



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERÍA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE UN MODELO DE
FINANCIAMIENTO INNOVADOR PARA
PROYECTOS INMOBILIARIOS EN CÚCUTA,
COLOMBIA.**

JUAN DIEGO IBARRA SÁNCHEZ

Actividad de Graduación para optar al grado de
MAGISTER EN INNOVACIÓN

Profesor Supervisor:

Francisco Pizarro

Santiago de Chile, Julio de 2019



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERÍA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA DE UN MODELO DE FINANCIAMIENTO INNOVADOR PARA PROYECTOS INMOBILIARIOS EN CÚCUTA, COLOMBIA.

JUAN DIEGO IBARRA SÁNCHEZ

Proyecto presentado a la Comisión integrada por los profesores:

(PROFESOR SUPERVISOR)

(PROFESOR INTEGRANTE)

(PROFESOR INVITADO)

(REPRESENTANTE DE POSTGRADO)

Para completar las exigencias del grado de

Magister en Innovación

Santiago de Chile, Julio de 2019

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a mi familia. Papá, Eduardo Ibarra mi mamá Morella Sánchez y mi hermano Juan Camilo Ibarra, juntos somos un gran equipo.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
1.) ANTECEDENTES GENERALES	9
1.1) Situación problema – Oportunidad	11
1.2) Objetivo general	13
1.3) Objetivos específicos	13
1.4) Metodología de trabajo	13
2.) PLAN DE TRABAJO (CARTA GANNT)	14
3.) ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS DOS PARTES INVOLUCRADAS EN ESTA PROPUESTA (INMOBILIARIAS Y POSIBLES INVERSIONISTAS).	
3.1) Desarrollo del primer esquema conceptual de las necesidades de las dos partes	15
3.2) Concepto de crowdfunding	19
3.3) Desarrollo modelo CANVAS para identificar la propuesta de valor real	23
3.4) Segmentación de mercado TAM-SAM-SOM	26
3.5) Elaboración y análisis NABC	27
4.) ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO: ALTERNATIVA INNOVADORA DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS INMOBILIARIOS	
5.1) Explicación Modelo actual de financiamiento bancario para financiar construcción.	30
5.2) Explicación modelo propuesto financiamiento bancario para construcción	32
5.) VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR Y DIFERENCIAL	34

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Carta Gantt / Elaboración propia	17
Tabla 2: Tipos de crowdfunding / Revista Digital MicroDinero	23
Tabla 3: Modelo de inversión Housers en España	23
Tabla 4: Modelo de inversión Brick en Ecuador	24
Tabla 5: Modelo de inversión Lares en Chile	24
Tabla 6: Inversión en depósitos a plazo / Elaboración propia	27
Tabla 7: TAM SAM SOM / Elaboración propia	29
Tabla 8: Alternativas tradicionales de inversión en Colombia	32

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Industria inmobiliaria en Colombia	12
Figura 2: Crecimiento lento de la inmobiliaria / Elaboración propia	19
Figura 3: Baja inversión en bienes inmuebles / Elaboración propia	20
Figura 4: Necesidades de inversionistas e inmobiliarias / Elaboración propia	21
Figura 5: Modelo CANVAS / Elaboración propia	26
Figura 6: NABC / Elaboración propia	31
Figura 7: Modelo de negocio actual en Colombia/ Elaboración propia	34
Figura 8: Panorama actual, financiamiento construcción/ Elaboración propia	36
Figura 9: Modelo de inversión propuesto / Elaboración propia	35
Figura 10: Panorama propuesto, financiamiento construcción / Elaboración propia	36
Figura 11: Campaña Comparte tu cuota / Publicación Facebook	38
Figura 12: Estructuración MVP / Elaboración propia	39
Figura 13: Landing page / Elaboración en conjunto del equipo de diseño Celeus Group	42
Figura 14: Resultados MVP / Elaboración propia	43
Figura 15: Tasa de ahorros en Colombia / Fuente DANE	44

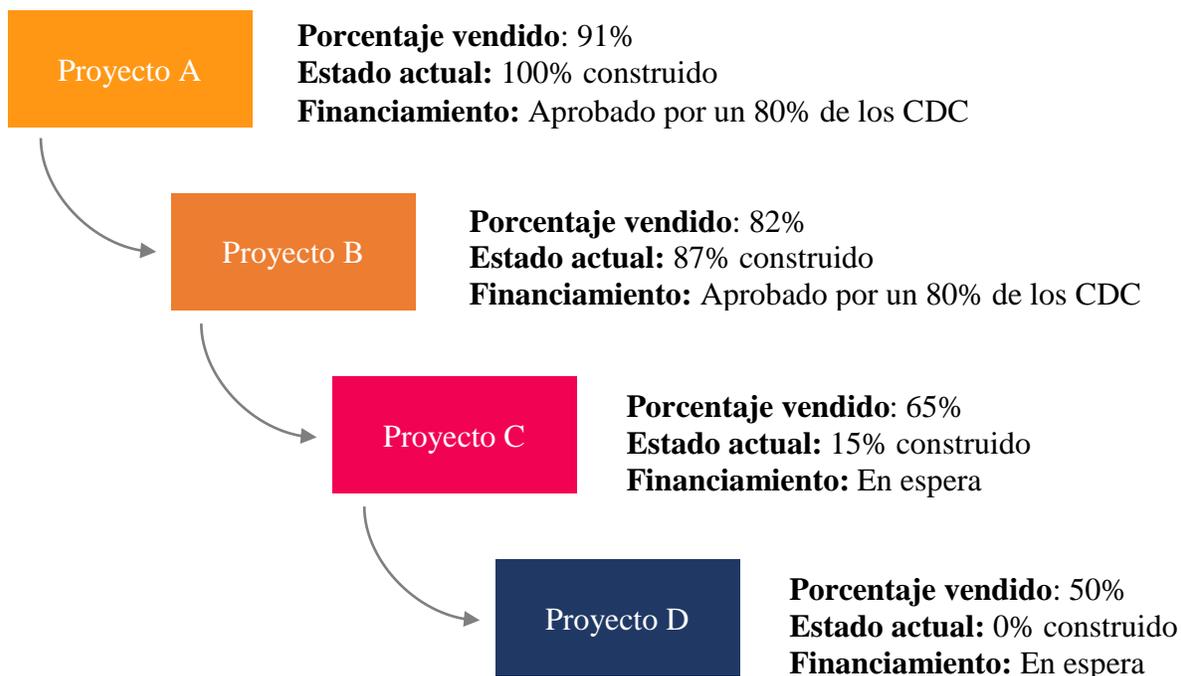
RESUMEN

En la actualidad, el sector inmobiliario es conocido por ser bastante rentable a pesar de los diferentes altibajos que puede tener. Las personas confían en la inversión inmobiliaria dado que son activos que tienden a valorizarse con el pasar de los años. Dado lo anterior, muchas inmobiliarias en Colombia como en otros países se encuentran evaluando y desarrollando nuevos proyectos de vivienda en altura todos los años. Sin embargo, llega un punto en donde las inmobiliarias necesitan mayor capital de financiamiento para seguir construyendo y es justo aquí donde aparece la primera barrera que no permite el crecimiento rápido del sector, los montos de financiamiento para construir son muy altos y las entidades financieras son cada vez más restrictivas.

Por lo anterior, las inmobiliarias se empiezan a ver estancada, ya que el banco financia un máximo de dos proyectos al mismo tiempo, esto es sin duda una alerta para empezar a buscar otras alternativas de financiamiento.

A continuación, una gráfica que explica el financiamiento en espera que tienen dos de los cuatro proyectos de la inmobiliaria:

Situación actual inmobiliaria en Colombia:



Por otro lado, aparece una oportunidad para aumentar el flujo y este es la rápida venta del *stock* remanente que tienen las inmobiliarias. Este inventario generalmente resulta difícil de vender gracias al alto costo que adquieren estos inmuebles después de construidos, ya que se han valorizado en el tiempo, y además las personas ya no disponen de largos plazos para cancelar el pte. Esto trae consecuencias negativas para todas las partes, por un lado, a las inmobiliarias les impide crecer y seguir lanzando nuevos proyectos dado que necesitan flujo, y por otro lado las personas se ven afectadas ya que les resulta cada vez más difícil invertir en el sector inmobiliario.

Dados los antecedentes, se plantearon las primeras preguntas enfocadas al ¿Cómo formular otra alternativa de financiamiento para la inmobiliaria? ¿Cómo democratizar la inversión inmobiliaria para que más personas? ¿Cuáles son las necesidades y características tanto de la inmobiliaria como de las personas? Dentro de otras que se verán planteadas y resueltas a lo largo de desarrollo del trabajo. Basado en lo anterior, se propone el desarrollo y validación de una propuesta innovadora que permita aumentar las velocidades de venta de los departamentos con el objetivo de mejorar el flujo mensual el cual será usado para iniciar el mayor avance posible en construcción y por otro lado, ayudar a que más personas puedan invertir en el sector inmobiliario con cifras mucha más accesibles y lograr obtener mejores beneficios que los que ofrecen otras alternativas de inversión en la actualidad.

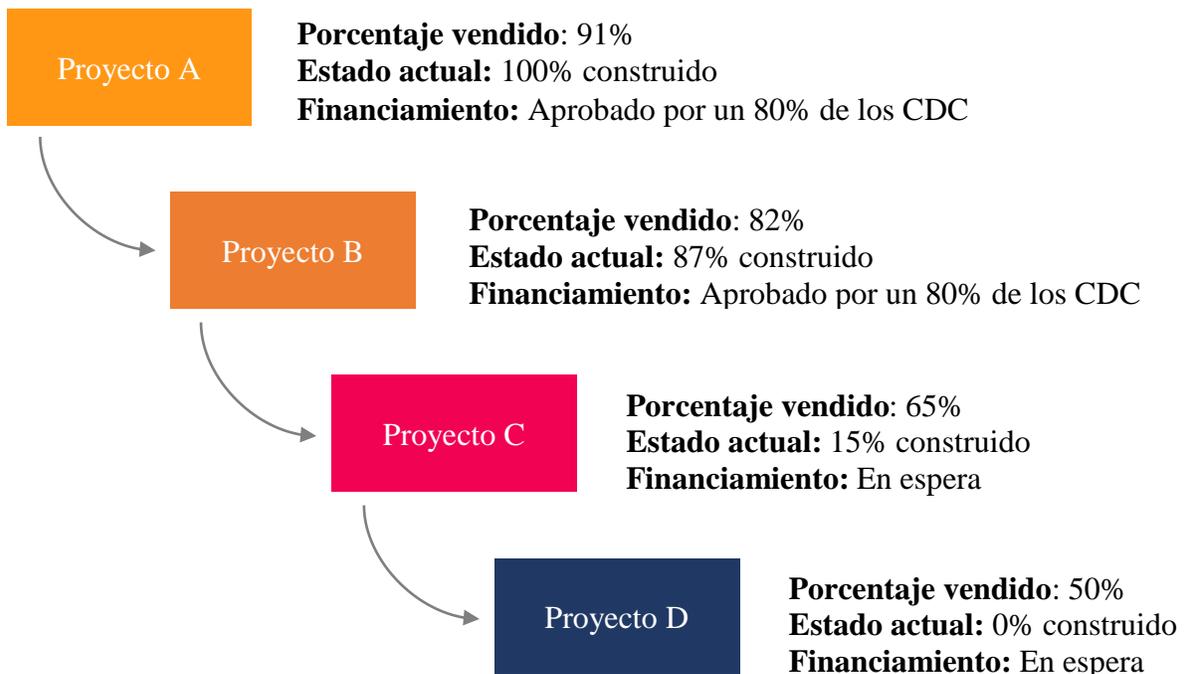
En este orden de ideas, se desarrollaron dos capítulos en los que se propone inicialmente entender y analizar las necesidades y características de las dos partes interesadas en este modelo de negocio (inmobiliarias y posibles inversionistas). Como segundo, estructurar el modelo innovador que permita aumentar el capital de trabajo de la inmobiliaria para temas de construcción. Y finalmente, validar si la propuesta de valor es o no relevante para así definir si se implementa o no esta propuesta en la inmobiliaria.

