Base de datos de código abierto con una sólida reputación por su confiabilidad, flexibilidad y soporte de estándares técnicos abiertos.
[49] El lenguaje de consulta estructurada (SQL) es un lenguaje de programación para almacenar y procesar información en una base de datos relacional.
[50] Supabase Storage es el servicio de almacenamiento de archivos de Supabase, que permite guardar y servir contenido como imágenes, documentos y otros archivos binarios directamente integrado con la base de datos y el sistema de permisos de la plataforma, sin necesidad de configurar un proveedor de almacenamiento aparte.
[51] Vercel es una plataforma para desarrollar, previsualizar y publicar aplicaciones web.

requieren siempre la confirmación del agente.

El matching cliente propiedad comenzará a partir de reglas simples vinculadas con variables como ubicación, presupuesto, tipo de propiedad y características buscadas. Durante esta primera etapa no será necesario desarrollar un modelo predictivo propio, pero se almacenarán los matches generados y las acciones realizadas posteriormente por los usuarios.

Desde el inicio se implementarán medidas básicas de ciberseguridad, incluyendo cifrado de la información en tránsito y en reposo, autenticación, separación de datos entre inmobiliarias, gestión segura de credenciales, backups[52] automáticos y permisos bajo el principio de mínimo privilegio. La autenticación de usuarios se resolverá mediante Supabase Auth, y la separación de datos entre inmobiliarias mediante políticas de seguridad a nivel de fila (Row Level Security), de modo que cada usuario solo pueda acceder a la información de su propia inmobiliaria. También se mantendrán ambientes separados de desarrollo, testing y producción, junto con procesos automatizados de prueba y despliegue.

El principal gasto variable estará asociado al uso de modelos de inteligencia artificial de bajo costo como GPT-5 Mini. Utilizando planes gratuitos de Supabase y Vercel, los costos tecnológicos de esta infraestructura rondan los 75 dólares mensuales. (Supabase, 2026; Vercel, 2026; OpenAI, 2026)

Año 2: Profundización del producto y escala nacional.

Durante el segundo año, la infraestructura deberá acompañar la profundización del producto y el crecimiento. El principal cambio será la incorporación de una aplicación mobile desarrollada en React Native[53], que utilizará la misma API y lógica de negocio construidas durante el primer año (ver Anexo 12). La aplicación será distribuida mediante App Store y Google Play, permitiendo mantener una única base tecnológica para iOS y Android.

Para funcionalidades complementarias, como la firma electrónica, se priorizará la integración con soluciones existentes como DocuSign[54] en lugar de

[52] Un backup (copia de seguridad) es una copia de la información de un sistema, guardada de forma independiente, que permite restaurar los datos en caso de pérdida, corrupción o falla del sistema original.
[53] React Native es un framework de código abierto creado por Meta Platforms, Inc
[54] DocuSign es un servicio en la nube que digitaliza procesos de firma y aprobación de documentos, eliminando la necesidad de imprimir, escanear o enviar papeles físicamente. Permite firmar contratos, formularios y acuerdos de forma segura y legal.

desarrollar herramientas propias.

Durante esta etapa podrán incorporarse herramientas como Grafana[55] para centralizar logs y métricas, detectar errores y analizar el funcionamiento de la plataforma. También se incorporará un registro de las acciones realizadas por los usuarios y por Kota, aumentando la trazabilidad a medida que el producto comienza a intervenir sobre una mayor parte de la operación.

Se estima un costo de USD 100 a 300 mensuales, impulsado por el mayor uso de infraestructura, inteligencia artificial e integraciones externas. A esto se sumarán costos de publicación de la aplicación mobile y servicios como DocuSign, cuyo costo dependerá de su utilización (Apple, 2026; Google, 2026; DocuSign, 2026).

Año 3, Inteligencia sobre los datos e internacionalización.

La información almacenada desde el lanzamiento permitirá que los modelos de matching y lead scoring sean desarrollados y evaluados utilizando datos reales generados dentro de Kota. La arquitectura de inteligencia artificial se mantendrá desacoplada del proveedor del modelo, permitiendo reemplazar o combinar diferentes modelos sin modificar la lógica central del producto.

A medida que aumente la cantidad de consultas analíticas, podrá incorporarse una réplica de lectura que permita separar progresivamente estas cargas del funcionamiento cotidiano de la plataforma.

La entrada a Colombia requerirá además adaptar determinadas partes del modelo de datos para contemplar monedas, formatos, portales y particularidades locales.

Durante este año comenzará también una transición progresiva hacia AWS[56], trasladando primero aquellos componentes que requieran mayor capacidad de procesamiento y control. La infraestructura se desplegará inicialmente en una región principal en América y podrá expandirse posteriormente si las necesidades de latencia, escala o regulación de los distintos mercados lo requieran. Con la migración, los servidores de front-end y

[55] Software libre basado en licencia de Apache 2.0,[2] que permite la visualización y el formato de datos métricos.

[56] Amazon Web Services (AWS abreviado) es una colección de servicios de computación en la nube pública (también llamados servicios web) que en conjunto forman una plataforma de computación en la nube, ofrecidas a través de Internet por Amazon.com.

back-end se replicarán detrás de un balanceador de carga, eliminando puntos únicos de falla y distribuyendo el tráfico a medida que aumente la cantidad de usuarios. La arquitectura resultante de esta migración, junto con los componentes incorporados en los años siguientes, se representa en el Anexo 13.

Con 161 inmobiliarias activas, los costos tecnológicos se estiman entre USD 400 y 900 mensuales, principalmente por el mayor procesamiento, almacenamiento e inteligencia artificial, junto con el comienzo de la migración progresiva de determinados componentes hacia AWS (Supabase, 2026; AWS, 2026).

Año 4: Automatización y agente proactivo.

El bot comenzará a ejecutar determinadas acciones dentro de la operación, lo que requerirá aumentar los mecanismos de control y trazabilidad del sistema.

La incorporación de transcripción y procesamiento de llamadas permitirá transformar las conversaciones en información utilizable por Kota. Las grabaciones podrán almacenarse en object storage y procesarse mediante servicios de transcripción e inteligencia artificial.

El bot se ejecutará de manera independiente de la aplicación web y mobile, manteniendo su propia capa de orquestación y utilizando la API de Kota para interactuar con el resto del sistema. Antes de incorporar nuevas capacidades autónomas, sus respuestas y acciones serán evaluadas mediante conjuntos de conversaciones y casos de prueba previamente definidos.

En esta instancia, los costos ascienden entre 1000 y 2500 dólares mensuales, asociados a un uso de inteligencia artificial mucho más elevado producto de la incorporación de almacenamiento, transcripción y procesamiento de llamadas (AWS, 2026).

Año 5: Inteligencia predictiva y consolidación regional.

En el quinto año, Kota deberá soportar un total de 600 inmobiliarias activas. El crecimiento regional y la incorporación de inmobiliarias de mayor tamaño requerirán una infraestructura preparada para operaciones más

complejas y mayores volúmenes de información, para los cuales ya está preparado gracias a la migración a AWS.

Kota incorporará una API pública, versionada y documentada que permita conectar la plataforma con otros sistemas utilizados por las inmobiliarias. Al mismo tiempo, el modelo de permisos evolucionará para contemplar organizaciones con múltiples sucursales, equipos, roles y distintos niveles de acceso.

La incorporación de herramientas de forecasting[57], predicción de probabilidad de cierre y priorización dinámica de oportunidades aumentará también las necesidades de procesamiento analítico. En esta etapa será conveniente separar progresivamente esta información de la base utilizada para la operación cotidiana mediante un data warehouse, permitiendo realizar reporting ejecutivo, análisis predictivo y procesamiento de grandes volúmenes de información sin afectar el funcionamiento de la plataforma. Este data warehouse se alimentará desde la base operativa mediante procesos ETL, separando el procesamiento transaccional (OLTP)[58] del analítico (OLAP)[59].

Finalmente con 600 inmobiliarias funcionando activamente, los costos de la infraestructura tecnológica se encuentran entre los 2000 y 5000 USD mensuales, contemplando mayor almacenamiento y un uso intensivo de la inteligencia artificial. Somos conscientes que el desarrollo de estas tecnologías abaratará los costos de modelos probablemente más potentes y capaces de los que existen hoy en día, explicando la amplitud de los rangos presupuestados a lo largo de la sección

Benchmarking

Realizamos un benchmarking preliminar de los diferentes CRMs más usados por inmobiliarias medianas en América Latina para poder entender en mayor profundidad las funcionalidades que son básicas en el mercado y cuáles

[57] El forecasting es el proceso de predecir resultados futuros (como ventas, demanda o probabilidad de cierre de una operación) a partir del análisis de datos históricos y patrones de comportamiento, típicamente con modelos estadísticos o de machine learning.
[58] OLTP (Online Transaction Processing): sistemas de información orientados a registrar y administrar las operaciones cotidianas de una organización, como la carga de un cliente o la actualización de una propiedad, priorizando la velocidad y la consistencia de cada transacción.
[59] OLAP (Online Analytical Processing): sistemas de información orientados a la toma de decisiones, que permiten analizar grandes volúmenes de datos históricos consolidados, como los almacenados en un data warehouse, para identificar tendencias y generar reportes.

podrían aportar un diferencial de valor (Anexo 14)

A nivel local y regional, destacamos la presencia de Tokko Broker. Según su sitio web (s. f.), cuentan con más de 12.000 inmobiliarias y desarrolladoras en Argentina y más de 5.000 en el resto de Latam. Tokko es producido por los mismos dueños de ZonaProp, por lo que se vincula muy bien con esta plataforma; sin embargo, demuestra poca compatibilidad con otros portales como ArgenProp o Mercado Libre. A su vez, varios entrevistados, como Pablo Dhers de Rene Martin Propiedades, afirman: “Tokko es de ZonaProp, a mí me da un poco de desconfianza al momento de contratarlos. Escuché varios casos donde les mandan mails directamente a los propietarios puenteando a las inmobiliarias”. Tokko se destaca por su practicidad para pequeñas inmobiliarias, las cuales no cuentan con muchas propiedades; sin embargo, cuando aumenta el número de clientes y propiedades, el sistema resulta poco escalable y, para aquellos que decidieron afrontar los costos, resulta caro por las pocas funcionalidades que utilizan. Tokko cuenta con un modelo de suscripción mensual con 5 planes diferentes que aumentan tanto en funcionalidades, límite de propiedades y precio de la cuota. El plan más común es el Corporativo, "con un precio de $696.669 mensuales (equivalentes a USD 455 al tipo de cambio minorista del BCRA de septiembre de 2026), tanto por la cantidad de propiedades como por la cantidad de usuarios que pueden acceder, limitando la capacidad operativa de las inmobiliarias.

Otro competidor local es Adinco, un CRM con herramientas e integraciones para gestionar la inmobiliaria. Según la propia empresa, más de 2.000 inmobiliarias utilizan su plataforma, a través de la cual se administran más de 12.000 propiedades y se gestionan más de 95.000 contactos por mes (Adinco, s. f.). Presenta varias similitudes en cuanto a funcionalidades con Tokko, sin embargo, se diferencia en su plan gratuito, el cual provee casi la totalidad de las utilidades, aunque estas suelen fallar o no terminan de resolver las problemáticas más relevantes de los agentes inmobiliarios. Su plan Platinum, de $128.000, permite acceder a una red interna de propiedades y a la posibilidad de crear un sitio web dedicado (Adinco, s. f.). Adinco es una Web App.

A nivel regional encontramos otros competidores como Wasi, quien declara tener más de 33.000 asesores y 3.400 inmobiliarias en 20 países. Wasi

es muy similar a Tokko, pero con origen en Colombia. Se presenta como un CRM con funciones adicionales como publicación multicanal, gestión de clientes y marketing. Su valor principal se encuentra en la simplicidad y comunidad de usuarios, con foco en visibilidad y control de inventario (Wasi, s. f.).

Hallamos que el foco de producto de los competidores en la industria está en la organización de propiedades, la difusión y la centralización de los mensajes, dejando de lado los posibles hallazgos valiosos de los leads. Además, observamos que el rubro inmobiliario funciona de manera muy diferente en los distintos países, por lo que las inmobiliarias suelen usar sistemas provenientes de su país de residencia, ya que estos tienen un mayor conocimiento de la industria a nivel local.

Para completar el análisis revelamos toda esta información y creamos una tabla comparativa (*Figura 4)* y una Matriz de Posicionamiento (Ver Anexo 14). Tomamos como referencia las cuatro funcionalidades principales priorizadas en el MoSCoW (Anexo 7), con el objetivo de comparar de forma concreta cómo cada solución aborda las necesidades clave del segmento.

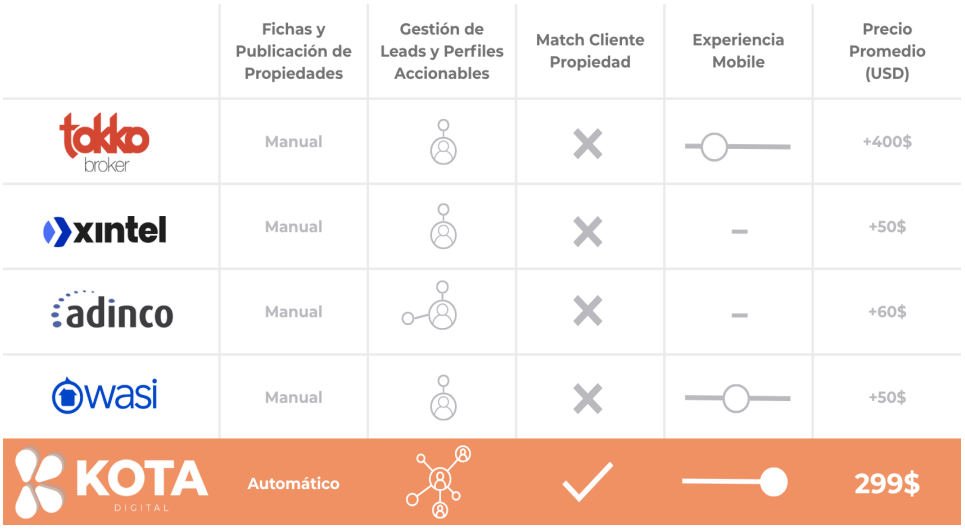

Figura 4. Tabla comparativa con la competencia. Fuente: Elaboración propia.

Del análisis comparativo entre los principales CRMs de la industria concluimos que la mayoría de las soluciones actuales ofrece funcionalidades manuales y poco integradas, con escasa automatización en la gestión de leads

y sin herramientas de match cliente-propiedad. Además, los precios tienden a ser elevados en relación con el valor que brindan, especialmente en productos orientados a grandes inmobiliarias. En contraste, KOTA se posiciona como una alternativa más accesible, automatizada e integrada, orientada a optimizar los flujos de trabajo de inmobiliarias medianas mediante procesos automáticos y un enfoque centrado en la simplicidad operativa.

Plan de Marketing

Objetivos

El Plan de Marketing de Kota persigue cuatro objetivos, ordenados en función de las distintas etapas de crecimiento del negocio. Validar el modelo de venta directa B2B en Argentina, alcanzando veinte agencias activas hacia el cierre del Año 1, es el primero de ellos. A partir de ahí, el objetivo pasa a consolidar a Argentina como mercado base antes de avanzar hacia la internacionalización, con una meta de sesenta y cuatro agencias activas durante el Año 2. Recién entonces se busca replicar ese mismo modelo de adquisición en Colombia, Perú y México, procurando que la inversión en marketing no supere la mediana reportada para el sector una vez que cada mercado alcance un grado razonable de consolidación. De manera transversal a las tres etapas anteriores, Kota se propone sostener en todo momento una relación entre el valor de vida del cliente y el costo de adquisición (LTV:CAC) superior a 3,2:1, el umbral que la industria considera saludable para una empresa SaaS en etapa temprana (Forth & Scale, 2025, citado en Xander Marketing, 2026). La consecución de estos objetivos se apoya en un mismo embudo comercial, aplicado primero en Argentina y replicado después en cada mercado de expansión.

Audiencia y mensajes

La segmentación de audiencias parte del modelo del segmento objetivo, quién paga la suscripción es la inmobiliaria, pero dentro de ella conviven dos roles con necesidades y momentos de contacto distintos, a los que se suma una audiencia indirecta que no interactúa comercialmente con Kota pero condiciona la retención del cliente. El buyer persona, dueño o gerente de la inmobiliaria, es quien toma la decisión de compra, y por eso concentra el esfuerzo de adquisición. Se lo aborda por LinkedIn Sales Navigator[60], contacto directo por mensaje o correo, visita presencial y, en cada mercado nuevo, charlas junto a las cámaras inmobiliarias locales. El mensaje que recibe está

[60] LinkedIn Sales Navigator es la herramienta de ventas premium de LinkedIn, diseñada específicamente para profesionales B2B, que permite buscar y segmentar prospectos y empresas mediante filtros avanzados, recibir actualizaciones en tiempo real sobre cuentas objetivo e interactuar de forma personalizada con potenciales clientes.

armado alrededor de su forma de evaluar una compra, retorno de la inversión visible en menos de un mes, integración con WhatsApp Business y un precio mensual razonable, y responde a un perfil que decide rápido cuando percibe impacto inmediato, aunque su edad, entre 40 y 60 años, y su baja afinidad tecnológica explican por qué ese contacto necesita ser directo y no puramente digital.

El agente inmobiliario, la user persona, no participa de la decisión de compra, por lo que no recibe ninguna de las acciones de adquisición descriptas arriba. Su primer contacto con Kota llega recién una vez que la inmobiliaria ya contrató el servicio, a través del onboarding asistido y el soporte técnico digital que se detallan en la etapa de retención del embudo. El mensaje que se le comunica en ese momento no habla de retorno de la inversión para el negocio, sino de simplicidad y velocidad en su trabajo diario, gestionar clientes y propiedades sin perder tiempo entre WhatsApp, portales y correo.

El cliente final que busca una propiedad no recibe ningún mensaje ni acción de marketing directa de Kota; se beneficia de forma indirecta, a través de respuestas más rápidas y una oferta más ajustada a lo que buscaba, lo cual mejora su experiencia con la inmobiliaria y, en consecuencia, refuerza la retención del buyer persona como cliente de Kota.

Embudo de conversión

Antes de cualquier conversación de venta, el buyer persona necesita saber que existe una alternativa a su forma actual de gestión. Esa es la función de la conciencia, que no requiere pauta paga sino que se sostiene en la actividad orgánica de cada fundador en LinkedIn, en la presencia en ferias del sector como Expo Real Estate[61] y en instancias de networking[62] junto a cámaras inmobiliarias. La meta es sostener al menos una de estas instancias por trimestre a partir del Año 1, suficiente para que el problema quede instalado antes del primer contacto directo.