ABSTRACT

At present, the real estate sector is known to be quite profitable despite the different ups and downs it can have. People rely on real estate investment because they are assets that tend to be valued over the years. Given the above, many real estate agencies in Colombia and in other countries are evaluating and developing new housing projects every year. However, there is a point where real estate companies need more financing capital to continue building and it is right here that the first barrier that does not allow the rapid growth of the sector appears, the financing amounts to be built are very high and the financial institutions are increasingly restrictive.

Therefore, real estate companies are beginning to stagnate, since the bank finances a maximum of two projects at the same time, this is undoubtedly an alert to start looking for other financing alternatives.

Next, a graph that explains the waiting financing that two of the four real estate projects:



On the other hand, there is an opportunity to increase the flow and this is the rapid sale of the remaining stock that the real estate companies have. This inventory is generally difficult to sell thanks to the high cost that these properties acquire after they have been built, since they have been valued over time, and in addition people do not have long terms to cancel the foot. This brings negative consequences for all parties, on the one hand, real estate companies are prevented from growing and continuing to launch new projects since they need flow, and on the other hand people are affected as they find it increasingly difficult to invest in the sector real estate

Given the background, the first questions focused on how to formulate another financing alternative for real estate? How to democratize real estate investment so that more people? What are the needs and characteristics of both real estate and people? Among others that will be raised and resolved throughout the development of the work. Based on the above, it is proposed the development and validation of an innovative proposal that allows to increase the sales speeds of the departments with the objective of improving the monthly flow which will be used to initiate the greatest possible progress in construction and on the other hand, help more people to invest in real estate with much more accessible figures and achieve better benefits than those offered by other investment alternatives today.

In this order of ideas, two chapters were developed in which it is initially proposed to understand and analyze the needs and characteristics of the two parties interested in this business model (real estate and potential investors). As a second, structure the innovative model that allows to increase the working capital of the real estate for construction issues. And finally, validate whether the value proposal is relevant or not in order to define whether or not this proposal is implemented in real estate.

1.) ANTECEDENTES GENERALES

La idea surgió debido a una motivación personal por un tema en común que sufren todas las inmobiliarias, principalmente las que hoy en día venden y construyen en la ciudad de Cúcuta, Colombia, y es la necesidad de aumentar su capital de trabajo destinado a la construcción de los diferentes proyectos de vivienda en altura.

Esta situación se debe a la forma como funciona la industria inmobiliaria en Colombia, esta tiene dos factores fundamentales que trascienden significativamente en el momento de hacer una inversión en un bien inmueble. El primero, es la valorización, la cual tiene ciertas variables que la ocasionan como la ubicación y las terminaciones, el segundo factor es el tiempo, que condicionará varios factores importantes en la industria inmobiliaria. En Colombia, la mayoría de las inmobiliarias también son constructoras, estas poseen la capacidad de vender y construir un mismo proyecto, pero para llegar a esto, deben financiarse a través de una entidad bancaria, la cual presta capital para la construcción únicamente después de que la inmobiliaria ha vendido el 60% del total de las unidades. Estas ventas que aún no son efectivas, ya que están únicamente separadas con una promesa de compra y venta y tienen la posibilidad de desistir de la compra más adelante, lo que prolongaría aún más los tiempos de desarrollo de los proyectos.

Por lo anterior, las inmobiliarias en Colombia empiezan a construir después de varios meses de estar vendiendo, incluso pueden pasar hasta dos y tres años en ventas, y en todo este tiempo los proyectos siguen valorizándose y aumentando cada vez más su valor comercial, lo cual reduce mucho la posibilidad de que las personas puedan comprar un departamento después de que ya esté construido, debido a que se ha encarecido mucho y los plazos para cancelar el *píe* (30% del valor total del inmueble) son muy acotados. Estos plazos están completamente ligados al tiempo que tarda la inmobiliaria en llegar al 60% del total de las ventas, de esta manera las personas tienen este tiempo para ir cancelando el *píe*, el cual es un monto que se va dividiendo por la cantidad de meses que queden restantes. Es por esto, que las personas que llegan a comprar en los últimos meses cuando el proyecto ya está construido, no tienen mucha flexibilidad en tiempos de pago. Este *stock* remanente termina dificultando aún más el proceso de obtención del crédito constructor, ya que el banco presta el capital de

un proyecto a la vez y hasta no agotar este inventario y no pagar la deuda, no se puede prestar más capital para seguir construyendo otro proyecto en paralelo.

El siguiente gráfico explica en mayor detalle el funcionamiento de la industria inmobiliaria en Colombia:

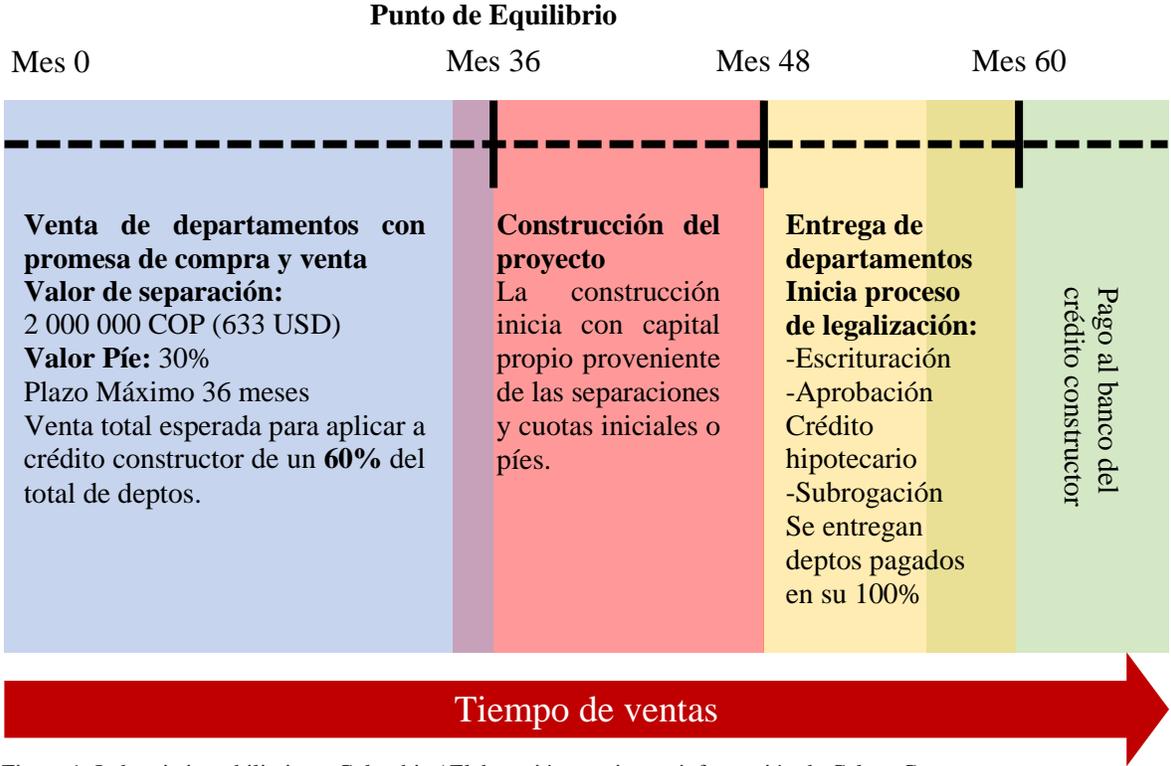


Figura 1: Industria inmobiliaria en Colombia / Elaboración propia con información de Celeus Group

En la búsqueda de soluciones y alternativas para mitigar este problema y obtener una fuente de financiamiento mayor a la que se tiene en la actualidad. Aparece la idea de fraccionar el valor elevado de los inmuebles y plantear la posibilidad de vender fracciones o porciones de departamentos con el objetivo de obtener mayor flujo mensual que pueda ser destinado a la construcción del mismo o de otros proyectos.

Por otro lado, están los compradores: comúnmente es conocida la importancia de ahorrar y de pensar en el futuro, a su vez todo el mundo sabe que los bienes inmuebles son una gran alternativa de inversión, dado que tienden a valorizarse con el tiempo y son un bien tangible. Sin embargo, cuando llega el momento de la compra, una vez más aparece el problema inicial de esta discusión, y es que resulta muy costoso comprar un departamento y los ahorros no son suficientes.

Pero ¿Qué pasaría si se compra un bien inmueble entre varios? ¿Y qué tal si se compran únicamente 5 metros cuadrados y no 100? ¿Y si se vendiera más tarde y se gana su valorización?

Es aquí donde surgen varias ideas en las que aparece una posible respuesta, y es la posibilidad de disolver un producto tan costoso como lo son los departamentos y empezar a vender partes del mismo un precio un valor mucho más accesible.

1.1.) Situación Problema - Oportunidad

El concepto de ahorro en Colombia como en muchos países de América Latina es un tema de alta relevancia para todas las personas, no obstante, es una realidad indiscutible que en la mayoría de los casos no se realiza de la mejor manera. De hecho, estudios del Departamento Nacional de Planeación, evidencian que Colombia ha tenido una tendencia bastante baja sobre la capacidad de ahorro en los últimos 30 años. Lo anterior en muchos de los casos es consecuencia del bajo conocimiento financiero, lo que a su vez resulta siendo una oportunidad de exploración y de mejora de este ámbito.

Visto el ahorro como una oportunidad, es importante aclarar qué se entiende por este concepto desde la perspectiva de una persona latinoamericana, dado que es muy diferente a la perspectiva que se tiene en países anglosajones donde no existe mayor preocupación por este tema. El Centro de Estudios Estratégicos Latinoamericanos (CEELAT) define la capacidad de ahorro como:

La facultad para destinar parte del ingreso monetario no en gastos prioritarios sino en reservas para necesidades o inversiones futuras, ya sea a través de una institución autorizada por la ley o mediante otras formas convencionales de captación de dinero.¹
(Laboratorio de Mapeo, Julián García, 2014, Capacidad de Ahorro en Colombia).

En Colombia y en América Latina, cuando se habla de ahorro e inversión lo primero que se viene a la mente son dos ítems: entidad bancaria y bienes raíces o propiedades. En cuanto al primero, se tienen las diferentes herramientas que ofrece la entidad para acumular o invertir

¹ Laboratorio de Mapeo, Julián García, 2014, Capacidad de Ahorro en Colombia.
Centro de Estudios Estratégicos Latinoamericanos

este capital excedente, caso contrario cuando se habla de tierra o propiedades, tiene que ver un poco más con las raíces y el origen de las personas. Todo parte en la época de conquista, cuando se impuso no solo la creencia religiosa y el idioma sino el valor de la tierra, y como esta se asocia directamente con la riqueza de una persona.

Dicha creencia, ha permanecido hasta el día de hoy y es muy potente en la sociedad, como ejemplo se puede revisar la inversión en vivienda nueva en Colombia según las cifras de Coordinada Urbana, la cual alcanza los 32.4 billones de COP (351.690.399 USD) en los últimos doce meses, lo que representa un área comercializada de 11.6 millones de metros cuadrados y más de 174.373 unidades habitacionales. Cifras que simbolizan gran parte de la riqueza de los colombianos y que tienden a seguir incrementando gracias a la inevitable valorización.

Como consecuencia de esta necesidad o deseo de ser dueño de un bien inmueble, aparece un segundo actor ligado a esta oportunidad de invertir el ahorro, las inmobiliarias, las cuales están generando constantemente diferentes proyectos de vivienda, comercio, oficinas y otros.

En este caso particular se hizo enfoque en los proyectos de vivienda en altura en donde las personas compran departamentos como inversión a futuro. Dichos proyectos tienen cada vez una mejor planificación, y están pensados para suplir necesidades de las personas tanto habitacionales como de recreación, buena comunicación entre muchas otras. A su vez cumplen con distintas normativas de altura, índice de construcción, densidad y muchas otras más que son pensadas en pro de mejorar la calidad de vida de las personas. Por último, los arquitectos también se han focalizado en diseñar espacios cada vez más confortables y cómodos.