Una vez que reconoce el problema, el prospecto entra en consideración,

[61] Expo Real Estate Argentina es la exposición de negocios e inversiones inmobiliarias más importante de Latinoamérica, organizada anualmente por Grupo SG en el Hotel Hilton Buenos Aires.
[62] El networking es la práctica de construir y mantener relaciones profesionales con el objetivo de intercambiar información, generar oportunidades de negocio o acceder a contactos relevantes dentro de una industria.

donde el contacto directo y la visita presencial se apoyan en un caso de éxito documentado en video y por escrito, con datos concretos de horas ahorradas y leads recuperados. Cada mercado construye el propio, porque un testimonio local convence más que uno importado de otro país. La etapa siguiente suele convertir entre 15% y 30% de los contactos calificados, y el Año 1 necesita quince agencias netas nuevas; de ahí que la meta de consideración sea agendar entre cincuenta y cien reuniones o demostraciones a lo largo del año, el volumen necesario para sostener ese rango.

La conversión traslada la demostración en vivo hacia una prueba de concepto a cada agencia. Tratándose de una venta asistida y no de un modelo de autoservicio, la meta es cerrar entre 15% y 30% de esas pruebas como clientes pagos (GrowthSpree, 2026; Pulseahead, 2026), a un costo de adquisición de USD 225 por cliente en el Año 1, que baja a USD 103 hacia el Año 5.

Retener a un cliente ya activo depende de tres factores. Cada agencia acumula en Kota un historial propio de clientes y propiedades que se perdería, o habría que reconstruir a mano, si migrara a otra herramienta. Cambiar de plataforma también implicaría reentrenar a todo el equipo de la agencia, no solo a quien decidió la compra. Y el matching cliente-propiedad mejora con los datos históricos que cada agencia va generando, según el Roadmap de producto, de modo que el motivo para quedarse se fortalece con el tiempo en lugar de diluirse. Con esos tres factores en juego, el objetivo es mantener el churn mensual por debajo del 6,5% que reportan los SaaS B2B tempranos con un ARR menor a USD 300.000 durante el Año 0 y el Año 1, y bajarlo a un rango de 3% a 4% a partir del Año 3 (Xander Marketing, 2026).

Este embudo, apoyado en la visita presencial y en el trato directo del equipo fundador, describe la etapa de validación y los primeros años de cada mercado, no un modelo pensado para sostenerse siempre. A medida que Kota acumule cientos de agencias activas entre los cuatro países hacia el Año 4 y el Año 5, la visita presencial dejará de ser viable como canal principal; el tiempo del equipo fundador y comercial no escala al mismo ritmo que la base de clientes. En ese momento, la estrategia de adquisición deberá revisarse hacia canales menos dependientes de la disponibilidad de una persona por cliente, apoyada en lo que para entonces ya esté probado sobre qué mensajes y qué

contenido funciona mejor con este segmento.

Playbook de entrada a un mercado nuevo

Este playbook[63] es la respuesta operativa al hallazgo, desarrollado en la sección de Evidencia, de que el rubro funciona de manera distinta en cada país y de que ningún jugador logró dominar la región replicando mecánicamente su solución: por eso ningún mercado se abre sin construir antes conocimiento local. El mismo embudo se replica en cada mercado de expansión, Colombia en el Año 3, Perú en el Año 4 y México en el Año 5, con una diferencia central: en cada país nuevo, la conciencia y la consideración arrancan sin ningún activo propio, sin red de contactos ni caso de éxito local. Por eso, entre sesenta y noventa días antes del lanzamiento comercial, se incorpora un freelance de marketing local (USD 800 mensuales durante cinco meses, dentro del rango de USD 1.800 a 3.200 mensuales reportado para un especialista de marketing full-time en Perú y Colombia, prorrateado a una dedicación parcial; Flow Talent, 2026), que mapea el universo de inmobiliarias del segmento objetivo en ese país y contacta a un grupo acotado de entre quince y veinte agencias. De ese grupo se elige una para trabajar de cerca y construir junto a ella el primer caso de éxito local, replicando la misma lógica de la etapa de consideración.

En los primeros sesenta días de operación, ese mismo freelance negocia con la cámara inmobiliaria local, como La Lonja en Colombia, un webinar gratuito sobre productividad de la agencia, que reemplaza la ausencia inicial de presencia orgánica propia. Recién con los primeros clientes pagos confirmados, es decir, una vez validada la conversión en ese mercado, se activa el presupuesto de pauta paga, limitado a campañas de búsqueda de alta intención[64].

El orden de la secuencia de expansión no es arbitrario: responde a la distancia cultural y operativa respecto de Argentina. Colombia y Perú comparten idioma y una dinámica de brokerage similar, lo que hace más transferible el modelo; México, el mercado más grande pero también el más

[63] Un playbook es un conjunto de pasos, tácticas y decisiones predefinidas que una organización sigue de forma repetible para ejecutar un proceso, en este caso, la entrada a cada mercado nuevo, en lugar de improvisar una estrategia distinta cada vez.

[64] La búsqueda de alta intención es cuando un usuario expresa una necesidad o deseo claro y específico a través de su consulta de búsqueda.

distinto y con jugadores PropTech ya establecidos, se reserva para el final, cuando el playbook de entrada ya fue probado dos veces. Esto explica que México sea el mercado de menor penetración proyectada al Año 5 (0,8%): entra tarde y de forma deliberadamente prudente.

Plan de medios y performance

El presupuesto de cada año refleja lo que cuesta sostener las cuatro etapas del embudo. La partida de contenido y pauta cubre conciencia y consideración; la de adquisición variable cubre conversión, compuesta por la pauta en Google Ads y el costo del programa de referidos, un mes de suscripción bonificada por cada cliente nuevo referido.

En el Año 0, sin inversión publicitaria, el presupuesto de USD 3.000 se destina íntegramente a construir el primer caso de éxito. En el Año 1, el presupuesto total asciende a USD 8.100: USD 3.600 de contenido y pauta, y USD 4.500 de adquisición variable, consistente con un CAC[65] de USD 225. En el Año 2, el total es de USD 17.820, USD 5.500 de contenido y pauta y USD 12.320 de adquisición variable, con un CAC de USD 192,5. En el Año 3, con el ingreso a Colombia, el presupuesto sube a USD 32.220, USD 7.000 de contenido y freelance local y USD 25.220 de adquisición variable, con un CAC de USD 156,65. En el Año 4, con Perú, el total es de USD 54.750, USD 7.000 y USD 47.750, con un CAC de USD 135,65. En el Año 5, con México como mercado final de la secuencia, el presupuesto llega a USD 69.000, USD 7.000 y USD 62.000, manteniendo el CAC en USD 103,33.

La inversión en marketing pasa de representar un porcentaje elevado de un ingreso todavía chico durante los Años 0 y 1, algo esperable en una etapa previa al ajuste producto-mercado según reporta Data-Mania (2026), a acercarse a la mediana de 8% a 10% del ingreso recurrente anual (ARR) durante el Año 2, y a ubicarse por debajo de ese rango a partir del Año 3. Esa curva refleja la eficiencia de aplicar un embudo ya validado en Argentina a cada nuevo mercado, en lugar de construir uno distinto para cada país (SaaS Capital, 2026).

[65] El CAC (Costo de Adquisición de Cliente) es el costo promedio que una empresa invierte para conseguir un nuevo cliente, calculado como el total de gastos de marketing y ventas de un período dividido por la cantidad de clientes nuevos adquiridos en ese mismo período.

Análisis económico-financiero

Plan de ingresos

El plan de ingresos proyecta la evolución de clientes y de ingresos recurrentes durante los primeros cinco años, sobre la base de una estrategia gradual de adquisición, maduración del producto y consolidación del precio. La proyección parte de una base de 5 clientes provenientes del proceso de validación, que fija un punto de partida realista para el ingreso recurrente mensual (MRR) inicial, y avanza en ciclos anuales escalonados (20 clientes en el Año 1, y luego 64, 161, 352 y 600 clientes hacia los Años 2 a 5), en línea con la secuencia de expansión geográfica descripta en el dimensionamiento de mercado (Argentina primero, seguida de Colombia, Perú y México). Esta curva se sostiene en tres supuestos centrales: un embudo comercial apoyado en canales digitales de baja fricción, un costo marginal casi nulo por cliente adicional propio de los modelos SaaS, y un incremento progresivo de la capacidad operativa vía automatización.

El ingreso promedio por cuenta (ARPU) evoluciona desde USD 220 mensuales en el año de validación hacia USD 250 en el Año 1, y se estabiliza en USD 299 a partir del Año 2, precio de referencia validado contra la competencia (Tokko Broker cobra USD 455 por su plan de 15 usuarios; Wasi, cerca de USD 202). Como resultado, los ingresos netos anuales escalan de USD 13.200 en el Año 0 a USD 2.152.800 en el Año 5, cifra que constituye el ingreso recurrente anual (ARR) de cierre del horizonte. La combinación de una base creciente de clientes y un ARPU consolidado permite validar la sostenibilidad económica del negocio a mediano plazo.

Año	Clientes Totales	Clientes Nuevos	ARPU (USD)	MRR Base	MRR Upsell	MRR Total	ARR Total
0	5	5	$220	$1.100	$0	$1.100	$13.200
1	20	15	$250	$5.000	$0	$5.000	$60.000
2	64	44	$299	$19.136	$0	$19.136	$229.632
3	161	97	$299	$48.139	$0	$48.139	$577.668
4	352	191	$299	$105.248	$0	$105.248	$1.262.976
5	600	248	$299	$179.400	$0	$179.400	$2.152.800

Figura 5. Evolución de clientes y ARPU. Fuente: Elaboración propia.

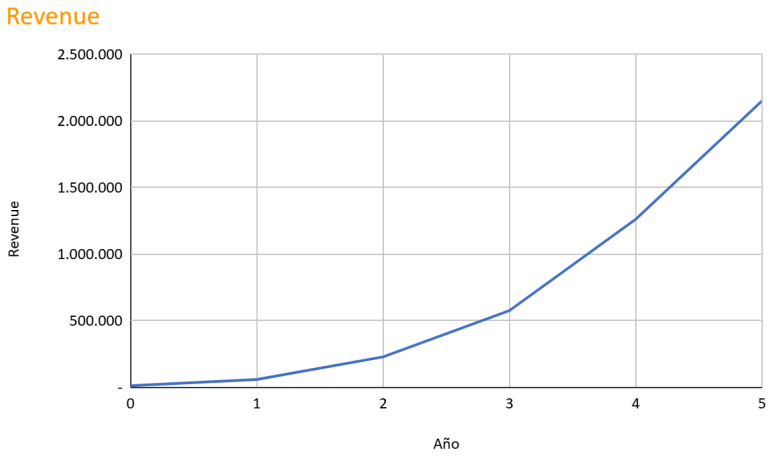

Figura 6. Revenue. Fuente: Elaboración propia.

Estructura de costos operativos

Los costos variables agrupan la infraestructura cloud, el soporte variable y el costo comercial por cierre; crecen de USD 6.060 en los primeros años a USD 167.149 en el Año 5, siempre por debajo del ritmo de los ingresos, lo que refleja la escalabilidad del modelo. Los costos fijos (servicios profesionales de apoyo, que incluyen el mantenimiento de la LLC en Delaware, marketing fijo y sueldos del equipo core) pasan de USD 4.100 a USD 36.400 anuales.

La estructura de personal responde a una lógica de crecimiento deliberadamente austera. Durante los Años 0, 1 y 2 no hay sueldos en nómina: la operación se sostiene sobre el equipo fundador, que no retira sueldo, y el desarrollo, tercerizado en freelances, se registra como inversión en activos. En el Año 3, coincidiendo con el ingreso a Colombia, se incorpora un primer Ejecutivo Comercial B2B con dedicación completa; en el Año 4, con el ingreso a Perú, se suma un segundo comercial a mitad de año y un rol de Customer Success (CS); y en el Año 5, con el ingreso a México, se incorpora un tercer comercial, también a mitad de año, con lo que el equipo cierra el período con tres comerciales y un CS (ver Anexo 16). Esta progresión mantiene los costos fijos contenidos hasta que el volumen de clientes y la entrada a cada mercado justifican cada incorporación.

AÑO	0	1	2	3	4	5
Infraestructura	$0	$900	$2.400	$7.800	$21.000	$42.000
Soporte variable	$0	$660	$3.000	$11.482	$28.883	$63.149
CCC (Costo por cierre)	$0	$4.500	$12.320	$25.220	$47.750	$62.000
TOTAL		**$6.060**	**$17.720**	**$44.502**	**$97.633**	**$167.149**

AÑO	0	1	2	3	4	5
Sueldos equipo core	-	$0	$0	$7.380	$20.860	$28.200
Servicios profesionales de apoyo		$500	$500	$800	$800	$1.200
Marketing fijo	$3.000	$3.600	$5.500	$7.000	$7.000	$7.000
TOTAL	**$3.000**	**$4.100**	**$6.000**	**$15.180**	**$28.660**	**$36.400**

Figura 7. Estructura. Fuente: Elaboración propia.

Inversiones (CAPEX[66])

Las inversiones en activos se concentran en el desarrollo de la aplicación y el sitio web, las herramientas SaaS internas, la registración de marca y otros activos, con desembolsos anuales que van de USD 21.000 en el Año 0 a USD 119.950 en el Año 5. El grueso corresponde al desarrollo de producto, con un pico en el Año 2 asociado a la construcción del núcleo funcional y las integraciones. Se reconoce como principal desafío de esta partida que ninguno de los tres fundadores es desarrollador de perfil técnico, lo que implica tercerizar o incorporar capacidad de desarrollo.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos	13.200	60.000	229.632	577.668	1.262.976	2.152.800
Costos variables sin depreciaciones y amortizaciones	6.060	6.060	17.720	44.502	97.633	167.149
Costos fijos sin depreciaciones y amortizaciones	4.100	4.100	6.000	15.180	28.660	36.400
Depreciaciones y Amortizaciones	4.200	5.268	18.556	18.352	17.000	26.390
RESULTADO OPERATIVO	**3.040**	**49.840**	**205.912**	**517.986**	**1.136.683**	**1.949.251**
Imp. a las ganancias	- 1.064	- 17.444	- 72.069	- 181.295	- 397.839	- 682.238
RESULTADO NETO	**1.976**	**32.396**	**133.843**	**336.691**	**738.844**	**1.267.013**

Figura 8. Evolución de ingresos y costos. Fuente: Elaboración propia.

Capital de trabajo (NOF)

Dada la naturaleza digital del negocio y el cobro anticipado de las suscripciones, la necesidad operativa de fondos es moderada: crece de USD -183 a USD 14.907 a lo largo del período. El cobro temprano por el servicio prevalece sobre cuentas por pagar de plazos más largos, por lo que la variación de capital de trabajo tiene un impacto acotado sobre el flujo de caja.

[66] El CAPEX (Capital Expenditures, o Inversión en Bienes de Capital) es el gasto que una empresa destina a adquirir, mejorar o mantener activos fijos de largo plazo, como infraestructura, equipamiento o desarrollo de producto, distinto de los gastos operativos corrientes (OPEX).

Saldos en cuentas por cobrar y cuentas por pagar

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Cuentas por cobrar	500	500	1.914	4.814	10.525	17.940
Cuentas por pagar	683	842	1.765	3.653	5.422	3.033
NOF	**- 183**	**- 342**	**149**	**1.161**	**5.103**	**14.907**
VARIACIÓN NOF		**- 158**	**490**	**1.012**	**3.943**	**9.804**

Figura 9. Evolución de NOF. Fuente: Elaboración propia.

Impuestos, tasa de descuento y valor terminal

Los resultados operativos positivos tributan el impuesto a las ganancias a la alícuota vigente del 35 %. La tasa de descuento se construyó por CAPM[67]: una tasa libre de riesgo del 4,56 %, una prima de mercado del 5,44 %, una beta desapalancada de 1,24 y una prima de riesgo país del 6 %, lo que arroja un costo del capital propio (Ke) del 17,3 %. Dado que el proyecto se financia íntegramente con patrimonio (sin deuda) y sumando un 10 % adicional por el riesgo característico de un start-up en etapa temprana, el WACC[68] resultante asciende a 27,3 %. El valor terminal se estima por el método de perpetuidad, con una tasa de crecimiento de largo plazo (g) del 3 % (referencia convencional del crecimiento poblacional sostenible), y alcanza USD 4.854.955.

Resultados de la valuación

El flujo de fondos libre de la firma es negativo en el Año 0 (USD -17.960) por la inversión inicial y se vuelve positivo a partir del Año 1, alcanzando USD 1.145.656 en el Año 5 sin considerar el valor terminal. Descontados a la tasa del 27,3%, los flujos arrojan un Valor Actual Neto[69] de USD 735.637 sin perpetuidad y de USD 2.187.574 incorporando el valor terminal. La Tasa Interna de Retorno se ubica en 255% sin perpetuidad y 297% con perpetuidad, muy por encima del costo de capital, mientras que el período de recupero de la inversión se sitúa en aproximadamente 1,2 (14 meses). El resultado neto acompaña esta trayectoria, pasando de una pérdida mínima de USD 754 en el

[67] El CAPM (Capital Asset Pricing Model) es un modelo desarrollado por William Sharpe, basado en trabajos previos de Harry Markowitz, que estima el rendimiento esperado de una inversión en función del riesgo sistemático que asume, mediante la fórmula: tasa libre de riesgo + beta × (prima de riesgo de mercado).

[68] El WACC (Weighted Average Cost of Capital, o Costo Promedio Ponderado de Capital) es la tasa de descuento que representa el costo promedio que una empresa asume por financiarse, combinando el costo del capital propio y el de la deuda, ponderados por su peso en la estructura de financiamiento.

[69] El VAN (Valor Actual Neto) es el criterio de inversión que trae al presente todos los flujos de caja futuros de un proyecto, descontados a una tasa de interés determinada, y les resta la inversión inicial.

Año 0 a una ganancia de USD 1.251.420 en el Año 5.

Unit economics

La eficiencia comercial refuerza la solidez del modelo. El costo de adquisición de clientes (CAC), calculado como el gasto en marketing del año dividido por el total de clientes activos, desciende de USD 225 en el Año 1 a USD 103 en el Año 5, a medida que la base de clientes crece más rápido que el gasto necesario para sostenerla. El valor de vida del cliente se mantiene en torno a los USD 1.585 a 1.856. En consecuencia, la relación LTV[70]/CAC evoluciona desde 7,05 en el Año 1 hasta 17,96 en el Año 5, muy por encima del umbral de 3,2 considerado saludable para un SaaS B2B en etapa temprana (Forth & Scale, 2025, citado en Xander Marketing, 2026), y el recupero del CAC se produce en menos de un mes de suscripción. Estos indicadores confirman que el crecimiento proyectado es económicamente eficiente y no depende de una adquisición de clientes deficitaria.

Finalmente, la inversión inicial de USD 17.960 corresponde al flujo de fondos negativo del Año 0, explicado por los USD 21.000 de inversión en activos (desarrollo de la app y el sitio web, herramientas SaaS internas, registración de marca y otros activos), apenas compensados por un EBITDA operativo positivo de USD 3.040 en el año de validación. Se financia íntegramente, en el escenario base, con aporte propio de los tres fundadores, sin deuda ni capital externo.

[70] El LTV (Lifetime Value, o Valor de Vida del Cliente) es la estimación de los ingresos totales que una empresa puede esperar obtener de un cliente durante todo el tiempo que dure su relación comercial. Se relaciona directamente con el CAC: una relación LTV:CAC saludable indica que el ingreso que aporta cada cliente supera ampliamente lo que costó adquirirlo.

Equipo

La estructura organizativa de Kota se pensó desde una lógica de desarrollo progresivo, para que el crecimiento del equipo acompañe la evolución del producto, la expansión geográfica y las necesidades del negocio. Durante la etapa inicial, Kota se apoya exclusivamente en su equipo fundador, priorizando un modelo liviano y flexible. A diferencia de un esquema tradicional, donde cada mercado nuevo exige sumar personas, Kota incorpora desde su stack tecnológico inteligencia artificial aplicada a la calificación de leads y al matching cliente-propiedad, lo que le permite sostener el crecimiento dentro de Argentina antes de necesitar una incorporación comercial.

Organigramas

Los organigramas de cada etapa se presentan en el Anexo 16. Durante el Año 0 y el Año 1 la composición es idéntica: los fundadores trabajan de forma horizontal e integrada, sin subdivisiones funcionales, apoyados por un único freelance de desarrollo full stack. En el Año 2 se suma un segundo freelance de desarrollo, especializado en mobile (React Native), sin cambios todavía del lado comercial, mientras Kota escala hasta sesenta y cuatro agencias activas dentro de Argentina. La primera ampliación del equipo comercial llega en el Año 3, con el ingreso a Colombia, cuando se incorpora un Ejecutivo Comercial B2B con dedicación completa. En el Año 4, con Perú, se agrega un segundo comercial a mitad de año y un primer rol de Customer Success, y el desarrollo mobile deja de ser una línea aparte, por lo que queda un único desarrollador full stack. En el Año 5, con México, se suma un tercer comercial, también a mitad de año.

En los organigramas, la línea sólida indica una relación de trabajo continua con alguno de los directores, ya sea en relación de dependencia (comerciales y Customer Success) o bajo contrato anual (freelances de desarrollo). La línea punteada identifica a los freelances de marketing local, que no forman parte de la estructura permanente. Cada uno se contrata durante cinco meses en torno a la apertura de su país, como se detalla en el Plan de Marketing, y en los años siguientes se mantiene como contacto de apoyo en

ese mercado, sin un costo fijo asociado.

Equipo Fundador

Nuestro equipo fundador combina habilidades clave para el desarrollo y lanzamiento de Kota.

Por un lado, Jana Catherina Fernandez (Directora Comercial y Crecimiento, CSO[71]/Ventas) aporta orientación comercial, capacidad de negociación y pensamiento estratégico de mercado, junto con manejo de herramientas de CRM y análisis comercial.

Por su parte, Augusto Marcos Barral (Director de Datos y Operaciones, CEO[72]/Operaciones) aporta liderazgo y visión de control financiero, indispensables para sostener la consistencia y trazabilidad de la información del proyecto, con habilidad técnica en herramientas de reporting y análisis de datos.

Finalmente, Tomás Sanz Belloni (Director de Producto y Experiencia) aporta sensibilidad de diseño y capacidad de traducir las necesidades del cliente en producto, con habilidad técnica en prototipado y experiencia en Customer Success Engineering.

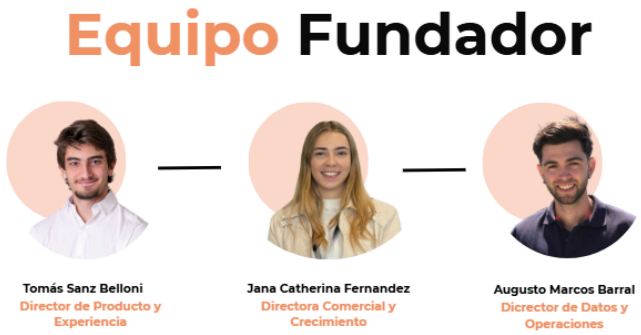

Figura 10. Equipo Fundador. Fuente: Elaboración propia.

Otro punto fuerte del equipo es la complementariedad: los miembros cubren de forma nativa tres de las cuatro dimensiones críticas de un SaaS B2B en etapa temprana (comercial, datos/operaciones y producto), y resuelven la

[71] El CSO (Chief Sales Officer, o Director/a Comercial) es el máximo responsable del área de ventas de una empresa
[72] El CEO (Chief Executive Officer, o Director Ejecutivo) es el máximo responsable de la gestión y dirección general de una empresa.

cuarta, el desarrollo de software, de manera deliberada mediante un perfil técnico externo apalancado en inteligencia artificial. Esto les permite avanzar sin ampliar el equipo interno durante la etapa de validación. Dado que ninguno de los tres cuenta con un perfil estrictamente desarrollador, el desarrollo del software se resuelve mediante un freelance junior/mid, apalancado en herramientas de inteligencia artificial (Claude Code, GitHub Copilot) como multiplicador de capacidad, la misma lógica que ya sostiene la decisión de no ampliar el equipo comercial antes del Año 3.El costo de este perfil es de USD 1.500 mensuales, dentro del rango de mercado de USD 1.200 a 1.800 para un desarrollador full stack junior freelance en Argentina (Coderhouse, 2026; Talently, 2026).

Evolución del Equipo por Etapas

Durante el Año 0, el foco se encuentra en la construcción del MVP y en la validación inicial con las primeras cinco agencias de CABA[73] y AMBA[74]. Todas las tareas de diseño, entrevistas, análisis de datos, pruebas internas, onboarding y ajuste del producto son realizadas por el equipo fundador, apoyado desde el inicio en herramientas de inteligencia artificial para acelerar el análisis de entrevistas, la generación de material de venta y la calificación de leads. Los fundadores no retiran sueldo, una decisión propia y no un dato de mercado, sostenible porque el proyecto se financia íntegramente con patrimonio y sin deuda. El desarrollo del MVP corre a cargo de un freelance junior/mid (USD 1.500 mensuales, dentro del rango de mercado de USD 1.200 a 1.800 para un desarrollador full stack junior en Argentina; Coderhouse, 2026; Talently, 2026), apalancado en herramientas de IA (Claude Code, GitHub Copilot) como multiplicador de capacidad, durante diez meses de desarrollo activo.

En el Año 1, mientras la estrategia escala sobre CABA y AMBA hasta las veinte agencias activas, se incorpora de forma sistemática el uso de IA al proceso comercial, liberando tiempo de los fundadores para las instancias de demo y cierre. El mismo freelance continúa el desarrollo, ahora con doce meses de dedicación completa.

[73] Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
[74] Área Metropolitana de Buenos Aires.

En el Año 2, Kota profundiza el uso del producto y escala comercialmente dentro de Argentina hasta sesenta y cuatro agencias activas, sin buscar todavía una expansión internacional. El equipo fundador sostiene este crecimiento sin incorporar personal comercial, apoyado en el mismo stack de IA. El desarrollo se reparte entre dos freelances, el generalista original, ahora a USD 2.000 mensuales, y un especialista en desarrollo mobile (React Native), incorporado a USD 4.250 mensuales para construir la aplicación nativa prevista en el Roadmap.

En el Año 3, el ingreso a Colombia, primer mercado de expansión según el Roadmap, justifica la primera incorporación comercial: un Ejecutivo Comercial B2B en relación de dependencia con la SAS, que trabaja desde Argentina con dedicación completa durante los doce meses, al sueldo base de mercado del puesto (USD 615 mensuales; Computrabajo, 2026), apoyado por el freelance de marketing local de Colombia descripto en el Plan de Marketing. El desarrollo mobile reduce su dedicación a mantenimiento (USD 2.583 mensuales) una vez lanzada la app, mientras el generalista sostiene el resto del producto a USD 2.000 mensuales. Con la primera persona en nómina, los servicios profesionales de apoyo, la gestión contable e impositiva de la Sociedad por Acciones Simplificada, se amplían para cubrir la liquidación de sueldos (USD 149 anuales por dependiente; Estudio Morales y Asociados, 2026) sobre la base de una gestión mensual acotada (USD 118 a 275 anuales para una sociedad chica; Ellaburante Argentina, 2026).

En el Año 4, con el ingreso de Perú, se suma un segundo perfil comercial a mitad de año, al mismo sueldo base, mientras el primero continúa a tiempo completo y sostiene la consolidación de Argentina y Colombia. Se incorpora también el primer rol de Customer Success asistido por IA (USD 816 mensuales; SalaryExpert, 2026), doce meses completos, para el onboarding, la activación temprana y la retención de las agencias en los tres países, junto con el freelance local correspondiente al ingreso a Perú. El desarrollo mobile se da de baja como línea aparte, dado que la app ya está estable desde su lanzamiento; el freelance generalista continúa con dedicación reducida a la mitad (USD 1.000 mensuales) para sostener mejoras incrementales sobre el producto ya construido, como la incorporación de transcripción y procesamiento de llamadas prevista en el Roadmap, sin requerir el desarrollo de una

funcionalidad nueva desde cero.

En el Año 5, con el ingreso de México, se suma un tercer perfil comercial, también a mitad de año y al mismo sueldo base, mientras los dos comerciales incorporados previamente sostienen su dedicación completa, y el Customer Success continúa a dedicación completa, con su propio freelance local acompañando la apertura de ese mercado. El freelance generalista mantiene la misma dedicación (USD 1.000 mensuales, también capitalizados como inversión en activos) para desarrollar las últimas funcionalidades previstas en el Roadmap, como las herramientas de forecasting y la apertura hacia funcionalidades de mayor escala. Los servicios profesionales de apoyo alcanzan su punto más alto del período, en línea con la mayor cantidad de personas en nómina.

Mantener un equipo reducido durante los primeros años responde tanto a una lógica financiera como a una de aprendizaje; la interacción directa entre fundadores y clientes es indispensable para ajustar el producto, sobre todo al entrar a un mercado sin trayectoria previa. La IA no reemplaza esa interacción, pero corre hacia adelante el momento en que cada incorporación se vuelve indispensable, y reduce la cantidad total de perfiles que hacen falta para sostener la expansión a Colombia, Perú y México. La incorporación de Customer Success en el Año 4 responde a una lógica distinta a la del área comercial, mientras los perfiles de ventas se postergan todo lo posible, retener a los clientes ya activos en tres países exige un cuidado sostenido en el tiempo que ni los fundadores ni la IA por sí sola pueden garantizar a esa escala, y sostiene directamente las barreras de salida ya desarrolladas en el Plan de Marketing. El esquema acotado de servicios profesionales de apoyo, por su parte, es posible porque durante sus primeros años Kota opera en Colombia, Perú y México sin constituir sociedades locales: la SAS argentina concentra la operación y el personal, y la LLC[75] constituida en Delaware[76] durante el Año 1 factura a los clientes del exterior a partir del ingreso a Colombia. El mantenimiento de esta última, cuyo componente principal es el impuesto anual

[75]LLC (*Limited Liability Company*): forma societaria del derecho estadounidense en la que los socios no responden personalmente por las deudas de la sociedad (Delaware Limited Liability Company Act, § 18-303). A los fines del impuesto federal a las ganancias es, por defecto, una entidad transparente: si tiene dos o más socios se clasifica como *partnership*, por lo que no tributa por sí misma y sus resultados se imputan directamente a los socios (Internal Revenue Service [IRS], s.f.).

[76] Delaware: estado de los Estados Unidos elegido habitualmente para constituir sociedades por la flexibilidad y previsibilidad de su derecho societario.

fijo del estado de Delaware (USD 300), queda contemplado dentro de los costos fijos, en la partida de servicios profesionales de apoyo, desde su constitución en el Año 1; la contabilidad de la LLC se canaliza a través del mismo estudio contable que atiende a la SAS.

Aspectos Legales

Kota opera en el cruce entre el desarrollo de software como servicio (SaaS) y el sector inmobiliario, cuyos actores están sujetos a marcos normativos propios. Esto implica un conjunto de normas de distinta naturaleza, societaria, de protección de datos personales y de propiedad intelectual, en un contexto regulatorio en plena transformación, ya que tanto la ley de protección de datos personales como una eventual regulación de la inteligencia artificial se encuentran hoy en discusión en el Congreso de la Nación[77]. A continuación se desarrollan los cuatro ejes normativos que condicionan de manera más directa el diseño del producto, la constitución de la empresa y su expansión regional. El resto del marco legal aplicable, referido a la prevención de lavado de activos, la defensa del consumidor, el régimen tributario y el detalle de los proyectos regulatorios en curso, se desarrolla en el Anexo 17.

Forma jurídica y constitución de la sociedad

Kota surgió en el marco de SparkLab, el programa de incubación de la Universidad de San Andrés, y está conformada por tres cofundadores sin participación de inversores externos. Para esta etapa temprana, la figura jurídica más adecuada es la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS[78]), creada por la Ley N.º 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor (Congreso de la Nación Argentina, 2017). La SAS permite limitar la responsabilidad de los tres socios al capital aportado, y su constitución se realiza de forma totalmente digital a través de la plataforma de Trámites a Distancia (TAD), con un capital social mínimo equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles y un plazo de inscripción que en la práctica no supera las setenta y dos horas (Argentina.gob.ar, s. f.-a). Kota se constituirá en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, jurisdicción donde se concentra el equipo fundador y donde se realizarán las primeras pruebas piloto.

[77] El Congreso de la Nación Argentina es el órgano legislativo de la República Argentina, compuesto por dos cámaras (Diputados y Senadores), encargado de sancionar las leyes que rigen en Argentina. .
[78] La SAS (Sociedad por Acciones Simplificada) es un tipo societario creado por la Ley 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor, que permite constituir una empresa de forma más ágil y económica que las figuras societarias tradicionales, con menores costos y trámites simplificados, pensado especialmente para emprendedores y startups.

Protección de datos personales

La actividad central de Kota, centralizar y estructurar la información de clientes, propiedades y conversaciones de las inmobiliarias, implica el tratamiento sistemático de datos personales de terceros, lo que la coloca bajo el alcance directo de la Ley N.º 25.326 de Protección de Datos Personales (Congreso de la Nación Argentina, 2000a). Cada inmobiliaria cliente actúa como responsable de los datos de sus propios clientes y leads, mientras que Kota cumple el rol de encargado del tratamiento, lo que exige incorporar cláusulas específicas de confidencialidad en los términos y condiciones y en los contratos con cada inmobiliaria. Un punto particularmente relevante para el diseño técnico del producto es la transferencia internacional de datos: la Ley N.º 25.326 sólo permite transferir datos personales hacia países con un nivel de protección adecuado, listado en el que no está incluido Estados Unidos (AIP, s. f.-a). Dado que Kota integra la plataforma de mensajería de WhatsApp Business de Meta y probablemente aloje su infraestructura cloud en proveedores globales, la empresa deberá adherir a las cláusulas contractuales modelo que la AAIP[79] pone a disposición para transferencias entre responsable y encargado de datos, un requisito de cumplimiento desde el lanzamiento del producto. Al expandirse a Colombia, Perú y México, Kota mantendrá ese mismo rol de encargado del tratamiento bajo las leyes de protección de datos de cada país.

Propiedad intelectual: software y marca

El software desarrollado por Kota se encuentra protegido como obra literaria desde el momento de su creación, conforme al artículo 4 inciso d) de la Ley N.º 11.723 de Propiedad Intelectual (Congreso de la Nación Argentina, 1933); este derecho es automático y no requiere registro, aunque su inscripción ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor otorga una prueba adicional de titularidad. La marca Kota, en cambio, sólo se protege mediante el registro ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), conforme al artículo 4 de la Ley N.º 22.362 de Marcas y Designaciones (Congreso de la Nación

[79] Agencia de Acceso a la Información Pública de Argentina, encargada de garantizar la transparencia, el acceso a la información y la protección de datos personales.

Argentina, 1980), en las clases de software (42) y gestión comercial (35). Este registro es hoy una tarea pendiente del equipo y debería completarse en paralelo al lanzamiento comercial, antes de que la marca gane visibilidad y quede expuesta a un registro por parte de terceros.

Operación internacional y cobro

Kota operará con dos sociedades. La SAS argentina concentra el equipo, el desarrollo del producto y la facturación a clientes argentinos. A partir del Año 1, se constituirá además la LLC en Delaware, con dos objetivos: facturar en dólares a los clientes de Colombia, Perú y México a medida que se habiliten esos mercados, y contar con una estructura preparada para recibir inversión en caso de concretarse una ronda. La SAS prestará a la LLC los servicios de desarrollo y operación del software, por lo que la relación entre ambas deberá cumplir con el régimen de precios de transferencia[80]. Para esas exportaciones de servicios, la SAS solicitará su inscripción en el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento (Ley N.º 27.506), que reduce el impuesto a las ganancias sobre la actividad promovida y habilita a las personas jurídicas beneficiarias a no liquidar[81] en el mercado de cambios los cobros de exportación (BCRA, 2026).

El resto del marco normativo aplicable a Kota, el rol de sus clientes inmobiliarios como sujetos obligados ante la UIF[82], el encuadre del vínculo B2B fuera de la Ley de Defensa del Consumidor, el régimen tributario y de facturación electrónica ante ARCA[83], la operación en otros países y el cobro en el exterior, y los proyectos de ley en curso sobre protección de datos e inteligencia artificial, se desarrollan en detalle en el Anexo 17.

[80]Precios de transferencia: régimen que exige que las operaciones entre sociedades vinculadas de distintos países se pacten a valores de mercado, como si se tratara de partes independientes, para evitar el traslado artificial de ganancias entre jurisdicciones (Poder Ejecutivo Nacional, 2019, arts. 16 y 17; OCDE, 2022).
[81] Liquidar divisas: vender en el mercado de cambios oficial las divisas cobradas del exterior, a cambio de pesos.
[82] La UIF (Unidad de Información Financiera) es el organismo argentino encargado de prevenir y controlar el lavado de activos, la financiación del terrorismo y otros delitos económicos-financieros complejos.
[83] Agencia de Recaudación y Control Aduanero, organismo autárquico del Ministerio de Economía encargado de la recaudación de impuestos y el control del comercio exterior en Argentina.

Plan de Implementación y Riesgos

Este capítulo describe la hoja de ruta para construir y poner en marcha Kota, evaluando su congruencia en tiempos, costos, recursos y factibilidad técnica, junto con los riesgos y beneficios potenciales que pueden condicionar ese proceso

Plan de implementación

En términos de tiempos, el cronograma del Año 0 se desarrolla trimestre a trimestre, dado que constituye el período de mayor riesgo de ejecución: en él se define la estructura legal, se construye el producto por primera vez y se valida con clientes reales de forma simultánea. Durante el primer trimestre se resuelve la constitución de la Sociedad por Acciones Simplificada y comienza la construcción de las cuatro funcionalidades núcleo del MVP. El segundo trimestre se destina a iterar sobre el uso real del producto junto a los primeros usuarios piloto. El tercer trimestre incorpora las funcionalidades secundarias definidas en el Roadmap y profundiza la presencia institucional del proyecto, mediante el acercamiento a cámaras inmobiliarias y la preparación de la participación en Expo Real Estate. El cuarto trimestre concluye con el lanzamiento comercial en CABA y AMBA. Durante el Año 1 se constituirá además la LLC en Delaware que facturará a los clientes del exterior, de modo de contar con la estructura en funcionamiento antes del ingreso a Colombia previsto para el Año 3. La planificación correspondiente al Año 1 en adelante ya se encuentra desarrollada en el Roadmap de producto, el Plan de Marketing y la Evolución del Equipo por Etapas.