A pesar de todos los esfuerzos de las inmobiliarias por llegar a obtener el mejor producto, ubicado en la zona de más alta valorización, siempre aparece un problema común en las inmobiliarias, y es que la mayoría de los proyectos tienden a tener muy buenas velocidades de venta en los primeros meses debido al cómodo tiempo que tienen las personas para pagar el pío y las diferentes promociones de lanzamiento. No obstante, el problema empieza una vez termina la construcción del edificio y aún queda un *stock* importante por vender, el cual ya se ha valorizado y las personas no tienen muchos meses para cancelar el pío, por lo que el

valor de los dividendos se torna inasequible para muchas personas, los ahorros no son suficientes para invertir en vivienda y las inmobiliarias empiezan a tener un problema de flujo, lo que les termina por impedir realizar otros proyectos nuevos.

Por ejemplo, realizando un ejercicio rápido con el objetivo de cuantificar la incapacidad de las personas de invertir en este inventario ya construido vemos lo siguiente: Un departamento promedio cuesta 180 000 000 COP (55 795 USD), luego se tiene que el promedio de ingresos compartidos en Colombia es de 4.800.000 COP (1525 USD), según la INE el % de ahorro mensual en Colombia es del 6.5%. En este orden de ideas una familia podría ahorrar un máximo de 3.744.000 COP (1190 USD) en el año y suponiendo que el proyecto ya esté construido esta misma familia tendría que pagar un dividendo mensual de 3.250.000 COP (958 USD), por lo que resulta siendo casi imposible para muchas personas el poder acceder a ese inventario ya construido de las inmobiliarias.

Dado los antecedentes, existen dos actores cada uno con una necesidad específica, por un lado, están las personas que desean invertir sus ahorros en bienes inmuebles, pero es muy costoso y por el otro están las inmobiliarias quienes necesitan aumentar su fuente de financiamiento. Por lo tanto, es justo aquí en el medio de ambos actores, donde nace una oportunidad de generar un modelo de negocio que facilite la inversión en departamentos y permita así aumentar las velocidades de venta de las inmobiliarias.

1.2.) Objetivo General

Estructuración y validación de una alternativa de financiamiento innovadora que permita aumentar el capital de trabajo destinado a la construcción.

1.3.) Objetivos Específicos

- Entender y analizar las necesidades y características de las dos partes involucradas en esta propuesta (inmobiliarias y posibles inversionistas).
- Creación y experimentación del primer MVP del modelo con el objetivo de validar si existe o no un interés por parte de las personas en invertir en esta nueva propuesta de valor. Lo anterior, con la finalidad de concluir a partir de la DATA obtenida si es o no viable implementar esta propuesta en la industria inmobiliaria y en la compañía.

1.4.) Metodología

Según los objetivos específicos planteados, se utilizaron diferentes metodologías que pudieran facilitar el desarrollo del trabajo y los diferentes desafíos a solucionar en el mismo.

Objetivo específico 1:

En el caso del primer objetivo específico, se plantea como punto de partida el entender muy bien las necesidades de cada uno de los involucrados (inmobiliaria y personas). Para esto se propone utilizar la metodología del árbol de problemas, en donde se empiezan a desglosar las diferentes causas y consecuencias de cada una de las barreras que tiene cada actor involucrado en el modelo de negocio.

En segundo lugar, se propone utilizar la metodología de TAM-SAM-SOM para dimensionar el tamaño del mercado, gracias a esta herramienta se puede entender no solamente el tamaño del mercado inmobiliario sino el porcentaje real del mercado al que se quiere llegar, aquí será fundamental encontrar las fuentes correctas u tener un buen análisis de los números.

Por último, un análisis de competencia será fundamental para ver que otras alternativas de inversión inmobiliaria existen hoy en día y si es que existen otros países que puedan servir de referente para construir un modelo propio que aplique en Colombia.

Objetivo específico 2:

En el segundo objetivo específico, se propone la utilización de metodologías que faciliten la estructuración y validación del nuevo modelo de inversión. Para esto, primero se plantea la metodología *CANVAS* para aterrizar las ideas del modelo, según la información encontrada en la primera parte del desarrollo del trabajo.

Posteriormente, se plantea utilizar la metodología NABC con la finalidad de concretar la propuesta de valor del nuevo modelo y ver si es que existen competidores relevantes y que beneficios se ofrece que los otros no.

Por último, se propone implementar la metodología de *Lean Start Up* para simular una *landing page* en donde se explique la propuesta de valor y poder validar si existe o no un interés de las personas en invertir en el nuevo modelo de inversión inmobiliaria.

2.) PLAN DE TRABAJO

Propuesta de un modelo de financiamiento alternativo para proyectos inmobiliarios en Cúcuta, Colombia.		Año 2019																							
		Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Objetivos Específicos:		S	S	E	E	M	M	A	A	N	N	A	A	S	S	E	E	M	M	A	A	N	N	A	A
Objetivos Específicos:		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estructuración del modelo innovador de financiamiento																									
Validación de la propuesta de valor o diferencial																									
Obtención y verificación de la información obtenida																									
Actividades																									
Presentación de la tesis a los involucrados																									
Desarrollo colectivo del modelo CANVAS para identificar la nueva PV																									
Segmentación del mercado Objetivo (TAM-SAM-SOM)																									
Elaboración y análisis Job To be Done																									
Identificación de las desventajas y propuesta de mejoras																									
Plantear Ventaja Injusta																									
Presentación Avance																									
Definición numérica de la capacidad de ahorro e inversión																									
Estructuración numérica del modelo de financiamiento																									
Presentación de la propuesta ante el comité																									
Análisis y aprobación de la propuesta																									
Presentación de Avance																									
Estructuración primer MVP para validar el real interes																									
Desarrollo MVP																									
Publicación y recolección de DATA																									
Análisis de los resultados de la DATA obtenida																									
Conclusiones y presentación de resultados																									
Redacción informe																									
Entrega informe final																									
Defensa Tesis																									

Tabla 3: Carta Gannt / Elaboración propia

3.) ENTENDER Y ANALIZAR LAS NECESIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS DOS PARTES INVOLUCRADAS EN ESTA PROPUESTA (INMOBILIARIAS Y POSIBLES INVERSIONISTAS)

3.1.) Desarrollo primer esquema conceptual de las necesidades de las dos partes involucradas:

Para el entendimiento de las necesidades de cada uno de los dos actores involucrados se utilizó la metodología de árbol de problemas, la cual consiste en ubicar la parte inferior las causas del problema principal que tiene cada actor y luego en la parte superior ubicar la consecuencia de este problema. Lo anterior, con el objetivo de analizar con mayor detalle cual es la situación real tanto de la inmobiliaria como de las personas o inversionistas.

Tal y como muestra la **figura 1** en primer lugar, está la inmobiliaria en donde su principal problema viene siendo el **crecimiento lento** de la misma, esta tiene tres causas principales. La primera de ellas es la dificultad para agotar su **stock**, la segunda tiene que ver con la mala planificación de los proyectos y por último está el problema en el cual se basa la investigación que es la dificultad para conseguir grandes financiamientos a sus proyectos.

Dentro de los resultados obtenidos, aparecen dos principales causas de la dificultad para obtener buen financiamiento, la primera tiene que ver con lo restrictivos que son los bancos para aprobar un crédito y esto tiene que ver con la rigidez del sistema bancario en sí y el temor que tiene de hacer grandes inversiones. Como segunda causa, está la dificultad para obtener estos créditos de manera simultánea, ya que, si se logra financiar un proyecto, el banco no realiza un nuevo desembolso hasta no pagar la deuda vigente. Lo anterior, tiene como resultado in crecimiento lento de las inmobiliarias dado que de cierta manera se empieza a estancar en la medida que no venda con mayor rapidez su **stock** para pagar la deuda actual

Como consecuencias de la problemática planteada, aparece la falta de flujo para seguir iniciando obra de otros proyectos que tenga la inmobiliaria, así como invertir en nuevos terrenos, lo que termina paralizando los proyectos que ya han alcanzado punto de equilibrio pero que aún no tienen financiamiento para llevarlos a cabo.

Inmobiliaria

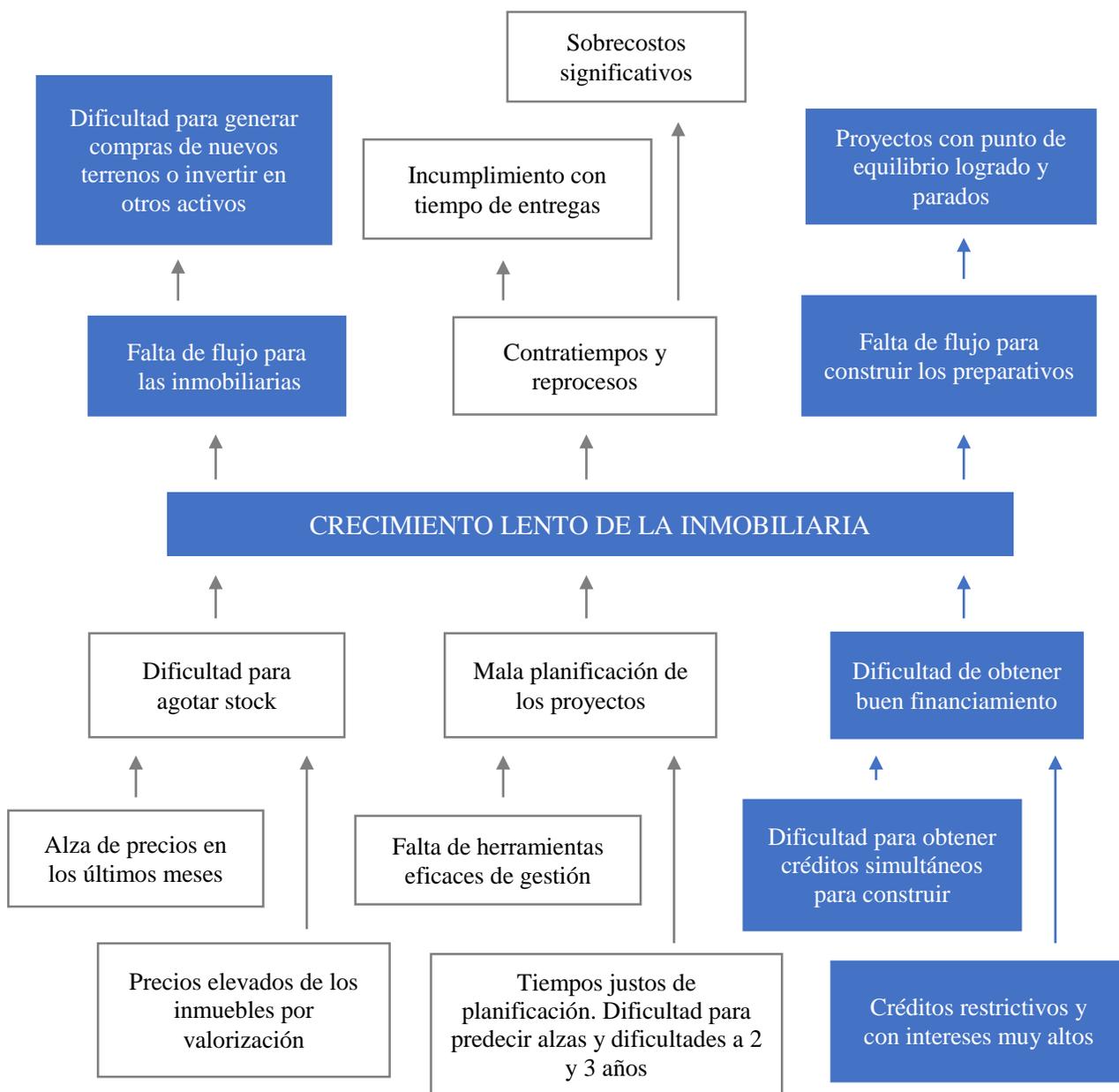


Figura 2: Crecimiento lento de la inmobiliaria / Elaboración propia con información de Celeus Group

Una vez analizada la problemática de la inmobiliaria, ha sido relevante entender el problema o necesidad de las personas o inversionistas, este tiene que ver con la baja inversión en bienes inmuebles. Al igual que en el caso de la inmobiliaria, en este árbol de problemas aparecen varias causas y consecuencias dentro de las cuales las más relevantes son los precios tan elevados de los departamentos, proveniente de una alta valorización de los mismos y el poco tiempo para cancelar el pie. Como segundo, aparece un notable desconocimiento financiero

que viene de la carencia de una mentalidad de ahorro en Colombia y la ignorancia respecto a la industria.

Las causas anteriores, traen como resultado la **baja inversión en bienes inmuebles** lo cual repercute en alta incertidumbre por parte de las personas, dificultad para rentabilizar los ahorros y poca libertad económica.

Personas o Inversionistas:

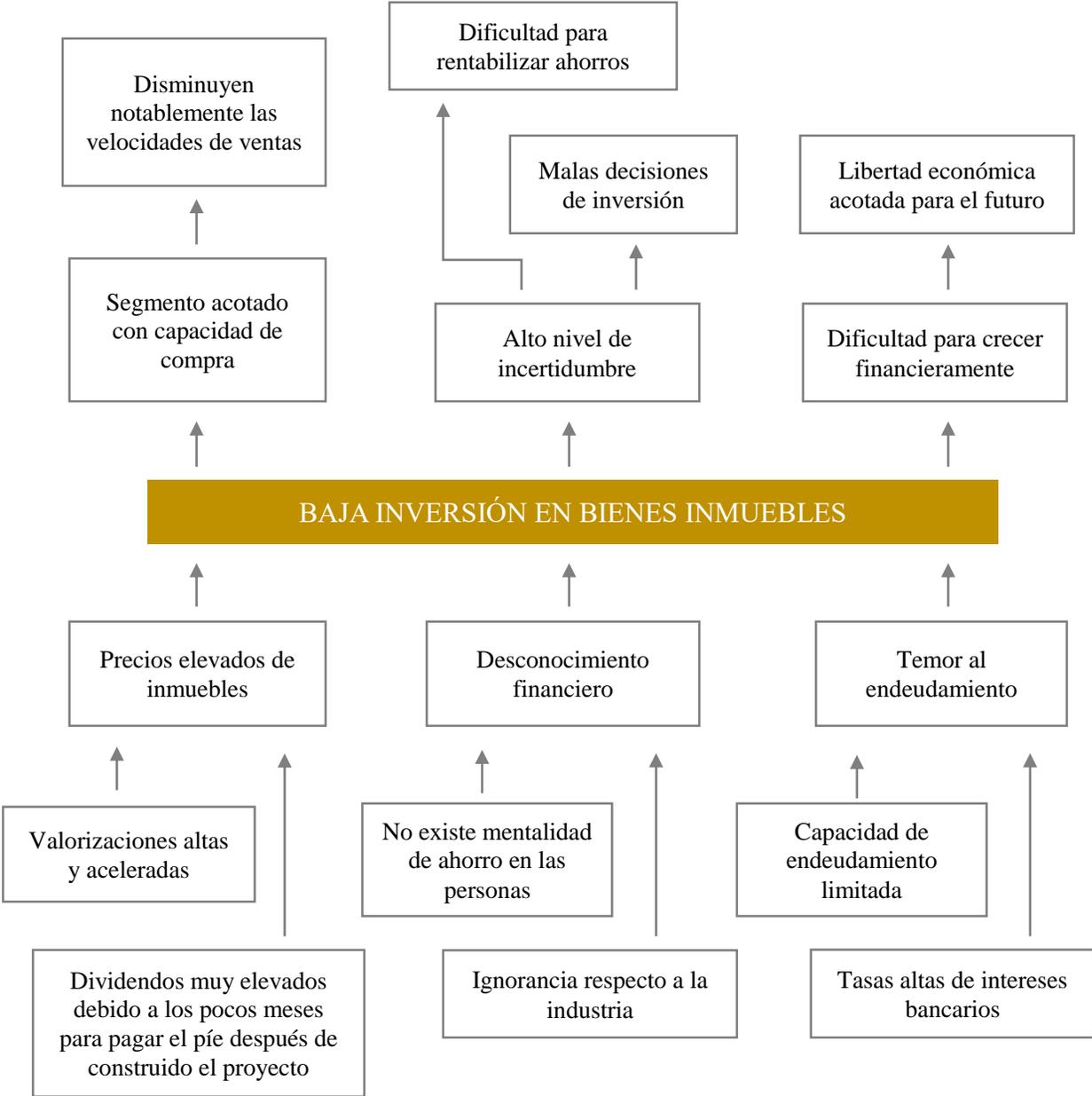


Figura 3: Baja inversión en bienes inmuebles / Elaboración propia con información de Celeus Group

Una vez entendidas las necesidades de los dos actores, se propuso sintetizarlas en un cuadro comparativo con el objetivo de buscar una solución que beneficie a ambas partes y que mejore las cifras de inversión inmobiliaria en Cúcuta, Colombia.

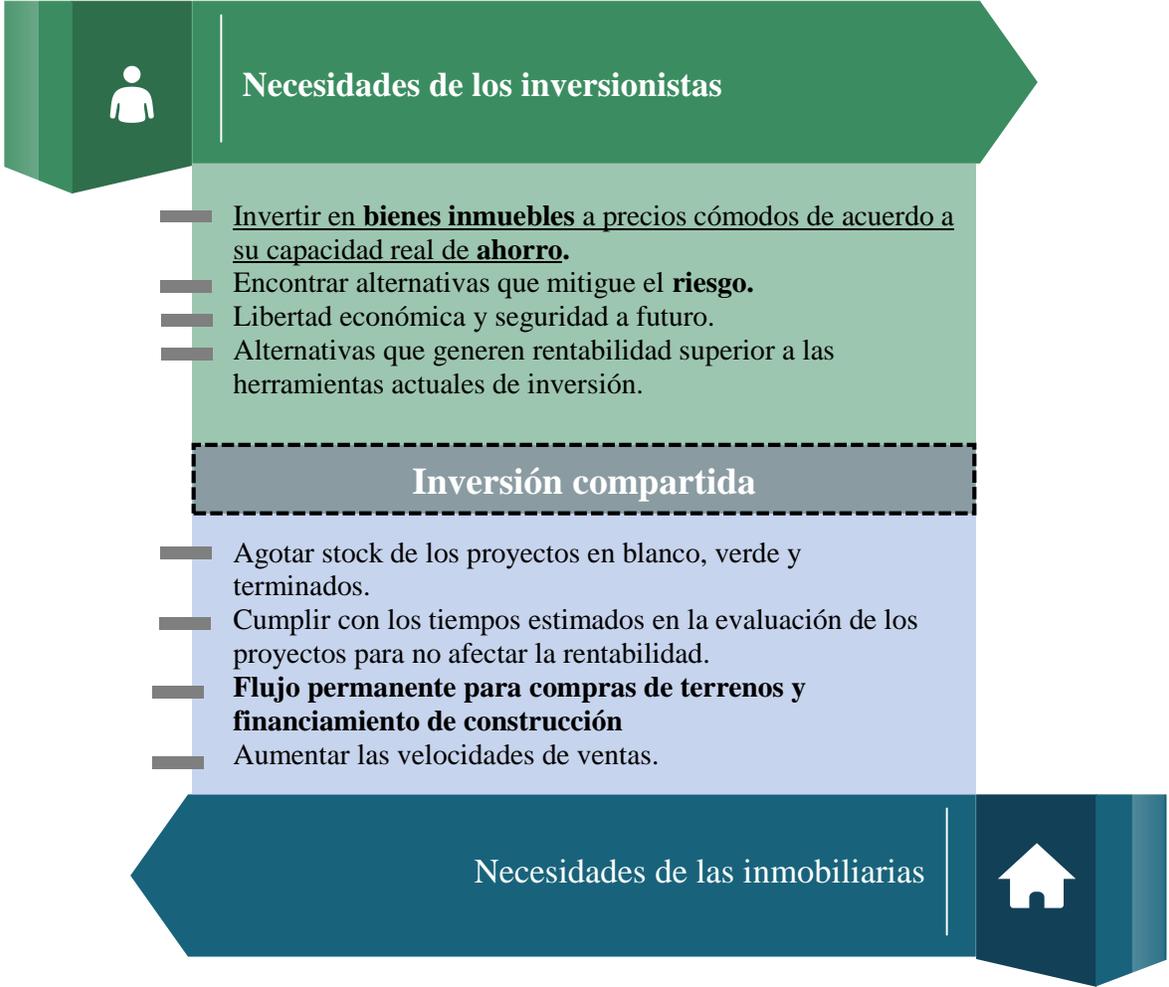


Figura 4: Necesidades de inversionistas e inmobiliarias / Elaboración propia con información de Celeus Group

Del ejercicio anterior, se encontró una oportunidad de generar un modelo de inversión compartida con el objetivo de aumentar las cifras de inversión en inmuebles y de esta manera aumentar el flujo mensual de las inmobiliarias, para así tener un mayor capital de financiamiento destinado a la construcción de los proyectos. Sin embargo, esta inversión compartida se puede llegar a abordar de muchas maneras, y la normativa colombiana ha sido una limitante para el planteamiento del modelo de negocio de inversión colectiva.

En una primera instancia se propuso desarrollar una plataforma de *crowdfunding* para financiar los proyectos, para esto lo primero fue definir y entender este concepto de inversión compartida y donde se encuentran operando estas plataformas el día de hoy.

3.2) Concepto de Crowdfunding

La revista Macro Dinero, argumenta que una de las primeras acciones del *crowfundig* se dio en 1997 en Inglaterra, la cual ocurrió en la industria de la música, cuando el grupo de rock británico *Marillon* recopiló fondos de muchos seguidores para financiar su gira por todo el país. Ocho años más tarde, en 1989 otro grupo musical llamado Extremoduro implementó este modeló y logró financiar su primer disco gracias a las donaciones de personas. Al igual que estos ejemplos, existieron muchos otros en diferentes contextos, en los cuales se sumaron varias participaciones con el objetivo de financiar un proyecto o producto, que generó algún tipo de beneficio para un grupo de personas.² Sin embargo, el concepto como tal aún no estaba consolidado tal y como se conoce hoy en día. Con la llegada del internet y la implementación de diversas plataformas *online*, aparece una oportunidad de consolidar este modelo de manera virtual, logrando conectar personas de todo el mundo dispuestas a financiar algún tipo de iniciativa para así lograr algún tipo de ganancia a futuro.

En el momento existen cinco tipos de *crowdfunding*, los cuales parten del mismo concepto, pero tienen un riesgo o una ganancia distinta que está asociada al fin de la inversión.

Donaciones:	Quienes realizan aportaciones no esperan beneficios a cambio.
Recompensas:	Quienes hacen aportaciones recibirán una recompensa por su contribución.
Acciones:	Quienes reciben participaciones de ella.
Préstamos o Crowdlending:	Se trata de una financiación en masa, a través de préstamos de una empresa a cambio de un tipo de interés por el dinero prestado.

² Revista Digital MicroDinero, 2015, Vivus Finance.