En términos de recursos, la implementación se sostiene en el equipo fundador multidisciplinario, sin incorporaciones comerciales hasta el Año 3, apoyado en herramientas de inteligencia artificial que multiplican su capacidad operativa. El principal recurso externo durante esta primera etapa es el desarrollo de software, resuelto mediante un perfil freelance junior/mid (USD 1.500 mensuales, dentro del rango de mercado de USD 1.200 a 1.800 para un desarrollador full stack junior en Argentina, según Coderhouse, 2026, y Talently, 2026), apalancado en herramientas de inteligencia artificial como Claude Code o GitHub Copilot en lugar de un perfil semi-senior de mayor costo. La evolución

completa de este recurso a lo largo de los cinco años, incluyendo la incorporación de un especialista en desarrollo mobile durante el Año 2, se desarrolla en el capítulo de Equipo.

En términos de costos, el Año 0 concentra una inversión de USD 15.000 en desarrollo (diez meses a razón de USD 1.500 mensuales) y USD 3.000 en la producción del primer caso de éxito documentado, sin inversión publicitaria adicional en esta etapa.

En términos de factibilidad técnica, la arquitectura elegida para el MVP (Supabase, Vercel, matching por reglas simples) utiliza tecnología ya probada y de bajo costo de implementación, sin dependencias de desarrollos experimentales, lo que reduce el riesgo técnico de esta primera etapa frente a las capacidades de inteligencia artificial más avanzadas previstas recién a partir del Año 3.

Riesgos y beneficios potenciales

La ejecución de Kota presenta riesgos de distinta naturaleza a lo largo de cuatro dimensiones: el desarrollo del producto, la dependencia de terceros, la adopción por parte del mercado y el marco legal.

El principal riesgo del desarrollo del producto, ya señalado en el capítulo de Equipo, es que ningún integrante del equipo fundador cuenta con un perfil estrictamente desarrollador, por lo que la ejecución del Año 0 depende en gran medida de un único proveedor externo. Una demora, una baja de calidad o una salida imprevista de ese proveedor afectaría de manera directa el cumplimiento del Roadmap, por lo que se trata del riesgo operativo más relevante de la etapa inicial y se aborda con un conjunto de mitigaciones específicas y no con una única medida.

En primer lugar, la propiedad intelectual del código, del repositorio y de la infraestructura queda en cabeza de la sociedad y no del proveedor: el contrato de desarrollo se estructura como "work for hire"[84], con cesión total de derechos, acceso de los fundadores al repositorio (alojado en una cuenta organizacional propia en GitHub) desde el primer día y entrega continua, de

[84] El work for hire (obra por encargo) es la doctrina del derecho de autor, propia del sistema de Copyright estadounidense (Copyright Act de 1976), según la cual los derechos de una obra creada por un contratista o empleado pertenecen automáticamente a quien la encargó y pagó por ella, y no a quien la creó, siempre que exista un acuerdo escrito que así lo establezca.

modo que la empresa nunca queda rehén de un tercero para acceder a su propio producto. En segundo lugar, se exige documentación técnica mínima como condición de pago de cada hito (README de arquitectura, variables de entorno, instrucciones de despliegue y comentarios en los módulos críticos), lo que reduce el costo de reemplazar al proveedor y permite que un desarrollador nuevo retome el trabajo sin partir de cero. En tercer lugar, se identifica de antemano un desarrollador de respaldo dentro del rango de mercado ya presupuestado (USD 1.200 a 1.800 mensuales), de manera que una eventual sustitución no dependa de iniciar una búsqueda desde el inicio. En cuarto lugar, el contrato incluye cláusulas de continuidad y de preaviso (obligación de notificar la baja con antelación y de acompañar un traspaso ordenado), que acotan el impacto de una salida imprevista.

Finalmente, este riesgo se ve además parcialmente acotado por la arquitectura simple elegida para el MVP, que prioriza herramientas ya probadas en el mercado (y no desarrollos experimentales) y por el apalancamiento en herramientas de inteligencia artificial de asistencia al desarrollo (Claude Code, GitHub Copilot), que reducen la dependencia del conocimiento tácito de una sola persona. En conjunto, estas medidas transforman una dependencia crítica de un individuo en un riesgo gestionado a nivel de activos de la empresa (código, documentación y contratos).

Otro riesgo a considerar, es la dependencia de los portales inmobiliarios, como ZonaProp y Argenprop, con los cuales Kota integra la publicación automática de fichas, una de las funcionalidades que sustentan su posicionamiento de precio frente a Adinco y Wasi, según se detalla en el Benchmarking. Al tratarse de infraestructura externa que Kota no controla, una eventual discontinuación de sus API, una restricción del acceso a terceros o un cambio en sus condiciones comerciales podría afectar de forma directa esta funcionalidad. La relevancia de este riesgo se ve reforzada por la propia investigación de mercado, que documentó cierta tensión entre el sector inmobiliario y los portales de publicación (entrevista a Pablo Dhers). Como mitigación, ninguna funcionalidad crítica de Kota depende de manera exclusiva de un único portal: el matching cliente-propiedad y la gestión de leads continúan operando aun si se pierde la integración con uno de ellos en particular.

En cuanto a la adopción por parte del mercado, el riesgo principal es que la baja afinidad tecnológica del segmento objetivo, ya relevada en el buyer persona, extienda los tiempos de onboarding más allá de lo previsto. La elección de este segmento como punto de entrada, sin embargo, responde precisamente a que su dolor es urgente y su ciclo de decisión es corto, tal como se desarrolla en el Anexo 4 de clasificación del mercado objetivo.

Finalmente, en el plano legal, el riesgo consiste en avanzar con el lanzamiento comercial sin haber resuelto la transferencia internacional de datos derivada del uso de WhatsApp Business y de la infraestructura en la nube, así como la exposición de la marca Kota mientras su registro ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial permanezca pendiente. El cumplimiento de este marco normativo desde el lanzamiento, desarrollado en profundidad en el capítulo de Aspectos Legales, constituye a su vez un diferencial frente a competidores que operan sin esas garantías.

Conclusión

Este trabajo partió de un problema concreto: las inmobiliarias residenciales medianas de América Latina pierden entre 75 y 250 horas hombre semanales por gestionar sus leads de forma fragmentada, un costo oculto de hasta USD 5.000 mensuales que ninguna solución actual resuelve del todo. Kota centraliza esa información y automatiza el matching cliente-propiedad, con un diferencial que ningún competidor combina hoy: publicación automática de fichas, matching automático y experiencia móvil completa, a un precio por debajo del líder del mercado.

El dimensionamiento del mercado, construido de abajo hacia arriba, muestra una oportunidad real: un SAM de USD 28,1 millones sobre 7.824 agencias objetivo en cuatro países, del cual el plan comercial captura un 7,7% hacia el Año 5. Esa expansión, que prioriza reducir el riesgo de ejecución antes que el tamaño del mercado, arroja un VAN de USD 735.637 y una TIR del 255%, con una relación LTV/CAC que evoluciona de 7,05 a 17,96, muy por encima del umbral saludable para un SaaS B2B durante todo el horizonte. Son números que respaldan un negocio con unit economics sanos desde el primer año, no una oportunidad especulativa.

El proceso dejó además un aprendizaje central; casi ningún supuesto se sostenía solo. Cada estimación propia necesitó anclarse en una fuente externa o en evidencia primaria para resultar defendible, y ese ejercicio terminó siendo tan formativo como el resultado final.

Los próximos pasos pasan por ejecutar lo que hoy son proyecciones, validar el MVP con las primeras cinco inmobiliarias reales en CABA y AMBA, confirmar en el terreno los supuestos de conversión y retención, y recién entonces avanzar hacia Colombia, el primer mercado de la secuencia de expansión.

Bibliografía

Adinco. (s. f.). *Precios.* https://www.adinco.net/precios

Agencia de Acceso a la Información Pública. (s. f.-a). *Transferencias internacionales de datos personales.* Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/transferencias-internacionales

Agencia de Acceso a la Información Pública. (s. f.-b). *Proyecto de Ley de Protección de Datos Personales.* Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales/proyecto-ley-datos-personales

Agentes Inmobiliarios. (2022, 1 de septiembre). *¿Mudafy en problemas?* https://www.agentesinmobiliarios.com.ar/actualidad-inmobiliaria/mudafy-en-problemas/

Amazon Web Services. (s. f.-a). *Amazon Web Services.* En Wikipedia. Recuperado el 20 de septiembre de 2026, de https://es.wikipedia.org/wiki/Amazon_Web_Services

Amazon Web Services. (s. f.-b). *¿Qué es SQL? Explicación de lenguaje de consulta estructurado (SQL).* Recuperado el 20 de septiembre de 2026, de https://aws.amazon.com/es/what-is/sql/

Amazon Web Services. (2026a). *Amazon Redshift pricing.* https://aws.amazon.com/redshift/pricing/

Amazon Web Services. (2026b). *AWS pricing.* https://aws.amazon.com/pricing/

Apple. (2026). *Enrollment: Membership.* Apple Developer. https://developer.apple.com/help/account/membership/program-enrollment/

Argentina.gob.ar. (s. f.). *Sociedad por Acciones Simplificada.* Ministerio de Justicia, Inspección General de Justicia. https://www.argentina.gob.ar/justicia/igj/sociedad-por-acciones-simplificada

BBVA. (s. f.). *Valor actual neto (VAN).* https://www.bbva.es/diccionario-economico/v/valor-actual-neto-van.html

BCRA. (2026). *Principales variables.* https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

Biblioteca del Congreso de la Nación. (2025, julio). *Inteligencia artificial* (Dossier legislativo N.º 312). https://bcn.gob.ar/uploads/adjuntos/Dossier-312-legis-nacional-inteligencia-artificial-jul-2025.pdf

Capboard. (s. f.). *Bootstrapear una startup: cómo autofinanciar un negocio sin inversores.* https://www.capboard.io/es/recursos/bootstrapping-startup

Cargoson. (2025, 31 de octubre). *Cloud infrastructure market share 2025: AWS vs Azure vs Google.* https://www.cargoson.com/en/blog/global-cloud-infrastructure-market-share-aws-azure-google

Chen, M. (2025, 24 de febrero). *¿Qué es una API (interfaz de programación de aplicaciones)?* Oracle América Latina. https://www.oracle.com/latam/cloud/cloud-native/api-management/what-is-api/

China, C. R. (2025, 5 de agosto). *¿Qué es el software como servicio (SaaS)?* IBM. https://www.ibm.com/es-es/think/topics/saas

Coderhouse. (2026). *Sueldo Desarrollador Full Stack en Argentina 2026: en dólares.* https://www.coderhouse.com/es/sueldos/sueldo-desarrollador-full-stack-argentina-2025

Computrabajo. (2026). *¿Cuánto gana un ejecutivo de ventas? Sueldo Argentina 2026.* https://ar.computrabajo.com/salarios/ejecutivos-de-ventas

Congreso de la Nación Argentina. (1933). *Ley N.º 11.723 de Propiedad Intelectual.* https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/42755/actualizacion

Congreso de la Nación Argentina. (1980). *Ley N.º 22.362 de Marcas y Designaciones.* Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. https://portaltramites.inpi.gob.ar/clasico/cursoagentes/marcas/22362.pdf

Congreso de la Nación Argentina. (1993). *Ley N.º 24.240 de Defensa del Consumidor.* https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/norma.htm

Congreso de la Nación Argentina. (2000a). *Ley N.º 25.326 de Protección de Datos Personales.* https://www.oas.org/juridico/pdfs/arg_ley25326.pdf

Congreso de la Nación Argentina. (2000b). *Ley N.º 25.246 de Encubrimiento y Lavado de Activos de Origen Delictivo.* https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25246-62977/actualizacion

Congreso de la Nación Argentina. (2017). *Ley N.º 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor.* https://www.argentina.gob.ar/justicia/igj/sociedad-por-acciones-simplificada

CRECI-MG. (s. f.). *Quem somos.* https://www.crecimg.gov.br/quem-somos/

Data-Mania, LLC. (2026). *B2B marketing budget benchmarks (2026): Spend ranges + allocation templates.* https://www.data-mania.com/blog/b2b-marketing-budget-benchmarks-2026-spend-ranges-allocation-templates/

Descubre.vc. (s. f.). *Mudafy.* https://www.descubre.vc/mudafy

DocuSign. (2026). *Developer API plans and pricing.* https://ecom.docusign.com/plans-and-pricing/developer

Economía3. (2026). *WACC: definición.* https://economia3.com/wacc-definicion/

Economipedia. (s. f.-a). *Capex.* https://economipedia.com/definiciones/capex.html

Economipedia. (s. f.-b). *Modelo de valoración de activos financieros (CAPM).* https://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html

El Auditor. (2025, agosto). *En 2025 se presentaron once proyectos sobre IA en el Congreso: ¿cómo proponen regular su uso?* https://elauditor.info/actualidad/en-2025-se-presentaron-once-proyectos-sobre-ia-en-el-congreso---como-proponen-regular-su-uso-_a69b172f82a95660dd2497cd8

Estudio Morales y Asociados. (2026). *Cuánto cobra un contador: guía del emprendedor.* https://www.moralesyasociados.com.ar/cuanto-cobra-un-contador/

Floowi Talent. (2026). *Marketing agency salaries in Latin America 2026.* https://floowitalent.com/tips/marketing-agency-salaries-latin-america

Forbes Argentina. (2021, 16 de noviembre). *Mudafy: la startup inmobiliaria argentina que enamoró a Silicon Valley.* https://www.forbesargentina.com/negocios/mudafy-startup-inmobiliaria-argentina-enamoro-silicon-valley-n9870

Google. (2026). *Get started with Play Console.* Google Play Console Help. https://support.google.com/googleplay/android-developer/answer/6112435

Grafana. (s. f.). En Wikipedia. Recuperado el 20 de septiembre de 2026, de https://es.wikipedia.org/wiki/Grafana

Grupo SG. (2026). *Expo Real Estate Argentina.* https://exporealestate.com.ar/

GrowthSpree. (2026). *B2B SaaS free trial vs. demo decision framework 2026.* https://www.growthspreeofficial.com/blogs/b2b-saas-free-trial-vs-demo-decision-framework-2026-conversion-rates-by-acv-product-type

Hajji, J. (2025, 20 de febrero). *Council Post: Top five challenges property managers face and how to overcome them.* Forbes. https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/02/20/top-five-challenges-property-managers-face-and-how-to-overcome-them/

HubSpot. (2026a). *ARR: qué es y cómo calcular el ingreso recurrente anual.* https://blog.hubspot.es/sales/que-es-arr

HubSpot. (2026b). *Qué es el CAC (costo de adquisición de cliente) y cómo se calcula.* https://www.hubspot.es/glossary/customer-acquisition-cost

HubSpot. (2026d). *Valor de vida del cliente: cómo calcular el LTV (con ejemplo).* https://blog.hubspot.es/service/valor-de-la-vida-del-cliente-ltv

IBM. (2025, 23 de junio). *¿Qué es PostgreSQL?* https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/postgresql

INDEC. (s. f.). *Institucional.* https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-QuienesSomos

Infobae. (2023, 13 de febrero). *Más de la mitad de las pymes argentinas planea invertir en digitalización durante 2023.* https://www.infobae.com/economia/networking/2023/02/13/mas-de-la-mitad-de-las-pymes-argentinas-planea-invertir-en-digitalizacion-durante-2023/

Infobae. (2026, 22 de enero). *La compraventa de inmuebles creció casi 27% en la Ciudad de Buenos Aires durante 2025.* https://www.infobae.com/economia/2026/01/22/la-compraventa-de-inmuebles-crecio-casi-27-en-la-ciudad-de-buenos-aires-durante-2025/

Internal Revenue Service. (s. f.). *Publication 3402: Taxation of limited liability companies.* https://www.irs.gov/publications/p3402

International Association of Privacy Professionals. (2025). *Novedades legislativas en Argentina sobre protección de datos personales e inteligencia artificial.* IAPP. https://iapp.org/news/a/novedades-legislativas-en-argentina-sobre-protecci-n-de-datos-personales-e-inteligencia-artificial

Isprox. (s. f.). *Perfil y funciones de un Chief Sales Officer (CSO).* https://isprox.com/es/perfil-y-funciones-de-un-chief-sales-officer-cso/

J.P. Morgan. (s. f.). *Reducing operating costs for commercial real estate.* https://www.jpmorgan.com/insights/real-estate/multifamily/reducing-operating-costs-for-commercial-real-estate

Kavlakoglu, E., Finn, T., & Downie, A. (2025, 14 de abril). *¿Qué es un CRM (customer relationship management)?* IBM. https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/crm

LA NACION. (2022, 2 de septiembre). *Alquilando, la app que resuelve la garantía de los inquilinos y el cobro de los propietarios.* https://www.lanacion.com.ar/revista-brando/alquilando-la-app-que-resuelve-la-garantia-de-los-inquilinos-y-el-cobro-de-los-propietarios-nid30102021/

LinkedIn. (s. f.). *LinkedIn Sales Navigator.* https://business.linkedin.com/es-es/sales-solutions/sales-navigator

McKinsey & Company. (2025a). *Confronting the affordable-housing crisis.* McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/institute-for-economic-mobility/our-insights/confronting-the-affordable-housing-crisis

McKinsey & Company. (2025b). *Harnessing AI-based solutions in real estate.* https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/the-real-estate-industry-can-solve-problems-with-data-if-it-asks-the-right-questions

Mordor Intelligence. (2026). *Latin America residential real estate market size 2025-2030.* https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/residential-real-estate-market-in-latin-america

Morgan Stanley. (s. f.). *Real estate's big gains from AI.* https://www.morganstanley.com/insights/articles/ai-in-real-estate-2025

Netsmartz. (2025). *AI lead scoring in real estate: Boost conversions faster.* https://www.netsmartz.com/blog/ai-lead-scoring-in-real-estate/

OCDE. (2022). *Directrices de la OCDE aplicables en materia de precios de transferencia a empresas multinacionales y administraciones tributarias 2022.* OECD Publishing.

OpenAI. (2026). *API pricing.* https://developers.openai.com/api/docs/pricing

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want.* John Wiley & Sons.