Royalties:	Cuando se invierte en un determinado proyecto o empresa y se espera obtener una parte, aunque sea simbólica, de los beneficios.
-------------------	---

Tabla 2: Tipos de crowdfunding / Revista Digital MicroDinero

Una vez entiendo el concepto de *crowdfunding* o financiamiento colectivo, se investigaron algunas plataformas que ya funcionan en algunos países y que trabajan principalmente con los préstamos, *crowdlending*, acciones o *royalties*. Dichas plataformas, tienen como objetivo financiar proyectos inmobiliarios pequeños y medianos (departamentos, casas), en donde se estipulan ciertos montos mínimos de inversión y las personas pueden escoger el proyecto en el cual desean invertir, dependiendo de la rentabilidad ofrecida por cada uno. La rentabilidad ofrecida se obtiene principalmente del valor agregado de la construcción del inmueble o de la explotación bajo el modelo de arriendo del mismo. Dentro de las plataformas más conocidas están las siguientes:

Houses

	Nombre	Tipo de Empresa	País	Monto mínimo de inversión	Rentabilidad esperada por acción
	Housers	Portal de inversión inmobiliaria	España	50 Euros 58.3 USD	Entre el 7.4% y el 8.4% (Venta)

Fuente: housers.com/es

Tabla 3: Modelo de inversión Housers en España

Brik



Nombre	Tipo de empresa	País	Monto mínimo de inversión	Rentabilidad esperada por acción
BRIK	Portal de inversión inmobiliaria	Ecuador	1.000 USD	7.7% (Antes de impuestos)

Fuente: brik.ec

Tabla 4: Modelo de inversión Brick en Ecuador

Lares



Nombre	Tipo de Empresa	País	Monto mínimo de inversión	Rentabilidad esperada por acción
Lares	Inversión colectiva para financiar la construcción	Chile	500.000 Pesos Chilenos (746 USD)	Entre el 7% y el 12%

Fuente: lares.cl

Tabla 5: Modelo de inversión Lares en Chile

De las anteriores plataformas, se destacó principalmente Lares en Chile ya que esta se encuentra enfocada en el financiamiento de construcción, sin embargo, los proyectos que pretende financiar son principalmente casas en la playa, las cuales no son equivalentes al valor de construcción que tiene un edificio entero en Colombia. Por otro lado, se rescataron varias cosas importantes en conjunto tales como la alta rentabilidad ofrecida y los montos bajos de inversión, lo que valida su propuesta de valor que es democratizar la inversión inmobiliaria a través del *crowdfunding*.

Si bien cada una de las alternativas ofrece diferentes beneficios dependiendo de la finalidad del financiamiento, es fundamental el monto tan bajo de inversión que tiene cada una de ellas. Este es uno de los elementos a destacar que debe tener la propuesta de valor del modelo que se quiere llegar a plantear. Por otro lado, la facilidad con la que se puede invertir y el hecho de que no exista el banco como intermediario, resulta bastante atractivo y beneficioso para el posible inversionista.

Luego de ver las plataformas de *crowdfunding*, se revisó la opción de poder aplicar este modelo en Colombia, pero después de mucha investigación y consultoría legal se llegó a la conclusión que el modelo no funciona como en Chile, Ecuador y España, ya que estas plataformas se encuentran estrictamente reguladas por el decreto 1357 que limita la actividad financiera colaborativa desde muchos aspectos, dentro de los cuales los más relevantes fueron los siguientes:

- Es obligatorio tener un permiso por la Súper Financiera para poder operar. **Duración del trámite: 14 a 16 meses, costos elevados en tiempo e inversión en abogados.**
- Limitación en el tope máximo de recaudo. Mil salarios mínimos, equivalentes a **731,1 millones de pesos colombianos (230 433 Dólares)** La primera etapa de un proyecto de 200 unidades de vivienda cuesta alrededor de **15 mil millones.**
- Limitaciones en el tipo de sociedad. (Sociedad Anónima) Esa tiene desventajas tributarias.
- Obliga a tener un intermediario costoso (fiducia o cualquier otra entidad avalada por la súper financiera).
- Limitaciones en quien controla la sociedad, no puede tener vínculo con la inmobiliaria.

Dados los hallazgos anteriores, se propone una estrategia que, si bien promueva la inversión colectiva no se acoja al decreto de crowdfunding, por lo que esta iniciativa debe ser de índole inmobiliaria y no financiera para llegar a tener mayor facilidad de ser implementada en la inmobiliaria.

3.3.) Desarrollo modelo CANVAS para identificar la propuesta de valor real

Para el desarrollo de esta estrategia, se ha utilizado la metodología *CANVAS* para tener un primer planteamiento de la propuesta de valor que se pretende trabajar según las necesidades de la inmobiliaria y de las personas.

<p>Alianzas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fiducias en caso de ser requeridas. -Aseguradoras -Comunidades, Club élite de inversión. -Notaria (Legalización eficiente). 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Agilidad en los tramites -Garantizar la rentabilidad, cumplimiento tiempos de obra. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inversión en un bien tangible. -Montos bajos de inversión. -Tramitología simple, sin deudas bancarias ni estudios de créditos complicados - Rentabilidades sujetas a valorización de los proyectos 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunidad de inversión. -Reportes. 	<p>Segmentación Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personas desde 25 años en adelante. -Conocimientos financieros básicos. -Inversionistas actuales de la inmobiliaria. -Confianza en herramientas digitales. -Ingresos < 1.900.000 COP. (600 USD)
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inversión inicial para el desarrollo web de la plataforma. 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Valor metro cuadrado promedio: 2.732.000 COP (863 USD) -Parte de la valorización anual obtenida por gestión del inmueble. 		
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Al aumentar la cantidad de clientes por departamento, aumenta las horas de trabajo hombre en el área de contabilidad. -Inversión en marketing y costos de adquisición por clientes en general. 				

Figura 5: Modelo CANVAS / Elaboración propia con información de Celeus Group

Del anterior esquema, se lograron definir varios puntos importantes dentro de los cuales el mas relevante es la propuesta de valor, de la cual se desglosaron varios aspectos claves. El primero de ellos, es la posibilidad de **invertir en un bien tangible**. Esto último, resulta un gran diferencial en comparación a las otras alternativas de inversión tradicionales e intangibles dado que, la persona no puede materializar su inversión, lo que muchas veces genera cierta desconfianza al no entender como realmente se están manejando sus activos por la empresa controladora. Es por esto que la experiencia nos ha demostrados que la inversión en un viene raíz si logra vencer temores, ya que las personas quieren ver donde se encuentra su proyecto o apartamento y en qué estado se encuentra este.

Otro de los aspectos fundamentales en la propuesta de valor, es el **monto bajo de inversión** ya que en la actualidad invertir en bienes raíces es muy costoso, y a parte resulta siendo muy restrictivo para aquellas personas que no tienen consolidad su vida crediticia. Por otro lado, las inversiones en intangibles tales como fondos mutuos, depósitos a plazo entre otros, ofrecen rentabilidades muy bajas para montos bajos de inversión, si la persona quiere tener una alta rentabilidad debe invertir un capital mucho mayor y dejar que la entidad financiera trabaje este dinero por un tiempo más prolongado. Lo anterior se puede observar en el siguiente esquema.

Referente de alternativa tradicional de inversión (Depósito a plazo):

Monto	30 días	60 días	90 días	120 días	180 días	240 días	360 días	540 días
1.000.000 hasta 9.999.999 COP (336-3.365 USD)	0.10%	0.15%	3.45%	3.50%	3.60%	3.70%	3.75%	3.85%
10.000.000 hasta 49.999.999 COP (3.365- 16.825 USD)	0.10%	0.15%	3.65%	3.70%	3.80%	3.90%	3.95%	4.05%
50.000.000 hasta 199.999.999 COP (16.825- 67.301 USD)	0.10%	0.15%	3.90%	3.95%	4.05%	4.15%	4.20%	4.30%

Tabla 5: Inversión en depósitos a plazo / Elaboración propia basado en la información de Bancolombia

Como tercer aspecto clave de la propuesta de valor está la **simpleza de la tramitología**. Generalmente la inversión inmobiliaria conlleva mucha tramitología para lograr que se apruebe un crédito, todo es papeleo no solo quita tiempo sino que son costosos y no garantizan que se haga efectivo el crédito hipotecario.

Por último, está el aspecto de la **rentabilidad ligada a la valorización de las propiedades**. Este es uno de los principales diferenciales ya que Cúcuta es la ciudad donde más se valorizan los inmuebles, el presente año las cifras han demostrado una valorización anual del 7.22% (2018. 1 de Abril. Artículo: Las 12 ciudades con mayor valorización en Colombia / Revista Dinero), monto que es muy superior a las alternativas de inversión tradicionales que ofrecen los bancos. Dicha valorización, va a depender mucho del tipo de inmueble y en donde se encuentre ubicado, dado que el contexto inmediato es uno de los principales determinantes del aumento de valor, por lo que la decisión de inversión de las personas debe estar influenciada por la experiencia de un asesor inmobiliario.

Una vez entendida la propuesta de valor, se definieron otros puntos importantes dentro de los cuales están **las alianzas y las actividades claves**. Estas últimas, van a ser indispensables para la ejecución del modelo, por esto se propuso en las alianzas, la aparición de la fiducia como intermediario, con el objetivo de generar confianza de quien administra los recursos invertidos de las personas. También están las aseguradoras, quienes fortalecen esta confianza en las personas de que los proyectos inmobiliarios en los que invierten cuentan con un soporte en la construcción y desarrollo del mismo. Como tercera alianza clave, está la notaria con la cual se tiene una relación fuerte ya que es la misma con la que se escrituran las propiedades, esto se plantea con el objetivo de generar mayor facilidad en la tramitología de firmas de promesa de compra ventas, entre otros.

Finalmente, está el planteamiento de la **fuentes de ingresos**. En ese último, se estipuló la forma en la que se pretende capturar valor con este modelo propuesto y es la siguiente. Teniendo en cuenta, que las personas no necesitan comprar una propiedad completa, sino parte de ella, se propuso un precio comercial de m² de 2 732 000 COP (863 USD). Dicho valor, sale de la equivalencia de 2 metros cuadrados de un departamento promedio en el segmento que se pretende trabajar, ya que este precio diferido en cuotas de un año, ya logra ser accesible para las personas, de acuerdo a su capacidad real de ahorro estudiada. De esta

manera, se espera que la empresa pueda generar mayor volumen de ventas aumentando así el flujo mensual, y con esto ir avanzando en la construcción del proyecto inmobiliario para así disminuir el % del crédito constructor solicitado en el modelo convencional de financiamiento.

3.4.) Segmentación de mercado TAM-SAM-SOM



Unidades	Valor Promedio Depto	Total	Recaudo Iniciales (30%)
240	\$ 180,000,000.00	\$ 43,200,000,000.00	\$ 12,960,000,000.00
	Objetivo: Duplicar recaudo de Iniciales		
	\$	25,920,000,000.00	

Tabla 9: TAM SAM SOM / Fuente: <https://www.rankia.co/informacion/afps-colombia>

Del ejercicio anterior, se obtuvo un punto de alta relevancia y fue darse cuenta que el mercado objetivo no son las personas que tienen la capacidad de comprar un departamento completo, sino aquellas que invierten en diferentes herramientas de bajo riesgo en donde no se requiere montos muy altos de inversión. Por lo anterior, las cifras del mercado fueron extraídas de las AFPs en Colombia, las cuales evidencian los ahorros de los colombianos y este es el capital que realmente se dispone a esta modalidad de inversión inmobiliaria.

En conclusión, la metodología de *TAM-SAM-SOM* fue muy útil para entender con mayor claridad el mercado de inversiones en Colombia, con respecto al máximo deseable en un inicio *SOM* (Valor que sale de la posibilidad de empezar el modelo de inversión con 30 unidades en los primeros dos años). Este último, representa el 0.037% de las inversiones de bajo riesgo (*SAM*), y se calculó a partir del valor de los pies recaudados en un proyecto de 240 unidades, asumiendo que se quiere llegar a duplicar este recaudo en menos de dos años, el valor sería 25 920 000 000 COP. El anterior resultado, evidenció que efectivamente existe una gran oportunidad de proponer algún tipo de modelo de negocio, que apunte hacia este nicho de personas, cuya descripción del perfil de inversionista, está bastante alineada con los beneficios y características que permite la inversión compartida, teniendo en cuenta que son inversiones muchos más accesibles y sin tanto riesgo futuro.

3.5) Elaboración y análisis NABC

Con el objetivo de sintetizar toda la información anterior, se utilizó la metodología NABC en donde se pudo aterrizar cual es la necesidad real del mercado objetivo, de qué manera se pretende hacer una primera aproximación a él, qué beneficios se propone con este nuevo modelo de estudio y por último si existe o no algún tipo de competencia que se encuentre presente en el mercado.