Pablo, M. (2026, 17 de julio). *¿Qué es B2B? Características, ventajas y ejemplos.* Tiendanube. https://www.tiendanube.com/blog/b2b

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2019, 26 de agosto). *KPI - Qué es, definición y concepto.* Definición.de. https://definicion.de/kpi/

Poder Ejecutivo Nacional. (2024). *Decreto N.º 953/2024.* Boletín Oficial de la República Argentina. https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/316055/20241025

Producto viable mínimo. (s. f.). En Wikipedia. Recuperado el 20 de septiembre de 2026, de https://es.wikipedia.org/wiki/Producto_viable_m%C3%ADnimo

ProductPlan. (s. f.). *User persona vs. buyer persona: Are your users also buying your product?* https://www.productplan.com/learn/user-persona-vs-buyer-persona

PropTech Latam. (2023). *Estado de la transformación digital inmobiliaria en América Latina.* https://proptechlatam.com/

Pulseahead. (2026). *Trial-to-paid conversion benchmarks in SaaS.* https://www.pulseahead.com/blog/trial-to-paid-conversion-benchmarks-in-saas

Quintero Gómez, F. (2025, 7 de octubre). *DocuSign: qué es, cómo funciona y*

diferencias entre gratis y de pago. ARQ. https://www.arqfinance.com/es-CO/blog/freelancer-tips/docusign-que-es-y-como-funciona

React Native. (s. f.). En Wikipedia. Recuperado el 20 de septiembre de 2026, de https://es.wikipedia.org/wiki/React_Native

Research and Markets. (s. f.). *Residential real estate in Latin America market size.* https://www.researchandmarkets.com/report/latin-america-residential-property-market

Respond.io. (2025). *Precios de la API de WhatsApp Business: la guía definitiva para 2025.* https://respond.io/blog/whatsapp-business-api-pricing

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* Crown Business.

SaaS Capital. (2026). *2026 spending benchmarks for private B2B SaaS companies.* https://www.saas-capital.com/blog-posts/spending-benchmarks-for-private-b2b-saas-companies/

SalaryExpert. (2026). *Customer Success Specialist salary in Argentina (2026).* https://www.salaryexpert.com/salary/job/customer-success-specialist/argentina

SerpSculpt. (2025). *B2B customer retention statistics 2025 (new data).* https://serpsculpt.com/b2b-customer-retention-statistics/

Sider.ai. (2025, 24 de septiembre). *Cómo usar Vercel: Una guía rápida desde la primera implementación hasta la producción.* https://sider.ai/es/blog/ai-tools/how-to-use-vercel-a-fast-track-guide-from-first-deploy-to-production

Simões, C. (2020, 14 de julio). *MoSCoW. ¿Qué es y cómo priorizar en el desarrollo de tu aplicación?* ITDO. https://www.itdo.com/blog/moscow-que-es-y-como-priorizar-en-el-desarrollo-de-tu-aplicacion/

Statista. (s. f.). *Real estate - Worldwide | Statista market forecast.* https://www.statista.com/outlook/fmo/real-estate/worldwide

Subsecretaría de Defensa del Consumidor y Lealtad Comercial. (2025). *Disposición N.º 954/2025.* Boletín Oficial de la República Argentina. https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/disposici%C3%B3n-954-2025-417152

Supabase. (2026). *Pricing & fees.* https://supabase.com/pricing

Superintendencia de Riesgos del Trabajo. (s. f.). *Misión, funciones y objetivos.* https://www.argentina.gob.ar/srt/institucional/mision-funciones-y-objetivos

Talently. (2026). *Salario de un Full Stack Developer en Argentina 2026 — Compara y Calcula.* https://talently.tech/herramientas/argentina/salario/developer/fullstack-developer

Tokko Broker. (s. f.). *Tokko Broker software inmobiliario.* https://www.tokkobroker.com/es-ar/

Torres, H. (s. f.). *Work for hire y el proyecto de ley de transferencia de tecnología y conocimiento.* Diario Constitucional. https://www.diarioconstitucional.cl/estudios-juridicos/work-for-hire-y-el-proyecto-de-ley-de-transferencia-de-tecnologia-y-conocimiento-por-hernan-torres/

Unidad de Información Financiera. (s. f.). *Sujetos obligados.* Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/uif/sujetos-obligados

Vercel. (2026). *Pricing.* https://vercel.com/pricing

Wasi. (s. f.). *Software inmobiliario.* https://wasi.co/softwareinmobiliario/

Xander Marketing. (2026). *How much should your SaaS marketing budget be in 2026?* https://www.xandermarketing.com/how-much-should-your-saas-marketing-budget-be-in-2026/

Anexos

Anexo 1. Protopersonas

1.1 Buyer persona

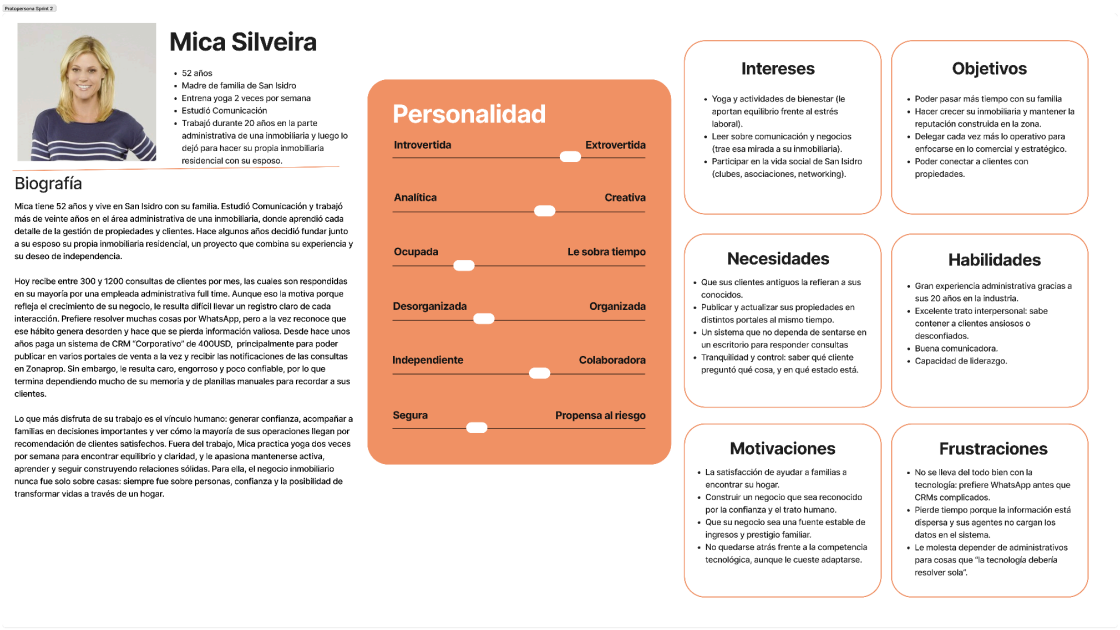

Figura 11. Buyer persona. Fuente: Elaboración propia.

Mica Silveira tiene 52 años y vive en San Isidro con su familia. Estudió Comunicación y trabajó más de veinte años en el área administrativa de una inmobiliaria, donde aprendió cada detalle de la gestión de propiedades y clientes, hasta que decidió fundar junto a su esposo su propia agencia residencial, un proyecto que combina esa experiencia con su deseo de independencia. Hoy recibe entre 300 y 1.200 consultas mensuales, respondidas en su mayoría por una empleada administrativa full time, y paga un CRM "Corporativo" de USD 455 principalmente para publicar en varios portales a la vez y recibir las notificaciones de Zonaprop, un sistema que considera caro, engorroso y poco confiable.

En términos de personalidad, Mica se define como extrovertida y colaboradora, con un perfil más analítico que creativo, ocupada la mayor parte del tiempo, algo desorganizada en lo administrativo y con baja propensión al riesgo. Entre sus intereses se destacan el yoga y las actividades de bienestar, la lectura sobre comunicación y negocios, y la participación en la vida social de San Isidro a través de clubes y espacios de networking. Sus objetivos van desde poder delegar cada vez más lo operativo para concentrarse en lo

comercial y estratégico, hasta hacer crecer la inmobiliaria manteniendo la reputación ya construida en la zona, conectar mejor a sus clientes con las propiedades disponibles, y poder pasar más tiempo con su familia. Sus necesidades más concretas son publicar y actualizar propiedades en distintos portales al mismo tiempo, contar con un sistema que no la obligue a estar sentada en un escritorio para responder consultas, tener tranquilidad y control sobre qué cliente preguntó qué y en qué estado quedó cada gestión, y que sus clientes antiguos la sigan recomendando a conocidos. Entre sus habilidades sobresalen la gran experiencia administrativa acumulada en veinte años de industria, un trato interpersonal excelente para contener a clientes ansiosos o desconfiados, y capacidad de liderazgo.

La motivan la satisfacción de ayudar a familias a encontrar su hogar, construir un negocio reconocido por la confianza y el trato humano, que ese negocio sea una fuente estable de ingresos y prestigio familiar, y no quedarse atrás frente a la competencia tecnológica, aunque le cueste adaptarse. Sus frustraciones principales son no llevarse del todo bien con la tecnología, prefiriendo WhatsApp antes que un CRM complicado, perder tiempo porque la información queda dispersa y sus propios agentes no cargan los datos en el sistema, y depender de personal administrativo para tareas que, en sus palabras, "la tecnología debería resolver sola".

1.2 User Persona



Figura 12. User persona. Fuente: Elaboración propia.

Julián Gómez tiene 30 años y trabaja como agente en la inmobiliaria de Mica desde hace cuatro. A diferencia de ella, se maneja con más soltura en el celular y las redes, pero pasa gran parte del día fuera de la oficina, mostrando propiedades, en la calle o en el auto, y no frente a una computadora. Gestiona a sus clientes a través de WhatsApp, algún grupo de Excel compartido y lo que recuerda de memoria, porque no tiene tiempo de cargar esa información en el sistema de la inmobiliaria, y siente que termina dedicando más tiempo a buscar información dispersa que a vender.

En cuanto a su personalidad, Julián es extrovertido, con un perfil creativo antes que analítico, muy ocupado y con poco margen de tiempo libre, desorganizado en lo administrativo, independiente en su forma de trabajar y con baja propensión al riesgo. Entre sus intereses están estar en la calle, conocer gente nueva, cerrar operaciones rápido y usar el celular como su principal herramienta de trabajo. Sus objetivos son cerrar más operaciones sin perder tiempo en tareas administrativas, responder a un lead antes de que este elija otra inmobiliaria, y dejar de depender de anotar todo a mano o de su memoria. Necesita un sistema que funcione igual de bien desde el celular que desde una computadora, poder encontrar rápido el historial de un cliente sin tener que preguntarle a un compañero o a la administrativa, y que el match entre un cliente y una propiedad no dependa de que alguien se acuerde de memoria qué estaba buscando cada uno.

Entre sus habilidades se destacan el buen manejo de redes sociales y WhatsApp, su capacidad comercial y de cierre, y la facilidad para generar confianza rápido con un cliente nuevo. Lo motiva ganar más comisión cerrando más operaciones, no perder un cliente por tardar en responder, y sentirse organizado sin que eso implique una carga administrativa extra. Sus frustraciones principales son tener que cargar la misma información en más de un lugar, perder el hilo de una conversación que empezó por WhatsApp, y no saber si otro compañero de la inmobiliaria ya contactó al mismo lead.

Anexo 2. Entrevistas

Anexo 2 - Entrevistas

Anexo 3. Encuestas

Anexo 3 - Encuestas

Anexo 4. Clasificación del mercado objetivo y definición del segmento "digital-fragmentada"

Este anexo desarrolla los criterios que usamos para segmentar el mercado de inmobiliarias residenciales y justificar por qué elegimos a "digital-fragmentada" como cliente objetivo de Kota, en línea con lo ya planteado en Público objetivo. Trabajamos con dos ejes: uno de tamaño y complejidad operativa, que divide a las inmobiliarias en cuatro grupos, y otro de madurez tecnológica, que mide qué tan digitalizada está la gestión de una agencia sin importar cuántos agentes tenga.

Segmentación por tamaño y complejidad operativa

Las inmobiliarias más chicas, de entre 5 y 14 agentes, operan desde una sola oficina y prácticamente sin sistema: el contacto pasa por llamada o WhatsApp personal del agente, y lo que hay de registro suele ser una planilla, cuando la hay. Con entre 50 y 400 leads mensuales gestionados a mano, los problemas típicos son los duplicados, los leads que se pierden y los errores al calcular comisiones. Acá decide el dueño solo, mira mucho el precio y tolera poco que le cambien la forma de trabajar, así que lo que funciona son planes gratuitos o muy baratos, con alguien que los acompañe paso a paso al empezar.

Un escalón arriba está digital-fragmentada: de 15 a 30 agentes, una o dos oficinas, con algún CRM básico o presencia en portales, pero con el WhatsApp, que es por donde entra la mayoría de sus clientes, funcionando totalmente aparte de cualquier sistema. Manejan entre 300 y 1.200 leads mensuales y ya miden algo de su gestión, aunque de forma parcial. El problema no es la falta de herramientas sino que no hablan entre sí: WhatsApp, portales y correo cada uno por su lado, con reglas de asignación poco pensadas y demoras en el primer contacto. Acá la decisión ya no la toma solo el dueño, entra también el gerente, y ambos quieren ver retorno concreto y una

respuesta más rápida al cliente; ya pagan por herramientas de gestión, en un rango que el benchmarking de competidores ubica entre los USD 90 de las opciones más básicas y los USD 455 del plan Corporativo de Tokko Broker, y están dispuestos a pagar por una solución que integre WhatsApp de verdad. Este es el segmento sobre el que construimos la propuesta de valor de Kota, y lo desarrollamos en detalle más abajo.

Más arriba en la escala aparece Tech-aware: entre 25 y 60 agentes, varias oficinas, con un CRM o ERP consolidado y, en varios casos, algo de business intelligence. Reciben entre 1.000 y 5.000 leads al mes bajo procesos ya formalizados. Ahí el dolor cambia de naturaleza: ya no es la falta de integración sino personalizar la herramienta, coordinar entre sucursales, integraciones más complejas y seguridad de la información. La compra pasa por un proceso formal, con contratos anuales, y están dispuestos a pagar más por funcionalidades avanzadas y soporte dedicado.

Por último están las franquicias y redes multi-sucursal, con más de 60 agentes y control centralizado, cuyos problemas son otra escala: reporting consolidado, cumplimiento normativo, seguridad de datos. Este segmento queda fuera del alcance de Kota en el horizonte de cinco años que plantea el plan de expansión.

Eje de madurez tecnológica

Además del tamaño, armamos un puntaje de madurez tecnológica de 0 a 3, porque dos inmobiliarias del mismo tamaño pueden estar en momentos muy distintos de digitalización. En el nivel 0 todo es manual: Excel y WhatsApp sin ningún control. En el 1 ya hay un CRM básico, pero sigue habiendo planillas y ninguna integración real entre canales. En el 2 el CRM integra algo, correo o portales, pero todavía no llega a WhatsApp. El nivel 3, el más alto, es un ecosistema conectado de punta a punta: telefonía IP, API de WhatsApp, portales y BI todos hablando entre sí. La inmobiliaria mediana que buscamos como cliente está entre el nivel 1 y el 2: ya sabe que necesita algo mejor y tiene con qué pagarlo.

Perfil profundo del segmento objetivo: digital-fragmentada

En resumen, digital-fragmentada son inmobiliarias residenciales de 15 a 30 agentes con entre 300 y 1.200 leads mensuales, que ya tienen un CRM pero manejan WhatsApp, portales y correo cada uno por su lado, lo que les genera duplicados, demoras y leads perdidos. Pagan mensualmente por herramientas de gestión y están dispuestos a invertir en una solución que integre bien esos canales, dentro del rango de precios que releva el benchmarking; según el eje de madurez que definimos arriba, caen entre el nivel 1 y el 2.

No elegimos este segmento al azar. A favor juega que es el más grande dentro del universo de inmobiliarias medianas, que su dolor es urgente y visible, que el dueño decide rápido, y que el modelo prevé un ticket de entrada más bajo (USD 220 durante la validación) que se consolida en USD 299 una vez demostrado el valor, en línea con la disposición a pagar de un segmento que ya afronta mensualmente el costo de sus herramientas actuales.En contra, es un segmento más sensible al precio, que probablemente tenga más churn que uno más sofisticado, y donde el onboarding cuesta más porque implica cambiar la forma de trabajar a todo un equipo, no solo instalar un programa.

La cuenta que justifica meterse acá es bastante directa: el costo oculto de gestionar todo mal, en horas perdidas, ronda entre USD 1.500 y 5.000 por oficina al mes, y bajarlo entre un 30% y un 50% con automatización representa un ahorro de USD 500 a 2.500 mensuales, suficiente para pagar la suscripción de Kota en menos de un mes. Y eso sin contar lo que se gana con una mejor conversión de leads, que suele mejorar entre un 5% y un 10% cuando se responde más rápido.

Esto arma una lógica de land and expand, entramos primero por digital-fragmentada, donde el volumen, la urgencia del problema y lo rápido que deciden permiten mostrar resultados en pocos meses, y de ahí el roadmap de producto está pensado para subir hacia Tech-aware, un segmento con menos clientes pero tickets más altos, más lealtad y menos churn, que da estabilidad de ingresos una vez que el producto ya maduró.

Vínculo con el resto del trabajo

El rango de 15 a 30 agentes que define a digital-fragmentada es el mismo que usamos como ICP en todo el trabajo, incluido el cálculo de TAM, SAM y SOM. Ahí lo contrastamos además con la categoría oficial "Pequeña" que define la SICyPyME para el sector Servicios (8 a 30 empleados), de la cual el tramo de 15 a 30 agentes es la mitad superior. La segmentación de este anexo y el criterio que usamos para dimensionar el mercado terminan siendo, entonces, la misma historia contada dos veces.

Las evidencias que sostienen el diagnóstico de fragmentación de canales, múltiples fuentes de contacto, poca integración, falta de tiempo y de gente en las agencias medianas, están desarrolladas en el capítulo de Evidencia del problema, con base en ProTech Latam (2023) y Hajji (2025).