N	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Invertir en bienes inmuebles a precios cómodos de acuerdo a su capacidad real de ahorro.</u>
A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fragmentación del valor total de un inmueble ○ Inversión en metros cuadrados en menor proporción
B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Valorización por inversión temprana asociada a la industria (7% anual) ○ Libertad financiera a futuro y acompañamiento legal ○ Rentabilidades superiores a las alternativas actuales (3.5% CDT) ○ Riesgo asumido por la inmobiliaria
C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alternativas de inversión tradicionales (fondos mutuos, CDTs, bonos) ○ Fondos de inversión inmobiliarios (Montos elevados de entrada y riesgo compartido)

Figura 6: NABC / Elaboración propia

Del esquema anterior, se plasmó la necesidad real del mercado objetivo y es la incapacidad que se tiene para invertir en el sector inmobiliario, las personas desean rentabilizar sus ahorros de una mejor manera, a través de la compra de propiedades que tengan precios cómodos, precios que se adapten a su capacidad real de ahorro. Lo anterior se logra a través de la fragmentación del 100% del inmueble, logrando así que las personas puedan invertir en m2 en menor proporción que los que tiene un departamento promedio en la ciudad de Cúcuta.

De esta manera, los inversionistas podrán obtener los beneficios de valorización que tiene la industria inmobiliaria, y otros adyacentes como los son la libertad financiera, y disminución del riesgo de inversión ya que, en el modelo propuesto, se estipula que la inmobiliaria es

quien asume todo el riesgo y debe cancelar a los inversionistas, así tenga que sacrificar la utilidad final del proyecto desarrollado.

Para finalizar, se identificaron otros actores que proponen modelos semejantes en el mercado, dentro de los cuales están las alternativas de inversión tradicionales analizadas anteriormente (fondos mutuos, depósitos a plazo, bonos). Estas últimas, si bien generan confianza gracias a que son ofrecidas por bancos y entidades financieras importantes en el país, no son muy rentables ni atractivas en la medida que no son inversiones tangibles, y por otro lado no ofrecen mayores beneficios en términos de rentabilidad, a menos que se incrementen los montos de inversión y los tiempos de retorno.

Algunas de las alternativas tradicionales de inversión encontradas fueron:

Tipo de Entidad	Nombre de Entidad	Alternativa de Inversión	Rentabilidad Esperada	Monto Mínimo	Características y Beneficios
Bancaria	Bancolombia	CDT (Certificado de depósito a término)	Entre el 0.10% y el 2.65% (Depende del monto)	1.000.000 COP. (350 USD)	Posibilidad de elegir el plazo, la forma y la periodicidad del pago de intereses. Rentabilidad garantizada. Tasa Fija.
		Fondos Colectivos (Plan Semilla, Fiducuenta, Fondos Mutuos)	0.36% (En promedio, depende del tipo de fondo)	50.000 COP. (17.5 USD)	Posibilidad de hacer aportes extras en cualquier momento. Los recursos son invertidos en un portafolio de títulos de renta fija seleccionados bajo criterios rentables y seguros.
		Renta a plazo Fijo	0.49%	1.000.000 COP. (350 USD)	Los recursos son invertidos en un portafolio de títulos de renta fija seleccionados bajo criterios profesionales, rentables y seguros, lo cual diversifica el riesgo.

Bancaria	Banco de Bogotá	CDT (Certificado de depósito a término) (Tasa Fija)	0.50%	100.000 COP. (35 USD)	Posibilidad de escoger la modalidad de pago de interés: mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral, anual o al vencimiento. Plazo mínimo 30 días
Corredora de Bolsa	Credicorp Capital	CDT (Certificado de Depósito a Término - Tasa Fija)	3.33%	1.000.0 00 COP. (350 USD)	Puede ser objeto de circulación y negociación propia de un título de valor como pagaré. Título de valor emitido al público en general, cuenta con características de circulación, literalidad y negociación

Tabla 8./ Fuente: Elaboración propia, basado en información de Bancolombia.

Otra de las alternativas de inversión semejante son los fondos de inversión inmobiliarios, sin embargo, estos presentan dos diferencias significativas. La primera es que no democratiza la inversión, ya que no es captación masiva de recursos, sino que son pocos los actores que participan en esta modalidad y deben aportar montos supremamente altos de financiamiento. Y, por otro lado, los inversionistas tienen cierto nivel de riesgo asumido, dado que la sociedad que retiene los recursos y los designa para construir, es también socia de la constructora, así que las personas asumen que el riesgo es compartido. Lo anterior, funciona así para garantizar mayor confianza en los inversionistas.

En conclusión, el modelo que se propone se basa en los anteriores puntos estudiados con el objetivo de lograr una mejor solución en la inversión inmobiliaria, logrando así beneficiar a ambas partes del negocio. Por un lado, que las personas puedan invertir en departamentos de acuerdo a su capacidad de ahorro real, y por otro lado que la inmobiliaria, pueda captar más recursos para llevar a cabo la construcción de sus proyectos.

4.) ESTRUCTURACIÓN DE MODELO: ALTERNATIVA INNOVADORA DE FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS INMOBILIARIOS

Estructuración del modelo: Alternativa innovadora de financiamiento para proyectos inmobiliarios.

4.1. Explicación modelo actual de financiamiento bancario para construcción.

Luego de haber realizado el estudio de la situación actual tanto de la inmobiliaria como de las personas que desean invertir en departamentos, se propuso el nuevo modelo de financiamiento alternativo, para el cual es fundamental entender con mayor detalle el funcionamiento del modelo actual y así comprender como la propuesta de valor nueva, logra romper con el financiamiento bancario tradicional, generando beneficios significativos para todas las partes.

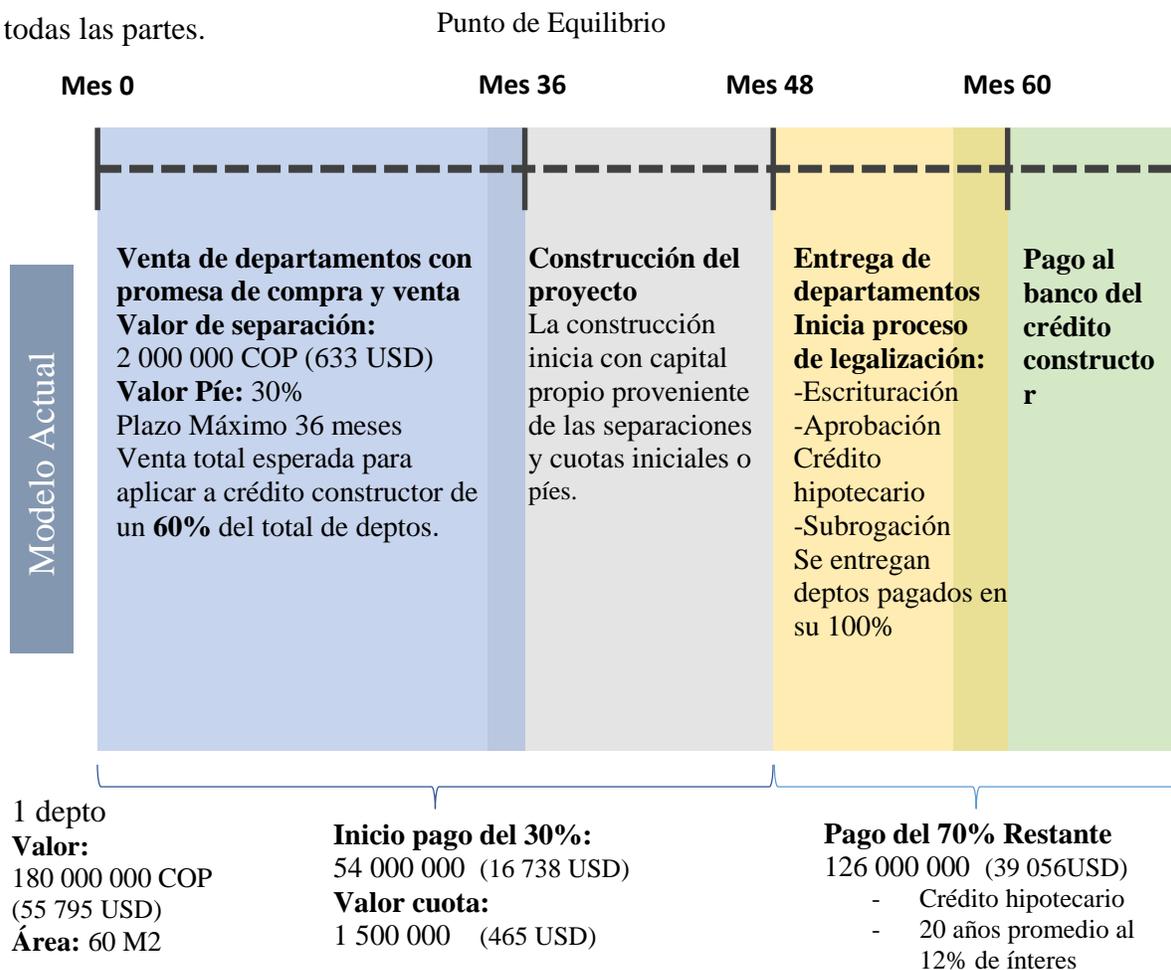


Figura 7: Modelo de negocio actual en Colombia/ Elaboración propia

En el esquema anterior, se muestra el modelo actual con el que la inmobiliaria desarrolla los proyectos inmobiliarios. Los proyectos se evalúan a cinco años (60 meses), en donde ocurren cuatro momentos importantes en el desarrollo. En el mes cero (posterior a la estructuración del proyecto), se inicia la venta de las unidades en donde las personas que compran un departamento de por ejemplo 60m², firma una promesa de compra y venta, en donde la persona se compromete a realizar el pago del primer 30% del inmueble diferido en un máximo de 36 cuotas. Se espera, que una vez cancelado este pío o cuota inicial del 30%, la persona debe pedir un crédito hipotecario por el 70% restante. De esta manera, la inmobiliaria realiza la mayor cantidad de ventas posibles hasta llegar al punto de equilibrio, el cual está estipulado en el 60% de las unidades vendidas con promesa de compra y venta, firma del contrato y un monto de separación ya cancelado.

Una vez alcanzado el punto de equilibrio, la inmobiliaria aplica al crédito constructor con alguna entidad financiera, esta entidad le exige que debe iniciar construcción con capital propio obtenido de las cuotas que han venido cancelando las personas, y luego ella financia hasta el 80% del valor de los costos directos de construcción o el 50% del valor total de las ventas. Luego de un riguroso análisis financiero, el banco aprueba el crédito constructor y da inicio a los desembolsos de capital para así lograr llevar a cabo el proyecto, justo aquí se estipulan varias obligaciones de ambas partes, dentro de las cuales están los tiempos de construcción y el tiempo que tiene la inmobiliaria para pagar este crédito constructor a una tasa estipulada por el mismo banco.

En la actualidad, este modelo se ha vuelto cada vez más difícil de trabajar en. Por una parte, los trámites para aplicar a dicho crédito constructor son cada vez más complejos y restrictivos, lo que significa mucho tiempo perdido para la inmobiliaria. Por otra parte, en caso de lograr aprobar este crédito, las tasas de interés en Colombia son cada vez más elevadas por lo que poco a poco las inmobiliarias han venido intentando usar la menor cantidad de dinero proveniente del banco.

A continuación, se evidencian los porcentajes actuales del total del capital destinado al financiamiento de los proyectos inmobiliarios en Cúcuta, Colombia:

Panorama Actual



Figura 8: Panorama actual, financiamiento construcción/ Elaboración propia

4.2. Explicación modelo propuesto financiamiento bancario para construcción.

Dados los antecedentes, se realizó la propuesta de una nueva alternativa de financiamiento basado en el modelo de inversión colectiva, en donde se plantea aumentar el flujo inicial de dinero proveniente de la venta masiva de metros cuadrados, y así poder aumentar el capital % de capital propio que utiliza la inmobiliaria para iniciar la construcción.