Anexo 5. Value proposition canvas

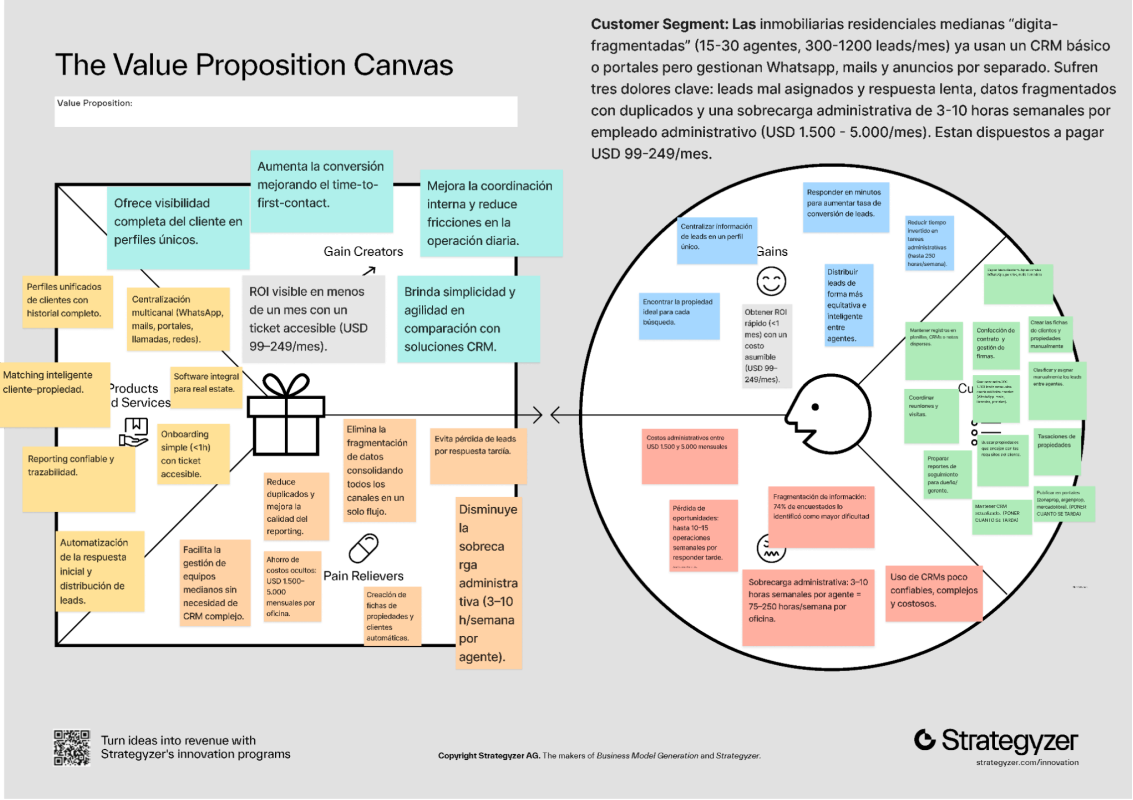

Figura 13. Value Proposition Canvas. Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor visualización de la herramienta visitar: KOTA ANEXOS TFG

Anexo 6. Customer journey map

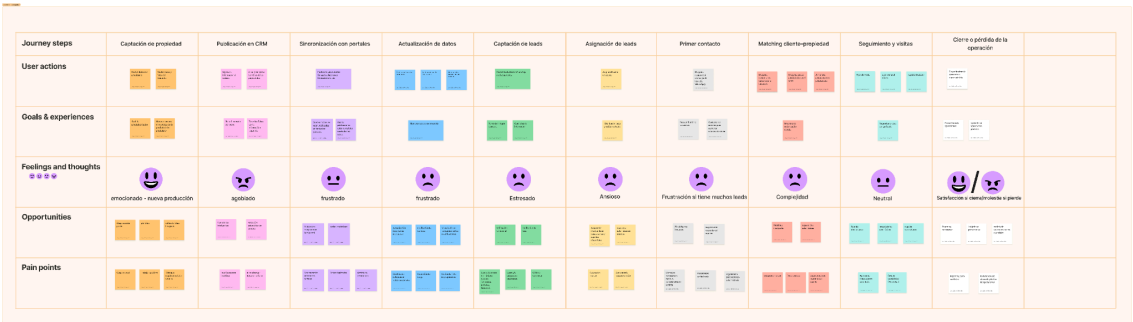

Figura 14. Customer Journey Map. Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor visualización de la herramienta visitar: KOTA ANEXOS TFG

Anexo 7. MoSCoW

Must Have (MVP)

- Fichas de propiedad con atributos críticos como precio, ubicación, superficies, ambientes, amenities, estado y disponibilidad.

Responden a la fragmentación de la información, identificada por el 74% de los encuestados como su principal dificultad, y a la gestión de propiedades, uno de los momentos críticos del Customer Journey Map. Son Must porque sin un inventario estructurado no es posible realizar el matching

- Perfiles de cliente con necesidades, presupuesto, zonas de interés, estado del lead, actividad, notas e historial relevante.

Las inmobiliarias del segmento gestionan entre 300 y 1.200 consultas mensuales, y sus agentes destinan entre 3 y 10 horas semanales a organizar información manualmente, lo que equivale a entre 75 y 250 horas por oficina.

- Matching cliente–propiedad, con sugerencias a partir de variables como ubicación, presupuesto, tipo de propiedad y características buscadas.

Hoy la búsqueda es manual y depende de la memoria del agente, y en el benchmark ninguno de los competidores relevados (Tokko, Adinco y Wasi) ofrece matching automático. Buscamos eficientizar y reducir significativamente el trabajo manual y aumentar las oportunidades de venta.

- Bot mobile que permite consultar, crear y actualizar rápidamente información de clientes y propiedades utilizando la misma información centralizada de Kota.

La user persona pasa gran parte del día en la calle y trabaja desde el celular, y la buyer persona busca un sistema que no la obligue a estar sentada frente a un escritorio, con la experiencia mobile-first entre sus criterios de compra.

Should Have

- Publicación en Portales cómo Mercadolibre, Zonaprop, Argenprop y Facebook Marketplace.
- Bandeja unificada de mensajes de los diferentes portales.
- Buscador central de clientes, propiedades y mensajes, con filtros como tipo de operación, barrio, rango de precio, estado del cliente y superficie.
- Reporting operativo inicial, con métricas como activaciones, tiempo a valor, completitud de perfiles, uso del bot, matches que generan una acción, tiempo de primera respuesta, retención y churn.
- Aplicación mobile nativa, desarrollada sobre la misma API y lógica de negocio de Kota.

Could Have

- Calendario y coordinación de visitas, integrado con herramientas como Google Calendar y Microsoft.
- Seguimiento del pipeline y automatizaciones operativas, incluyendo recordatorios, registro del resultado de visitas, reactivación de oportunidades y seguimientos posteriores.
- Gestión documental y firma electrónica, mediante integración con soluciones externas.
- Lead scoring y matching basado en comportamientos históricos,

utilizando la información acumulada dentro de Kota.

- Transcripción y procesamiento de llamadas, transformando conversaciones en información estructurada, actualizaciones de perfiles y tareas.
- Automatizaciones y acciones proactivas del bot, como creación de tareas, actualización de estados, detección de oportunidades y ejecución de workflows definidos.
- Herramientas predictivas, como forecasting, probabilidad de cierre y priorización dinámica de leads.

Won't Have

- Administración de alquileres, incluyendo contratos, expensas y cobranzas recurrentes.
- Website builder completo para inmobiliarias.
- Gestión de obras y desarrollos end-to-end.
- Red inmobiliaria entre distintas inmobiliarias que utilicen Kota.

Anexo 8. MVP en baja

📷 Anexo 8 - MVP en baja

Anexo 9. Funcionamiento interno de bot

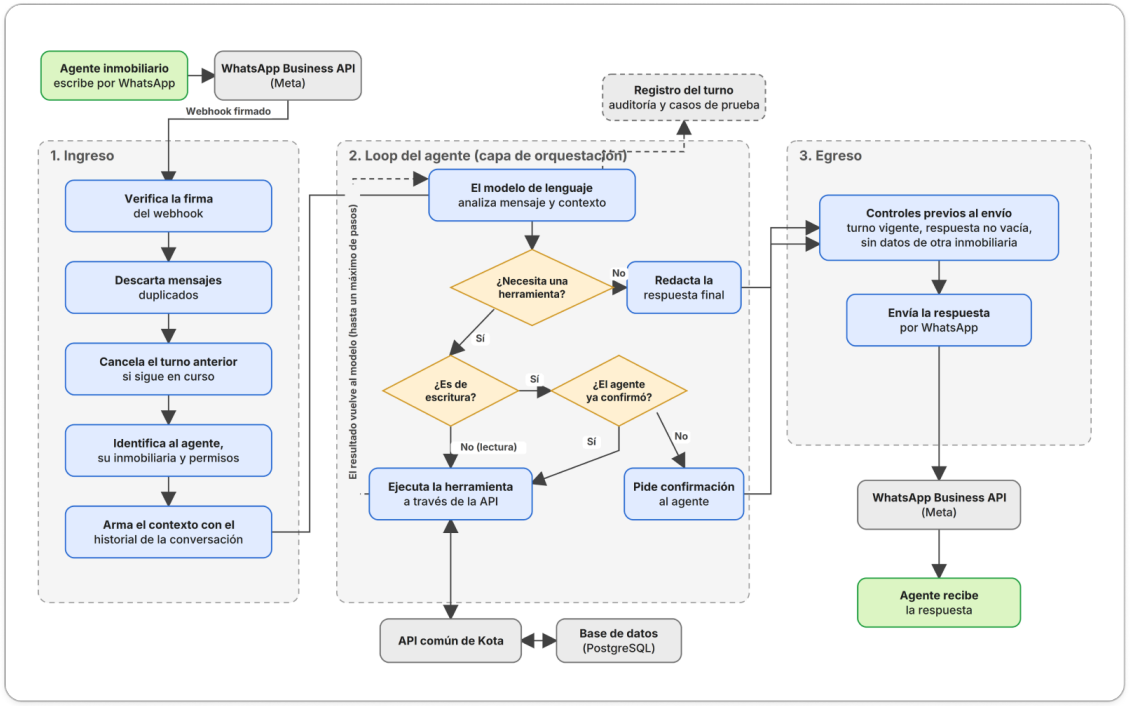

Figura 15. Funcionamiento interno del bot. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 15 muestra cómo el bot procesa cada mensaje recibido. Cada interacción se trata como un turno independiente que atraviesa tres etapas: ingreso, loop del agente y egreso. Este esquema se basa en la arquitectura de un agente de soporte en producción, en cuyo desarrollo participó uno de los integrantes del equipo.

Ingreso: Cuando un agente escribe, WhatsApp notifica a Kota mediante un webhook firmado. El sistema verifica la firma, descarta mensajes duplicados y cancela cualquier turno anterior de la misma conversación que siga en curso, algo frecuente cuando el agente envía varios mensajes seguidos. Luego identifica al agente, la inmobiliaria a la que pertenece y sus permisos, y recupera el historial reciente de la conversación para armar el contexto.

Loop del agente: Con ese contexto, la capa de orquestación ejecuta un ciclo con el modelo de lenguaje. El modelo decide si necesita consultar o modificar información e invoca, a través de la API, una de las herramientas definidas por Kota: buscar un cliente o una propiedad, consultar matches, o crear y actualizar registros. El resultado vuelve al modelo, que repite el ciclo hasta contar con una respuesta, con un límite máximo de pasos. Las

herramientas de lectura se ejecutan directamente, mientras que las de escritura requieren la confirmación explícita del agente antes de impactar en la base de datos.

Egreso: Antes de enviarse por WhatsApp, la respuesta atraviesa controles previos al envío: que el turno siga vigente, que la respuesta no esté vacía y que no incluya información de otra inmobiliaria. Cada turno queda registrado, lo que permite auditar las acciones del bot y construir los conjuntos de casos de prueba previstos para el Año 4.

Anexo 10. Business Model Canvas

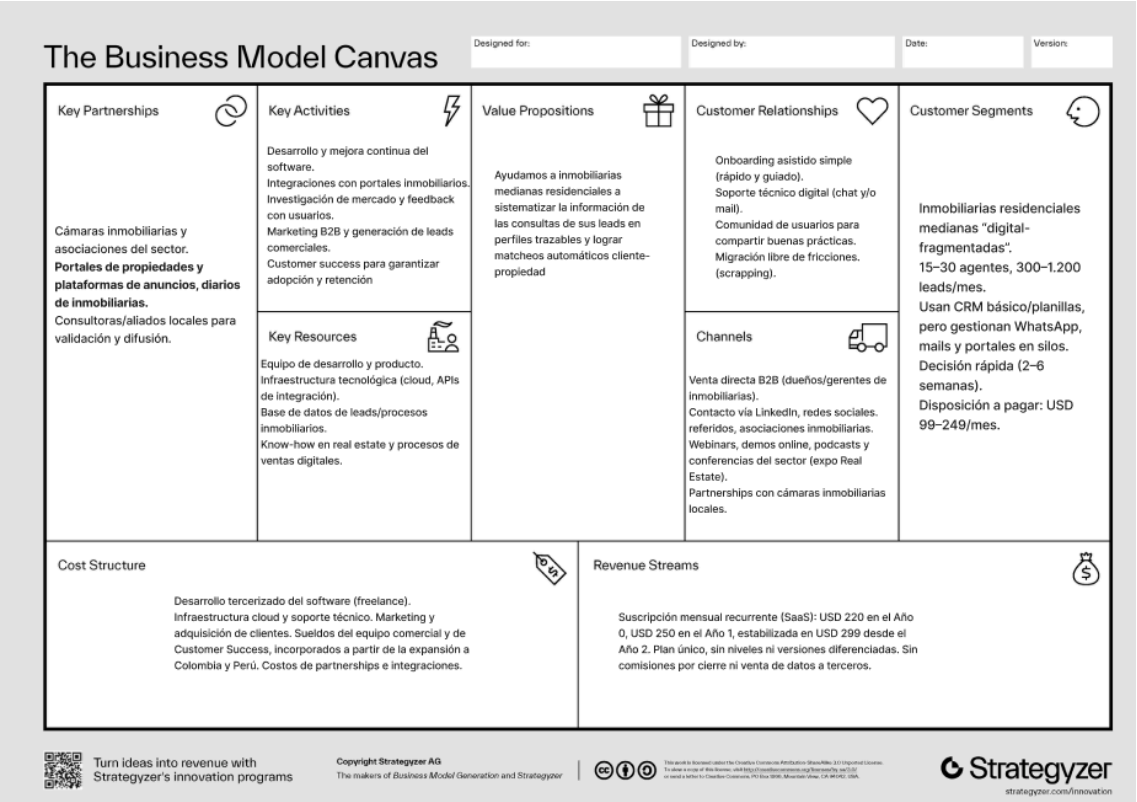

Figura 16. Business Model Canvas. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Roadmap

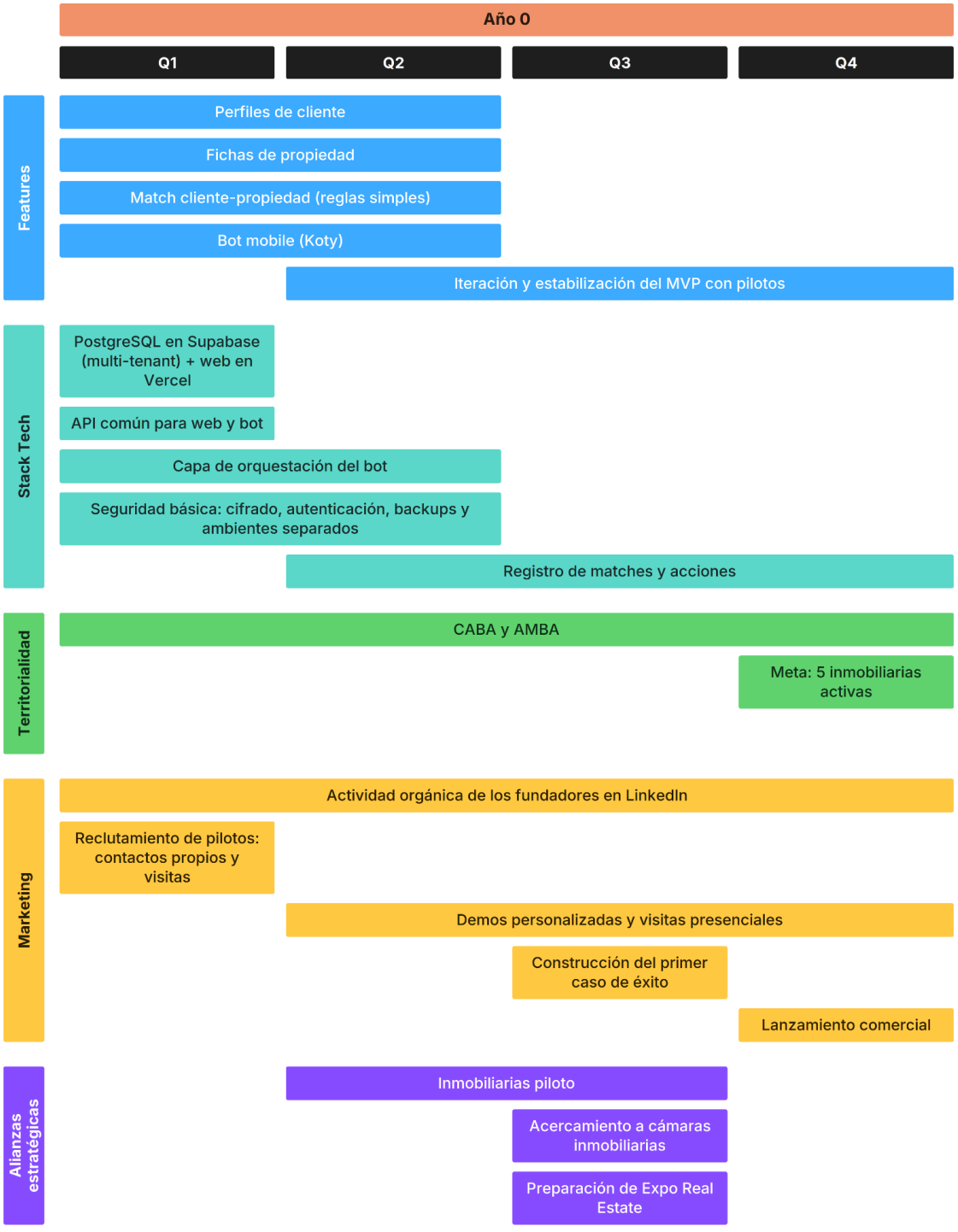

Figura 17. Roadmap Año 0. Fuente: Elaboración propia.

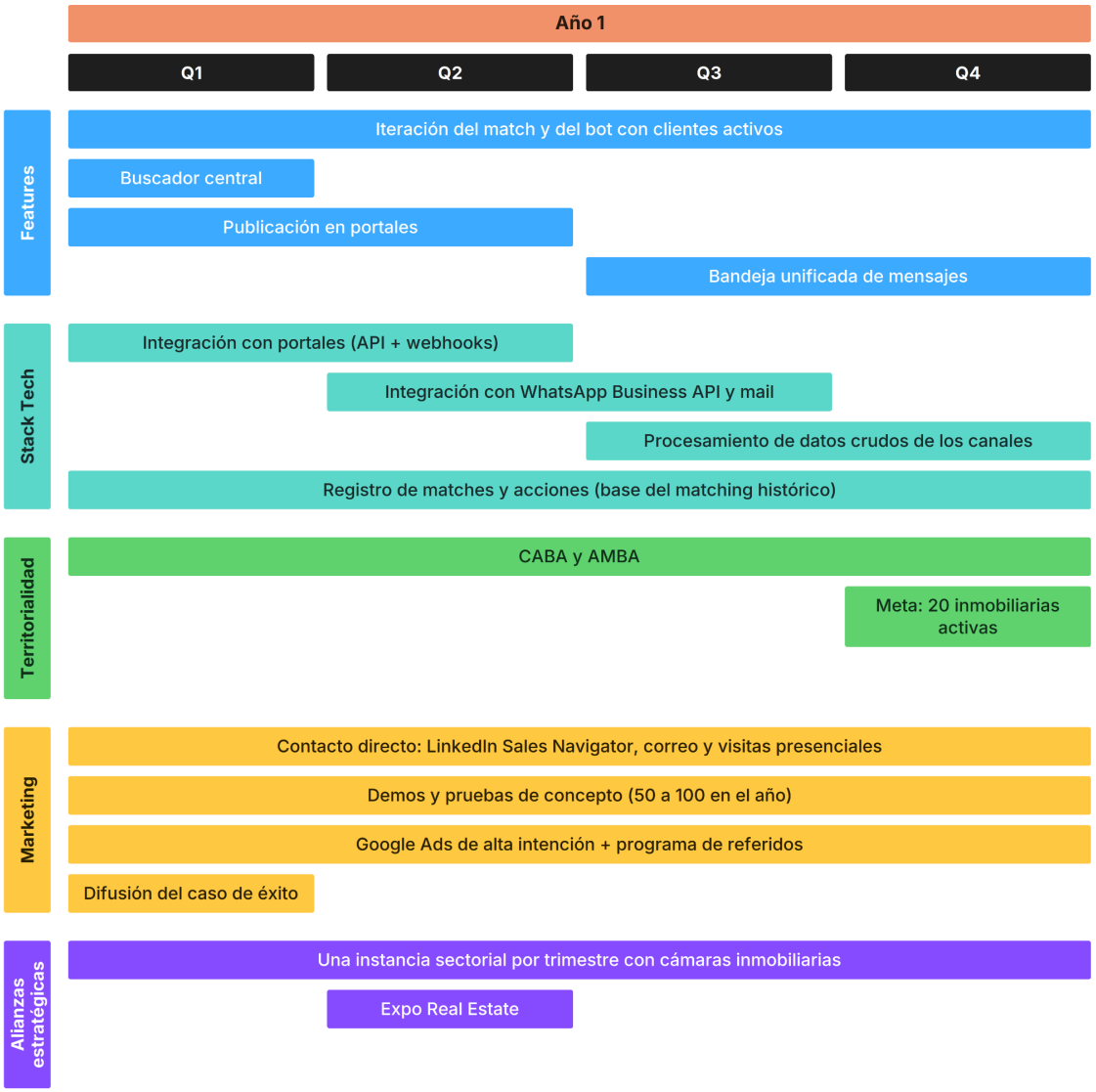

Figura 18. Roadmap Año 1. Fuente: Elaboración propia.

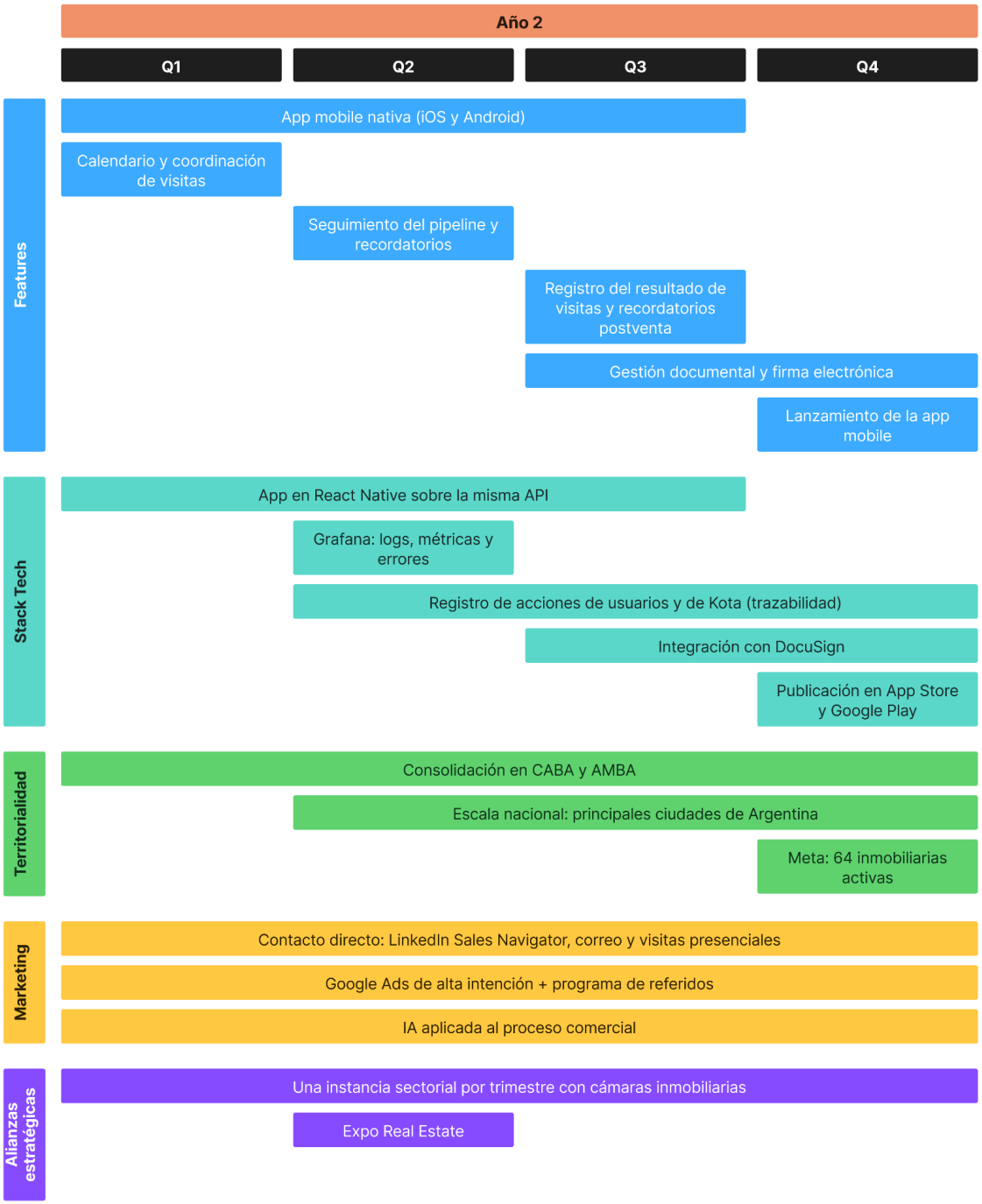

Figura 19. Roadmap Año 2. Fuente: Elaboración propia.

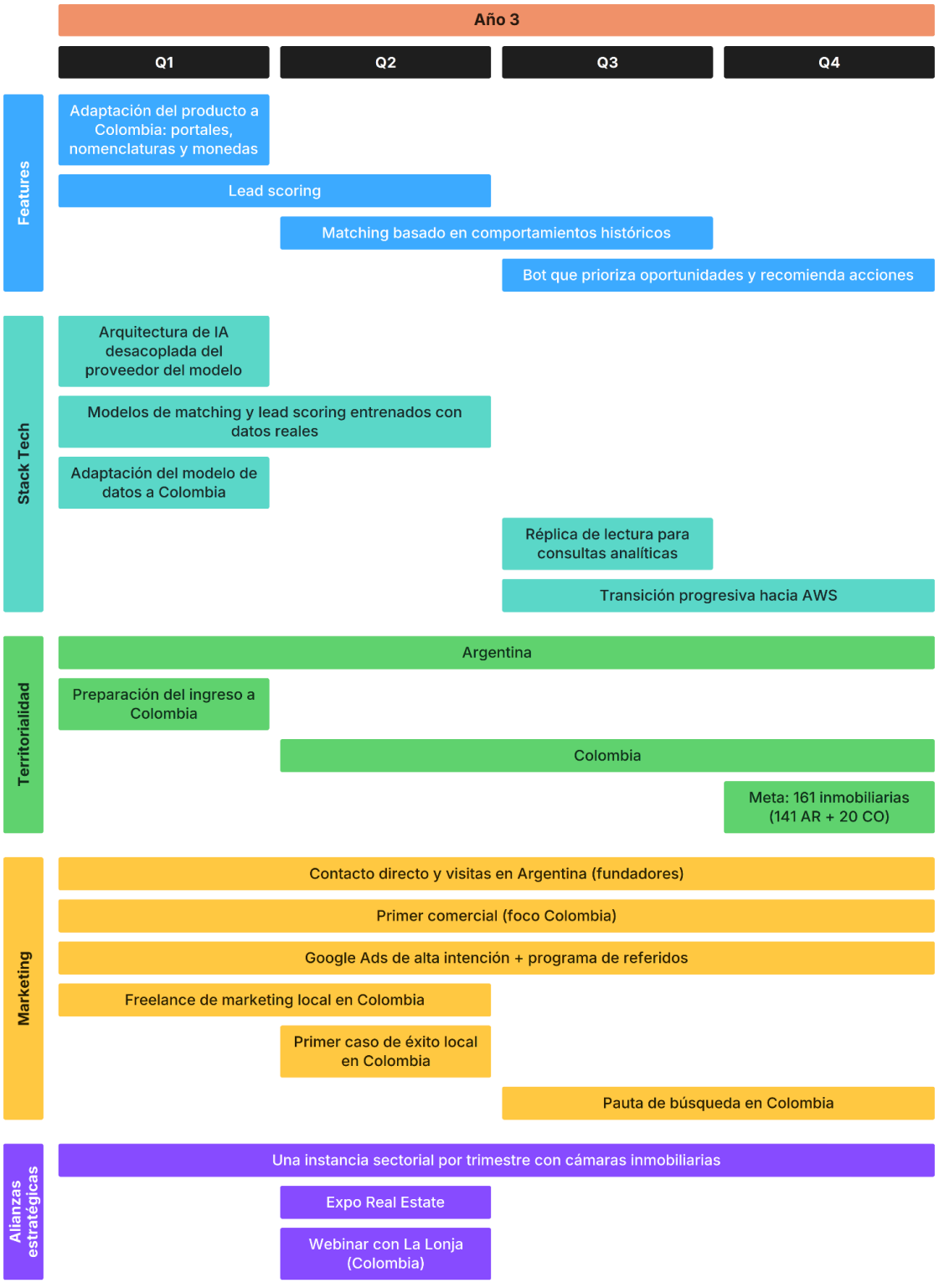

Figura 20. Roadmap Año 3. Fuente: Elaboración propia.

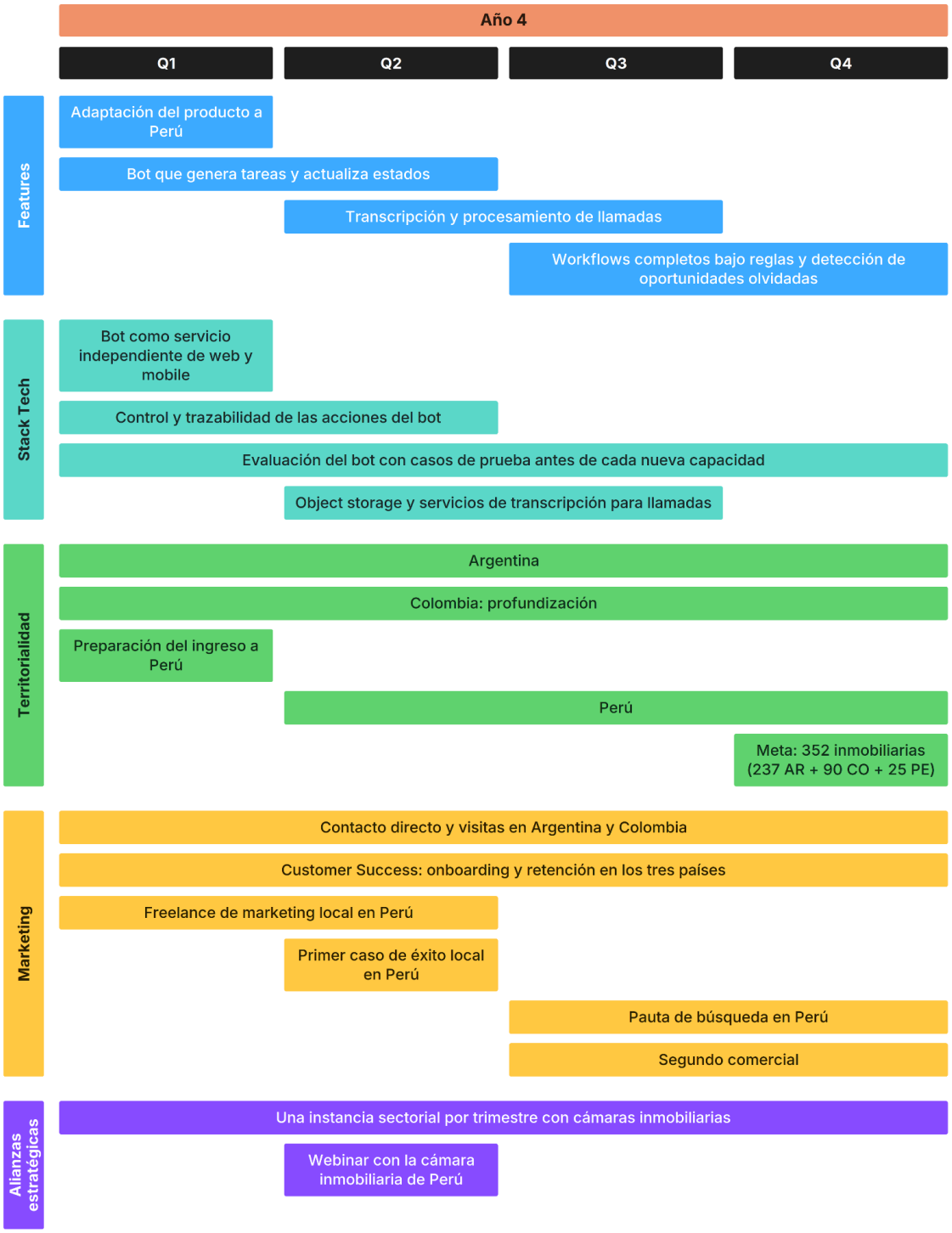

Figura 21. Roadmap Año 4. Fuente: Elaboración propia.

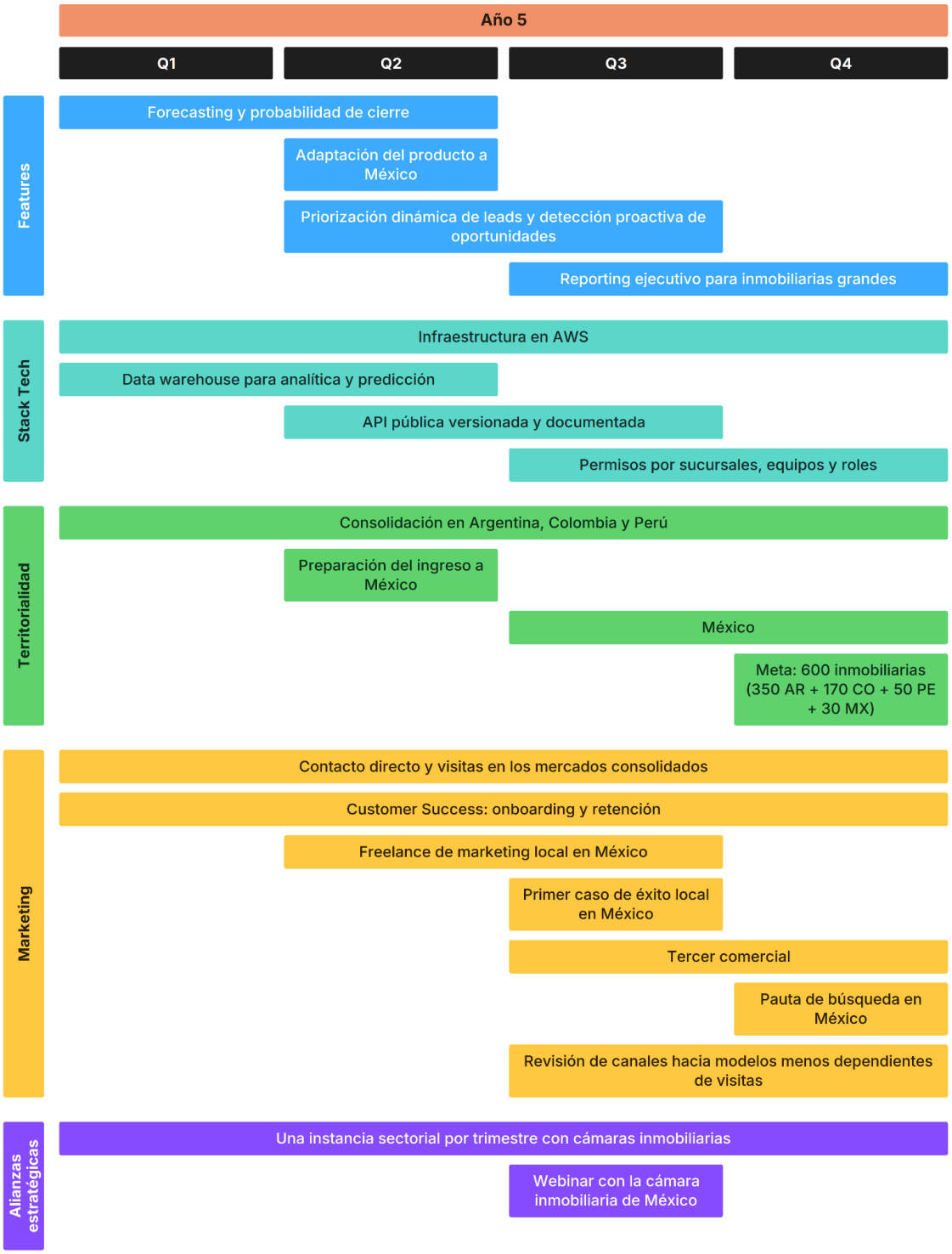

Figura 22. Roadmap Año 5. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Arquitectura de la primera etapa (Años 0 a 2)

Supabase y Vercel, API común, bot y LLM, web, WhatsApp, integraciones y, desde el Año 2, la app mobile.