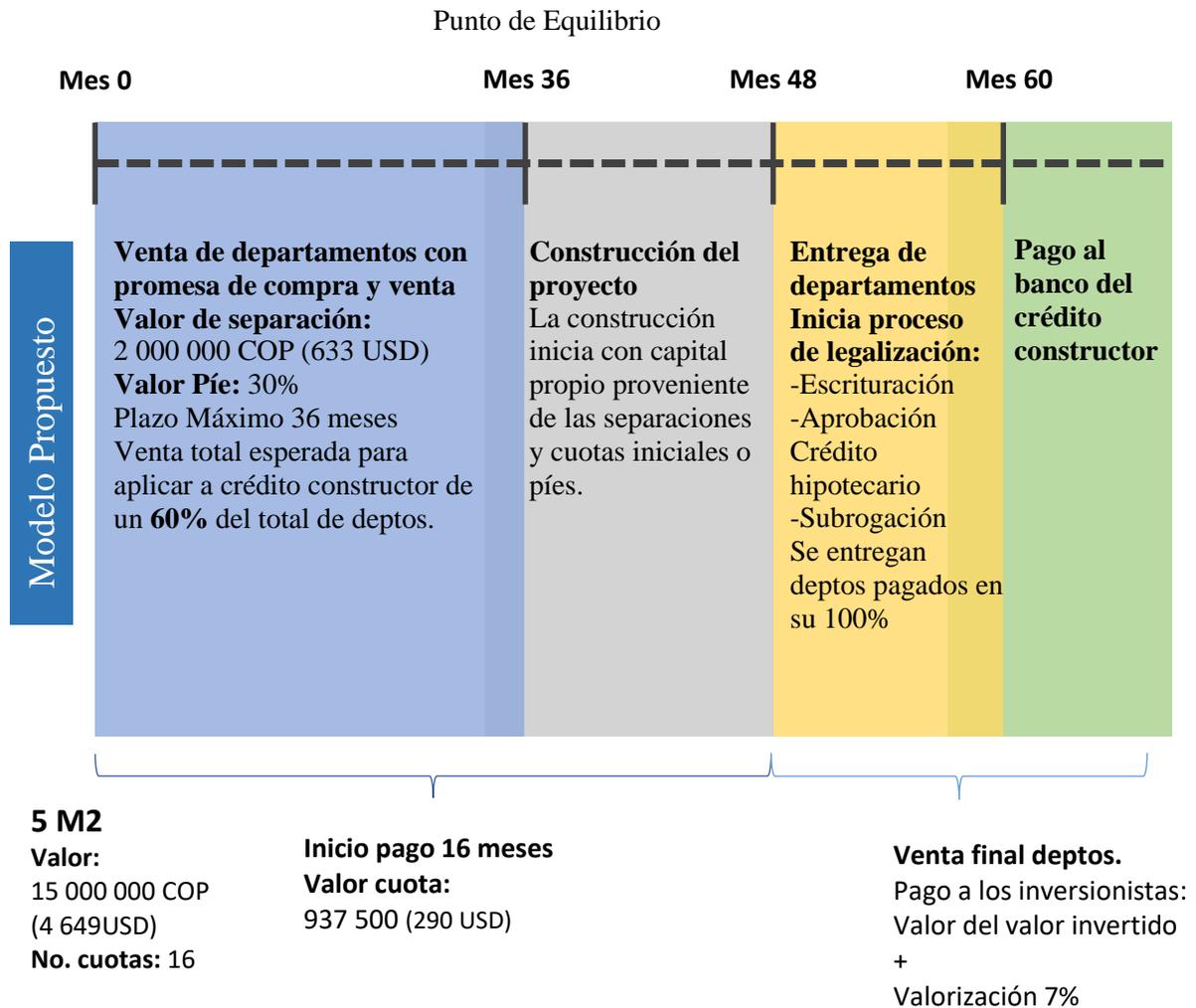


Figura 9: Modelo de inversión propuesto / Elaboración propia

En el esquema anterior, se propone el nuevo modelo de negocio el cual este sujeto a los mismos tiempos, pero a una forma diferente de realizar gran parte de las ventas de los departamentos. En este orden de ideas, se estipuló la venta por metro cuadrado en donde la persona o inversionista ya no compra un departamento entero de 60m2 con un valor final de 180.000.000 COP ((55 795 USD), en donde la inmobiliaria debe esperar 36 meses para captar el 30% del valor total del inmueble, sino que compra 5 metros cuadrados del proyecto con un valor de venta de 15 000 000 COP (4 649USD). Al ser el monto significativamente más bajo, la inmobiliaria puede por un lado aumentar su número de clientes y por el otro al disponer de menos meses (16 meses) para recaudar el total de estos 5 metros cuadrados.

Luego de lograr el mayor recaudo posible, se espera llegar al mes 36 con un % vendido superior al 60% del total del inventario. Aunque él % no sea equivalente, el monto de dinero será superior al del modelo tradicional, y esto se debe a que los inversionistas ya han cancelado el 100% de los 5 metros cuadrados que han adquirido. Una vez se tenga el capital de trabajo, se da inicio a la construcción del proyecto inmobiliario y se pretende avanzar la mayor cantidad de obra posible con capital propio para así lograr pedir un menor crédito constructor al banco.

Por último, en el mes 48 cuando inician los procesos de subrogación o desembolso de los créditos hipotecarios de cada departamento vendido, se empieza a cancelar primero a los inversionistas, segundo al banco y por último la inmobiliaria se queda con el excedente o utilidad final.

A continuación, se evidencian los porcentajes a los que se quiere llegar con esta propuesta, en donde se plantea.

Panorama propuesto:



Figura 10: Panorama propuesto, financiamiento construcción / Elaboración propia

5.) VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR Y DIFERENCIAL

Para la validación de la propuesta de valor, se utilizó la herramienta de *Lean StartUp* a través de la cual se creó un primer MVP (producto mínimo viable). Este consistió en la creación de la campaña “comparte tu cuota” la cual se publicó a través de las redes sociales de la inmobiliaria Celeus Group. Dicho experimento, tenía como objetivo principal validar si existía o no un interés por parte de las personas en invertir en un departamento con alguien más, ya fuera familiar o amigo. Esta campaña presentaba los beneficios de la inversión compartida ya que el valor de la cuota mensual se dividía entre dos o tres y la capacidad de endeudamiento se multiplicaba por dos y tres, lo que facilitaba la aprobación del crédito hipotecario para financiar el 70% restante del valor del inmueble.

No obstante, cabe aclarar que en esta campaña no se validó en sí el modelo de negocio de inversión temprana por metros cuadrados en menor cantidad, sino únicamente la idea de poder comprar el 100% de un departamento con más gente y ver que reacción tendrían las personas.

Campaña Comparte tu Cuota:

The image displays two screenshots of Facebook posts from Constructora Celeus Group. The left screenshot, dated April 3, 2018, features a large image of a modern apartment building at night. The text asks, "¿Quieres financiar tu vivienda nueva con una cuota más baja?" and encourages sharing the offer with family or friends. It highlights a "Ubicación hecha a tu medida" in Delta Park and a "Cuota en pareja desde \$ 800.000 cada uno". The right screenshot, dated April 2, 2018, is a promotional post with a grid of four images. The top-left image asks "¿Cómo puedes compartir tu cuota para adquirir vivienda nueva?". The top-right image, titled "En Abril", says "Comparte tu cuota con una o dos personas reduciendo tu monto mensual y aumentando la inversión." The bottom-left image, titled "Unete a tu pareja, hermano/a, socio o hasta tu yerno", says "Aportan cada uno \$400.000 o dependiendo del proyecto que elijas." The bottom-right image, titled "Consejo:", says "Si compartes tu crédito con 1 o 2 personas estás brindando mayor seguridad al banco por tanto, te prestará mucho más." Below the grid, statistics show the promotion was finalized on April 2, 2018, with 5,400 people reached and 174 interactions. A comment from Karen Zabala is also visible.

Figura 11: Campaña Comparte tu cuota / Publicación Facebook

La campaña **comparte tu cuota**, se publicitó de manera paga durante 2 meses a través de la plataforma de *Facebook* y en general fue bien percibida por las personas en términos de *likes* y comentarios, por otro lado, las cifras que arrojó fueron las siguientes: De las 210 personas alcanzadas se lograron generar 19 ventas en los dos meses bajo este modelo, de las cuales el 60% declaraba que su interés de compra era el de inversión, mientras que el 40% restante compró con el objetivo de tener una vivienda propia.

En definitiva, si bien la campaña arrojó buenos números en términos de ventas, esta no se estructuró con un objetivo claro de validación y no se establecieron métricas de éxito claras en la ejecución de la campaña. En consecuencia, de las 19 ventas concretadas, el 100% fueron realizadas por familiares, por lo que no eran más de 3 personas las que hacían la separación de un inmueble. Por otro lado, estas tres personas empezaban a pagar netamente el pío del 30% del inmueble así que esto no aumentaba el flujo, sino que seguíamos en el mismo modelo tradicional.

Por lo anterior, se hizo una reunión con el equipo de trabajo en donde se tomaron algunas cosas positivas del anterior experimento y se replantearon otras. De esta manera, se diseñó el segundo MVP el cual se estructuró de la siguiente forma:

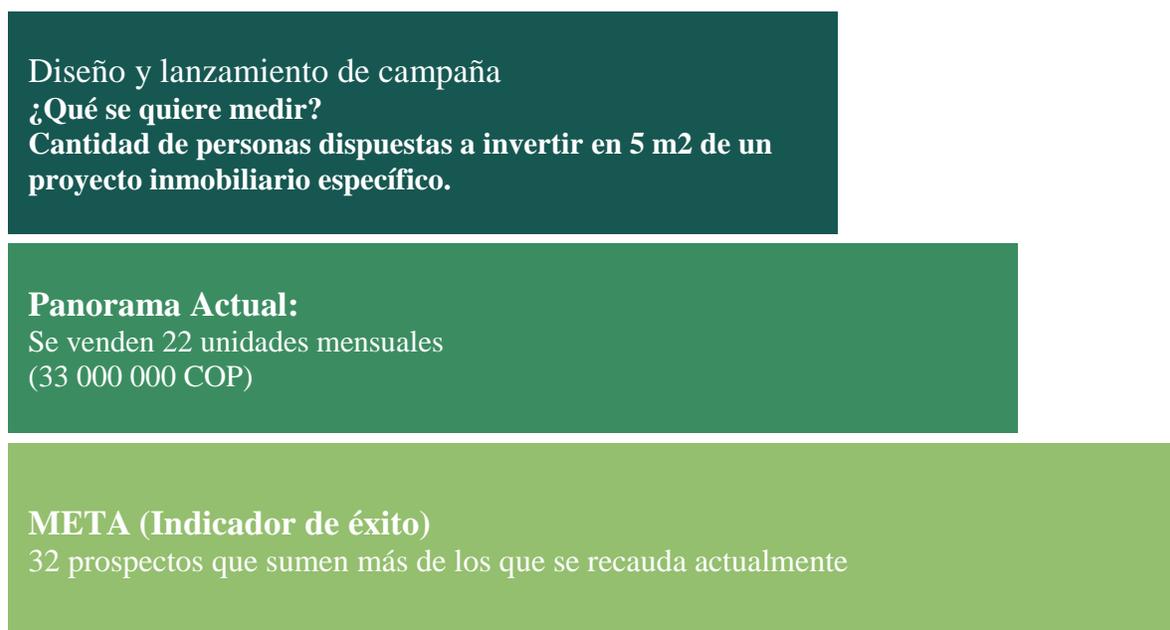


Figura 12: Estructuración MVP / Elaboración propia

Según los objetivos estipulados, se desarrolló el segundo MVP el cual consistió en el diseño y desarrollo de una *landing page* la cual estaba programada para medir la cantidad de personas que entraban a la página y que mediante un *click* declaraban su interés de invertir en una fracción de departamento.

La *landing page*, estaba compuesta por 4 franjas con información pertinente del modelo, la idea consistió en que la información se expresara de la forma más clara posible para así poder conectar con las personas. Del entendimiento de la propuesta de valor dependería si realmente se despertaba o no un interés de los posibles prospectos para invertir en metros cuadrados de un proyecto de Celeus Group.

En este orden de ideas, la primera franja expresaba la idea del modelo, el objetivo de este modelo de inversión basado en la necesidad de la persona y su situación actual respecto a su capacidad de ahorro. El mensaje “Invierte en inmuebles a precios cómodos de acuerdo a tu capacidad real de ahorro” iba respaldado por una imagen aérea de Cúcuta con el objetivo de situar a las personas en donde se va a implementar el modelo.

La segunda franja, mostraba una foto de una tipología actual de uno de los posibles proyectos a invertir, sumado a esto se menciona la propuesta de valor que es **fragmentación del valor total de un inmueble, invirtiendo en M2**. Dicha propuesta de valor, se sustentaba con el precio de cinco metros cuadrados que era 15 000 000 COP (4 649USD). Lo anterior, generaba dos primeros filtros que condicionan el interés de inversión. El primero por un tema de capacidad, si este precio era o no accesible y el segundo de valor, si realmente tiene o no valor adquirir una fracción de un proyecto por este precio.

En la tercera franja, el enfoque eran los beneficios de este modelo. Dichos beneficios no solo se expresaban en términos de rentabilidad o valorización (los inmuebles en Cúcuta se valorizan el 7% anual según el último estudio de la revista Dinero en Colombia), sino que se expresaban en función de suplir las necesidades que se habían identificado anteriormente en nuestro segmento de mercado. La primera necesidad, era el temor a invertir por el riesgo de la industria, para esto se aclara que bajo este modelo la inmobiliaria es quien asume el 100% del riesgo y responde con la rentabilidad prometida independientemente de que pase durante el desarrollo del proyecto. La segunda necesidad, era la de tener mayor libertad financiera, esta también se suple con el beneficio ofrecer un modelo con mayor rentabilidad al de una alternativa convencional de inversión. Por último, el tema del acompañamiento legal es fundamental ya que también se identificó que las personas muchas veces tienen vacíos de información con respecto a la industria y la tramitología para invertir en un bien inmueble.

En la última franja, es donde las personas tenían la posibilidad de poner sus datos para obtener más información en caso que el modelo le hubiera despertado interés. Dicha información de los prospectos legaba a una base de datos para así poder validar si la propuesta tenía o no suficiente valor en las personas.

MVP – Landing Page:

Celeus
GROUP

Invierte en inmuebles a precios cómodos de acuerdo a tu capacidad real de ahorro

Más información

Fragmentación del valor total de un inmueble, invierte en m2

Inversión mínima
5 m2: \$15.000.000

BENEFICIOS

- Valorización por inversión temprana asociada a la industria (7% anual)
- Libertad financiera a futuro y acompañamiento legal
- Rentabilidad superiores a las alternativas actuales (3.5% CDT)
- Riesgo asumido por la inmobiliaria

Solicita más información

Nombre:

Numero de Celular:

Correo:

Dirección:

Enviar

Figura 13: Landing page / Elaboración en conjunto del equipo de diseño Celeus Group.

Para la ejecución del MVP se cruzaron las métricas de éxito con las métricas que tiene en la actualidad la inmobiliaria Celeus Goup. Si bien, el objetivo era tener más de 22 posibles clientes que superaran la suma de flujo mensual actual que tiene la inmobiliaria, se debía alcanzar a muchas más personas por plataformas digitales para así lograr cumplir la meta. En la actualidad Celeus Group por cada 100 prospectos genera 6 ventas efectivas, basado en esos números se tenían que alcanzar por lo menos a 366 personas para cumplir el objetivo de los 22 posibles clientes, no obstante, si las personas no percibían el valor de este nuevo modelo de inversión por 5 metros cuadrados, no se iba a cumplir el objetivo numérico del MVP.

Basado en lo anterior, la *landing page* se lanzó a través de los siguientes canales: Facebook, WhatsApp, Instagram y Gmail. En total, se enviaron 403 mensajes a diferentes personas del segmento identificado y los resultados fueron los siguientes:

Resultados del MVP:



Figura 14: Resultados MVP / Elaboración propia

Dados los resultados obtenidos, se cumplió la meta de llegar a más de 22 posibles clientes a través de la *landing page*, incluso se tuvieron 58 solicitudes en total de personas que declaraban un interés y que solicitaban más información acerca del modelo de negocio por metros cuadrados. Si bien, se necesitaba alcanzar al menos 366 personas para llegar a la meta de 22 (basado en las ventas de Celeus Group), se lograron alcanzar 403 y las solicitudes fueron más del doble de lo esperado, en este orden de ideas se podría llegar a plantear que el modelo de negocio de inversión en cinco metros cuadrados de un proyecto inmobiliario, es significativamente más atractivo que comprar el departamento entero bajo el modelo tradicional.

CONCLUSIONES

En definitiva, el trabajo se desarrolló en tres fases, la primera consistió en una parte de investigación, posteriormente una fase de estructuración del nuevo modelo de inversión y ya por último la validación del modelo planteado. En cada una de estas fases, se tuvieron hallazgos que fueron determinantes para llegar al resultado final. Dentro de estos hallazgos encontrados están los siguientes.

Fase de investigación:

- Si bien existe un interés real de las personas por invertir en el sector inmobiliario, es evidente que existen ciertas barreras que impiden este tipo de inversiones. Por un lado, el valor elevado de los inmuebles frente a la capacidad de ahorro real de las personas. Hoy por hoy, la capacidad de ahorro de los colombianos ha bajado 6.5% en los últimos 7 años, por el contrario, el valor de los inmuebles sigue incrementando y es por esto que existe una necesidad real de democratizar la inversión inmobiliaria.

TASA DE AHORRO DE LOS HOGARES

Anual móvil. En porcentaje sobre la renta disponible



Figura 15: Tasa de ahorros en Colombia / Fuente DANE

Otra barrera fundamental, es el desconocimiento financiero mínimo para invertir en la industria inmobiliaria, muchas veces las personas entienden que invertir en el sector de la construcción es rentable, sin embargo, no tienen mucho conocimiento de cómo

proceder al respecto y lo ven como algo difícil de acceder. Por lo anterior, es fundamental que en la propuesta no solo se fragmente el valor alto de los inmuebles, sino que por medio del nuevo modelo se logre suplir ese vacío de información en las personas con un debido acompañamiento y suministración de contenido de valor.

- Como se pudo ver en la investigación, se encontraron varias plataformas de crowdfunding que suplen las necesidades de inversión inmobiliaria accesible, no obstante, fue fundamental la asesoría legal que se realizó para entender si funcionaría o no este modelo en Colombia, ya que fue aquí donde nos dimos cuenta que no necesariamente una misma solución funciona en todos los lados. En el caso de Colombia, el decreto de crowdfunding es bastante restrictivo y aun cuando este tipo de plataformas funcionan para otras industrias, en el caso de la inmobiliaria entendimos que no convenida debido a los montos requeridos para financiar construcción. Lo anterior, fue un reto a la hora de plantear el modelo de inversión colectivo sin tener que acogerse al decreto, ya que cualquier inconsistencia del modelo podía llegar a tener repercusiones legales.

Fase de estructuración:

- En esta fase fue fundamental entender cómo funcionan las otras alternativas de inversión que existen, que ventajas y desventajas tienen para así lograr estructurar el nuevo modelo de inversión. Con base a esto, se plantearon los beneficios del modelo con respecto a la rentabilidad sujeta a la valorización de los bienes inmuebles, a diferencia de las alternativas de inversión clásicas ofrecidas por los bancos. Por otro lado, el asumir el 100% del riesgo de construcción fue determinante para lograr transmitir confianza en los posibles inversionistas, ya que esta fue una de sus principales preocupaciones detectadas.
- En la segmentación de mercado también existió un gran aprendizaje, este fue el entender el verdadero alcance del nuevo modelo y cuál era el mercado real al que se quería llegar. En una primera instancia, se pensó que los competidores eran las otras inmobiliarias, sin embargo, después entendimos con el equipo de trabajo que la torta no estaba compuesta por el dinero que mueve la industria inmobiliaria, sino el capital

que hoy en día las personas disponen a estas alternativas de inversión de bajo riesgo y era justo aquí donde se tenía que plantear una propuesta diferente de inversión inmobiliaria que tuviera montos más accesibles y mejores rentabilidades.

Fase de validación:

- En el primer MVP cuando se realizó la campaña de “comparte tu cuota” si bien existieron ventas reales, no se validó realmente la inversión compartida en pequeños metros cuadrados, sino únicamente el comprar un departamento con una familia. No obstante, en el segundo MVP la métrica de éxito era mucho más clara, lograr captar más ventas que, en el modelo convencional a través de la inversión en 5 metros cuadrados de un proyecto, para esto fue crucial exponer los beneficios de inversión con bastante claridad y evidenciar las ventajas que tenía este modelo sobre el convencional. Los resultados, fueron mejor que lo esperados, sin embargo, hay que tener en cuenta que se debe continuar haciendo una gestión con las solicitudes de información para que estas se vuelvan ventas reales de la inmobiliaria.
- Uno de los principales aprendizajes, fue entender cómo engranar la propuesta de valor del modelo con el aspecto legal, este último muchas veces no funciona como uno espera y el pivotear de manera rápida fue fundamental para sacar el modelo adelante. No obstante, apareció un último aspecto importante al final y es la tributación con respecto a los beneficios económicos de los inversionistas. Este último tema, se logró definir bajo el concepto de tributación financiera, en donde las personas por un lado tienen una retención sobre los ingresos a la hora de recibir su inversión de regreso, y luego deben tributar de acuerdo a una tabla que estipula el % de impuesto según el monto de ingreso. Si bien, la parte tributaria va a afectar la rentabilidad final del inversionista, sigue siendo una inversión altamente rentable con relación a una alternativa tradicional de inversión de bajo riesgo, la cual tributa bajo el mismo concepto.

BIBLIOGRAFÍA

- Información Cartera y Legalización de Celeus Group
- Julián García, (2014), Laboratorio de Mapeo, Capacidad de Ahorro en Colombia.
- Centro de Estudios Estratégicos Latinoamericanos
- Eric Ries (2011) Crown Publishing Group, Lean Start Up
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2010) Business Model Generation
- Rodrigo Villamil, Director Corporativo de Innovación Carvajal (12 de Junio de 2014) <https://es.slideshare.net/rvillamil/la-metodologa-na>
- Ahorro en Colombia, Financiamiento (2018) <https://www.rankia.co/informacion/afps-colombia>
- Inversiones de Bajo Riesgo (2018) www.bancolombia.com
- Información demográfica (2019) <https://www.dane.gov.co/>
- Plataforma Digital Housers (2019) <https://www.housers.com/es>
- Plataforma Digital Brik (2019) <http://brik.ec/>
- Plataforma Digital Lares (2019) <https://lares.cl/>
- Crowdfunding España (Enero 2018) <https://www.universocrowdfunding.com/que-es-el-crowdfunding/>
- Artículo “Crowdfunding en el sector inmobiliario” Derechos Fiduciarios (Diciembre de 2018) <https://www.oikos.com.co/titulos/crowdfunding-inmobiliario-en-colombia-al-detalle>
- Crowdfunding Inmobiliario Riesgos y Ventajas, Carlos Vergel (Enero de 2018) <https://renovalia.inmobiliaria.com/que-es-crowdfunding-inmobiliario/>
- Artículo Crowdfunding inmobiliario ¿El futuro de la inversión? (Julio de 2018) <https://www.housers.com/es/blog/crowdfunding-inmobiliario/>
- Artículo “Crowdfunding Inmobiliario, ¿Qué es? ¿Qué plataformas aplica?” <https://truust.io/es/blog/crowdfunding-inmobiliario-que-es-plataformas-y-opiniones/>