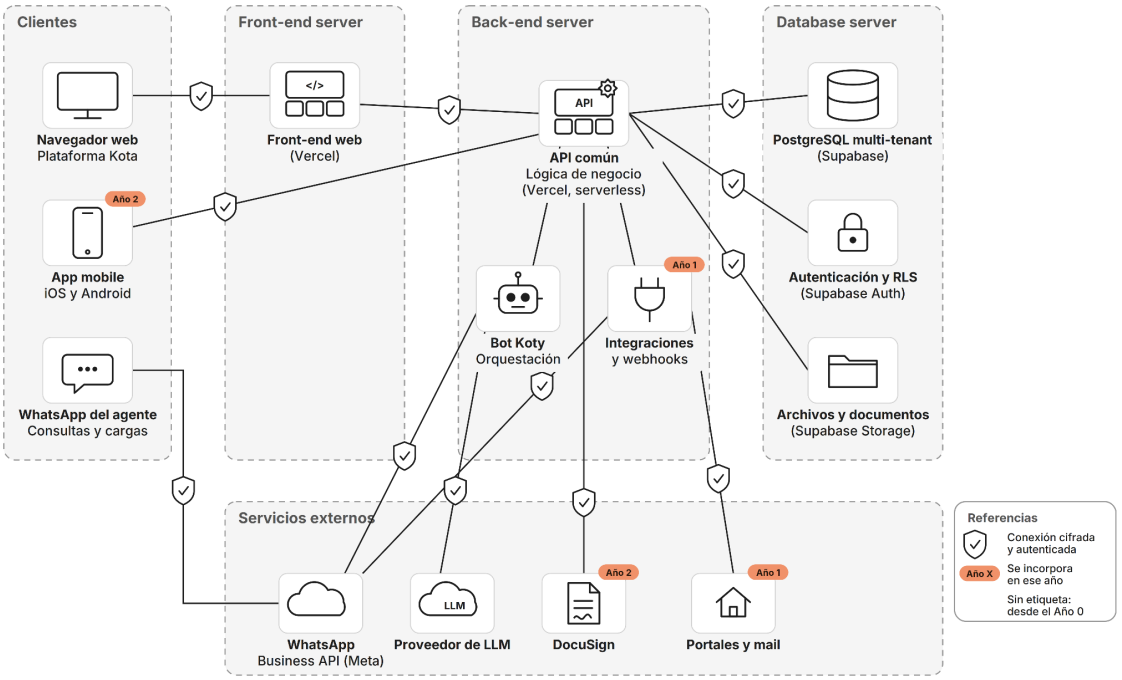

Figura 23. Arquitectura de la primera etapa. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13. Arquitectura tras la migración a AWS (Años 3 a 5)

Réplica de lectura, bot como servicio independiente, almacenamiento y transcripción de llamadas, API pública y data warehouse.

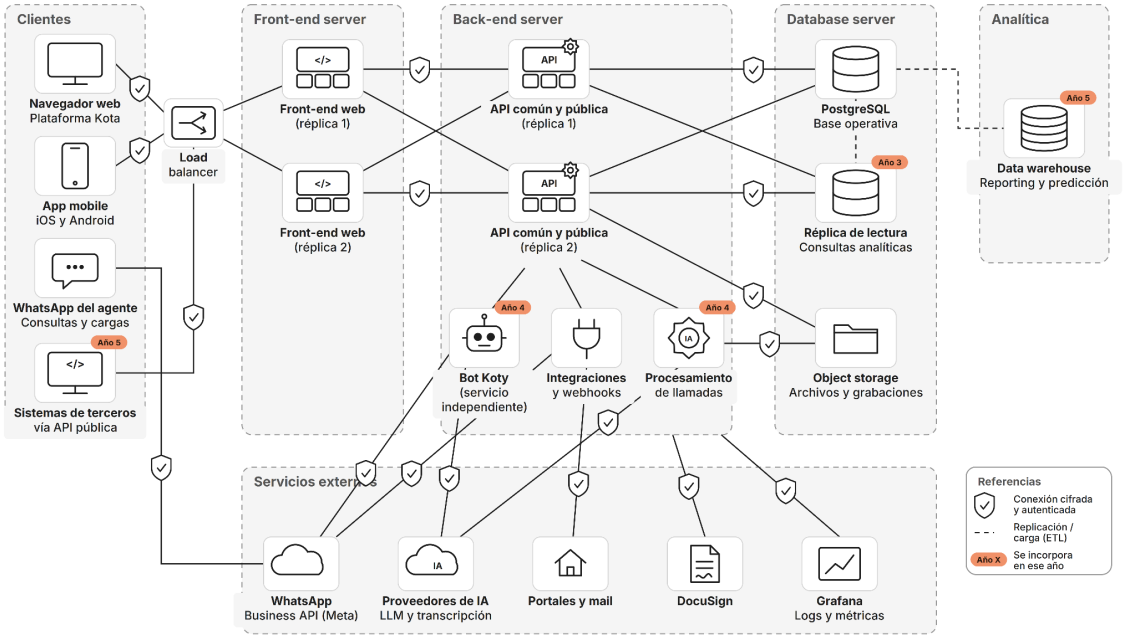

Figura 24. Arquitectura de la segunda etapa. Fuente: Elaboración propia.

Para ver los diagramas en mejor definición visitar KOTA ANEXOS TFG.

Anexo 14. Benchmarking y Matriz de posicionamiento

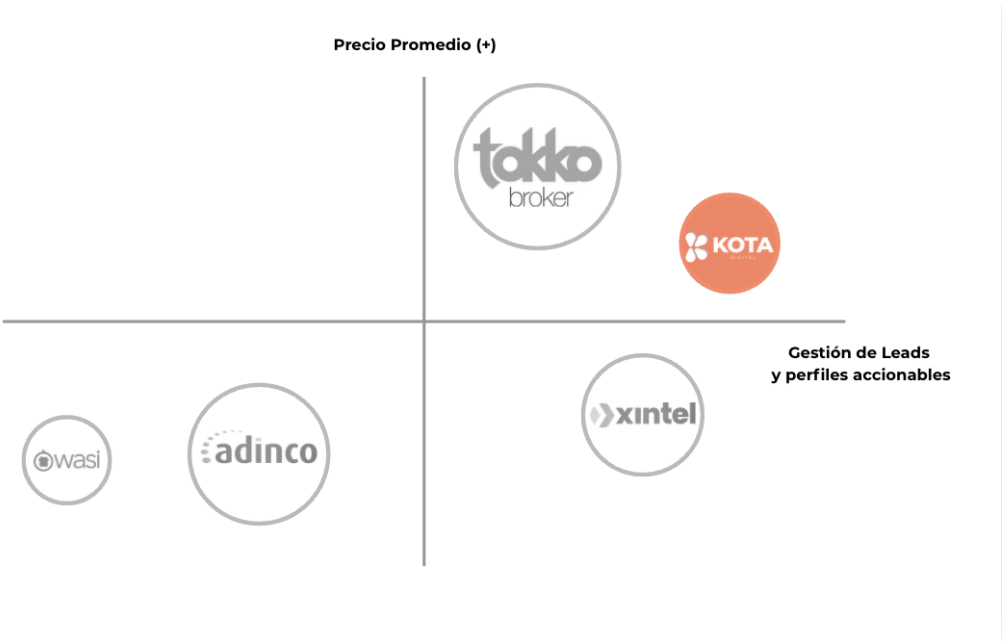

Figura 25. Matriz de posicionamiento respecto a la competencia. Fuente: Elaboración propia.

A partir de la comparación del Benchmark, elaboramos la matriz de posicionamiento competitivo, donde se visualizan de manera clara las

diferencias en automatización y accesibilidad, reforzando el lugar estratégico que KOTA ocupa dentro del mercado. Tomamos como ejes el precio promedio de la competencia (ya que muchos cuentan con diferentes planes) y la gestión de leads y perfiles accionables ya que creemos que es una métrica que mejor engloba las necesidades principales de las inmobiliarias y qué tan adecuadas son las soluciones presentes.

Puede ver Mapas Estratégicos, y el proceso de comparación en 🗂 Anexo 14 - Benchmarking

Anexo 15. Financials

Fuente: Elaboración propia.
🗂 *Anexo 15 - Financials*

Anexo 16. Estructura Kota



Figura 26. Equipo años 0 y 1. Fuente: Elaboración propia.



Figura 27. Equipo año 2. Fuente: Elaboración propia.



Figura 28. Equipo año 3. Fuente: Elaboración propia.

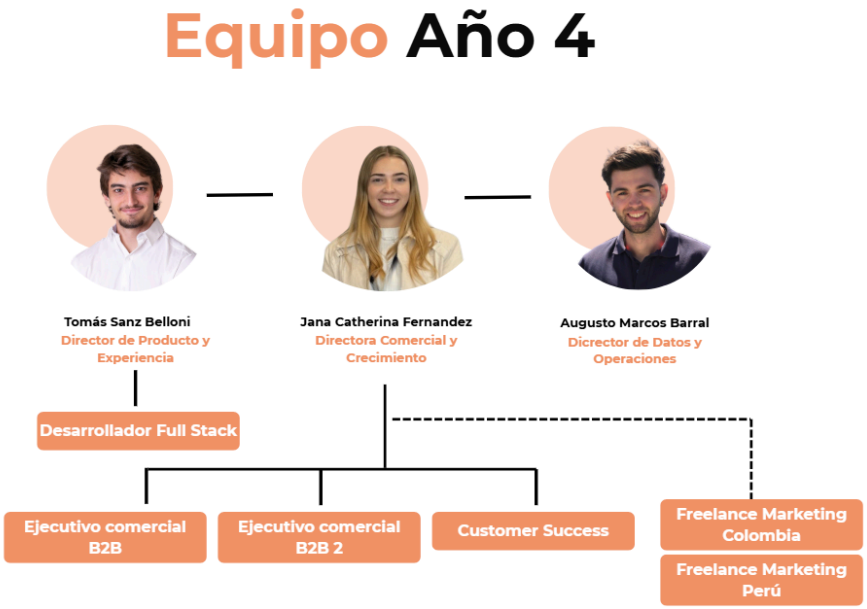

Figura 29. Equipo año 4. Fuente: Elaboración propia.



Figura 30. Equipo año 5. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17. Marco legal ampliado

17.1 Prevención de lavado de activos: el rol de las inmobiliarias como sujetos obligados

Si bien Kota no interviene directamente en la intermediación de operaciones inmobiliarias, buena parte de sus clientes sí se encuentran alcanzados por el régimen de prevención del lavado de activos de la Ley N.º

25.246, que designa a quienes realizan corretaje inmobiliario como sujetos obligados a informar ante la Unidad de Información Financiera (UIF) cuando intervienen en la compraventa de inmuebles o en locaciones cuyo monto anual supere las trescientas remuneraciones mínimas, vitales y móviles (Congreso de la Nación Argentina, 2000b; Unidad de Información Financiera [UIF], s. f.). Esta obligación implica identificar y conservar la documentación de sus clientes y reportar operaciones sospechosas. En la medida en que Kota concentra buena parte de la información de clientes y operaciones de sus inmobiliarias usuarias, el producto podría convertirse en una herramienta de valor agregado para que sus clientes cumplan con estas obligaciones, por ejemplo facilitando la trazabilidad y conservación ordenada de los datos de cada operación, lo que representaría además una oportunidad de diferenciación frente a competidores cuyo foco actual está puesto en la gestión comercial más que en el cumplimiento normativo del sector.

17.2 Marco normativo del comercio electrónico y protección del consumidor

Kota comercializa su producto exclusivamente a inmobiliarias, en el marco de un modelo de negocio B2B. Esta característica es relevante porque la Ley N.º 24.240 de Defensa del Consumidor circunscribe su protección a quienes contraten bienes o servicios para consumo final o beneficio propio, y excluye a quienes los adquieren para integrarlos en sus propios procesos de producción, comercialización o prestación de servicios a terceros (Congreso de la Nación Argentina, 1993, arts. 1 y 2). Dado que las inmobiliarias contratan la suscripción de Kota como una herramienta de trabajo que integran a su propia actividad comercial, el vínculo entre Kota y sus clientes no encuadra dentro del concepto de consumidor final y se rige entonces primariamente por el derecho comercial general y por los términos y condiciones pactados entre las partes. Esto implica también que exigencias específicas del comercio electrónico de consumo, como el denominado botón de arrepentimiento, hoy regulado por la Disposición N.º 954/2025 de la Subsecretaría de Defensa del Consumidor y Lealtad Comercial en reemplazo de la Resolución N.º 424/2020 (Subsecretaría de Defensa del Consumidor y Lealtad Comercial, 2025), no resultan de aplicación obligatoria al vínculo comercial de Kota con sus clientes. De todos

modos, y como buena práctica de transparencia comercial más que como obligación legal, Kota adoptará políticas claras de cancelación y baja de la suscripción dentro de sus propios términos y condiciones.

17.3 Régimen tributario y facturación electrónica

Como toda sociedad constituida en Argentina, deberá inscribirse ante la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA), organismo que en octubre de 2024 absorbió las funciones de la ex Administración Federal de Ingresos Públicos tras la fusión de sus direcciones de impuestos y de aduanas (Poder Ejecutivo Nacional, 2024). La facturación de la suscripción mensual a cada inmobiliaria cliente deberá emitirse mediante factura electrónica, un requisito ya generalizado para la prestación de servicios en Argentina y que exige mantener actualizados los sistemas de facturación frente a los cambios técnicos que ARCA fue introduciendo durante 2025, como la declaración obligatoria de la condición frente al IVA del comprador. Se trata de un aspecto operativo antes que estratégico, pero que condiciona directamente la arquitectura del módulo de facturación de Kota, que deberá integrarse con los servicios web de ARCA desde el lanzamiento comercial.

En cuanto a la moneda, el precio de la suscripción se fija en dólares estadounidenses. A los clientes argentinos les factura la SAS, con el IVA correspondiente, en pesos al tipo de cambio vigente o en dólares. A los clientes del exterior les factura la LLC en dólares, mientras que la SAS le factura a la LLC los servicios de desarrollo y operación como exportación de servicios, no alcanzada por IVA ni por derechos de exportación, que actualmente no rigen para los servicios. Las personas jurídicas que exportan servicios deben, como regla general, liquidar sus cobros en el mercado de cambios; la excepción está reservada a los beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento (BCRA, 2026). Por este motivo, la SAS solicitará su inscripción en dicho régimen, cuyo requisito principal es que al menos el 70% de la facturación provenga de actividades promovidas, como el software y los servicios informáticos. La inscripción otorga, además, una reducción del 60% del impuesto a las ganancias sobre la actividad promovida para micro y pequeñas empresas. Por último, al tratarse de una sociedad fiscalmente

transparente, los resultados de la LLC se imputan a sus socios, residentes en Argentina, quienes deberán declararlos en el país

17.4 Operación internacional: Colombia, Perú y México

Kota no requiere licencias habilitantes específicas para comercializar su software en ninguno de los países de expansión.Su presencia internacional se construirá por etapas. La LLC, constituida durante el Año 1, factura a los clientes del exterior a medida que se habilita cada mercado, a partir del ingreso a Colombia en el Año 3, mientras la operación y el personal permanecen en la SAS argentina. Los recursos que Kota contrate en otros países, como los freelances de marketing local de cada apertura, se vincularán mediante contratos de servicios.

En los tres países Kota mantendrá el rol de encargado del tratamiento que asume en Argentina, bajo la Ley Estatutaria 1581 de 2012 en Colombia, la Ley N.º 29733 en Perú y la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares en México. En cada caso, la sociedad que contrate con la inmobiliaria asumirá el rol de encargado, y la otra sociedad del grupo actuará como subencargada. Los contratos incorporarán las cláusulas exigidas por cada régimen, y las obligaciones de registro de bases de datos se verificarán antes de cada ingreso.

17.5 Marco regulatorio esperado: protección de datos e inteligencia artificial

Más allá del marco vigente, dos frentes normativos en discusión hoy en el Congreso de la Nación podrían modificar de forma directa las obligaciones de Kota en los próximos años. En primer lugar, la Ley N.º 25.326 lleva más de dos décadas sin una actualización integral, y actualmente conviven un proyecto del Poder Ejecutivo presentado en 2023 y nuevos proyectos legislativos impulsados en 2025, que buscan alinear a la Argentina con estándares internacionales como el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (Agencia de Acceso a la Información Pública, s. f.-b; International Association of Privacy Professionals [IAPP], 2025). Entre las novedades que se discuten se destacan la incorporación del principio de privacidad desde el diseño, nuevos derechos como la portabilidad de datos y el

derecho a oponerse a decisiones automatizadas, y la exigencia de reportar incidentes de seguridad, todo lo cual impactaría directamente en un producto como Kota que centraliza datos sensibles de clientes y que incorpora un motor de matching basado en reglas y, de forma progresiva, en aprendizaje automático.

En segundo lugar, y en línea con lo anterior, durante 2025 se presentaron en el Congreso al menos once proyectos de ley vinculados a la regulación de la inteligencia artificial, con enfoques que van desde marcos de clasificación de riesgo similares a la ley de inteligencia artificial de la Unión Europea hasta el establecimiento de entornos de prueba regulados para nuevas tecnologías bajo supervisión estatal (Biblioteca del Congreso de la Nación, 2025; El Auditor, 2025).

Anexo 18. Aporte metodológico de la Inteligencia Artificial

- **Herramienta:** Claude (Anthropic), modelo Claude Sonnet 5
- **Fecha de acceso:** Julio 2026 - Septiembre 2026
- **URL de la interfaz:** https://claude.ai

El desarrollo de este trabajo incorpora herramientas de inteligencia artificial generativa (modelos de lenguaje de gran escala) como asistentes metodológicos, no como fuente de contenido ni como sustituto del criterio de los autores. Su función fue triple. En primer lugar, operaron como aceleradores de investigación: ayudaron a identificar, organizar y contrastar fuentes primarias y secundarias (reportes de mercado, códigos de actividad económica, estadísticas oficiales), cuyos datos fueron luego verificados de manera independiente contra la fuente original antes de incorporarse. En segundo lugar, funcionaron como auditor lógico del modelo de negocio: se utilizaron para someter a prueba la consistencia interna del problema-solución, análisis y dimensionamiento de mercado y del modelo financiero, evaluando posibles contradicciones las cuales fueron debatidas y corregidas manualmente en los casos que correspondían. En tercer lugar, asistieron en la redacción y edición,

mejorando la claridad, la estructura y la precisión terminológica de ciertas partes del texto (por ejemplo legales), siempre bajo revisión y decisión final de los autores. Todo dato numérico, fuente citada y conclusión del trabajo fue validado por el equipo; la inteligencia artificial actuó como herramienta de productividad y control de calidad, y la responsabilidad intelectual sobre el contenido es enteramente de los autores.

Ejemplos de prompts utilizados:

- "Analizá en profundidad el proyecto adjunto (PDF) y detectá inconsistencias entre el dimensionamiento de mercado, el plan comercial y el modelo financiero."
- "Buscá y contrastá reportes de mercado sobre el tamaño global del software de CRM inmobiliario (Real Estate CRM Software), indicando fuente, año base y tasa de crecimiento de cada uno."
- "Ayudame a construir el SAM de forma bottom-up a partir de la cantidad de agencias inmobiliarias por país, aplicando filtros de capacidad de pago y tramo de tamaño, y explicá el racional de cada filtro."
- "Revisá si la curva de adquisición de clientes es coherente con el market share resultante sobre el SAM; si no lo es, indicá el problema y proponé una corrección."
- "Validá los indicadores financieros del modelo (VAN, TIR, payback, LTV/CAC) y verificá que las fórmulas y los supuestos sean consistentes entre las distintas hojas."
- "Actuá como jurado crítico de una tesis de negocios y señalá los puntos débiles conceptuales de este plan, ordenados por prioridad."