



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali

CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN RELIGIOSA MEDIANTE UN ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS DE DATOS. CASO DE ESTUDIO.

Base para la formulación preliminar de un modelo de negocio inmobiliario dirigido a un segmento de La Iglesia Alianza Cristiana y Misionera en Popayán.

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA CIVIL
Énfasis en Gerencia de Construcciones

Presentado por:

JESÚS EDUARDO CASANOVA MENESES

Dirigido por:

REYNEL GONZALEZ FLOREZ

Ingeniero Civil, Especialista en Estructuras,
Especialista en Finanzas, Magister en Valoración y Tasación de Bienes.

Pontificia Universidad Javeriana Cali
Facultad de Ingeniería y Ciencias
Mayo de 2026

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1.	Definición del problema de investigación	7
1.1	Pregunta de investigación	8
1.2	Justificación	8
2.	OBJETIVOS DEL PROYECTO	13
2.1.	Objetivo general.....	13
2.2.	Objetivos específicos	13
2.3.	Alcance del trabajo de grado.....	13
3	MARCO DE REFERENCIA	16
3.1	Estado del arte (antecedentes).....	16
3.2.	Marco teórico.....	26
3.2.1	Estudio de mercado	26
	Etapas del proceso de Investigación según Churchill	26
3.2.2	Modelos de negocio.....	30
3.3	Marco contextual.....	36
	Organización religiosa.....	36
3.4	Marco legal	39
3.5	Marco conceptual.....	50
4	DESARROLLO METODOLÓGICO	58
	FASE 1: Estudio y análisis.....	59
4.1	Caracterización de la población objeto de estudio y la oferta local.....	59

Pasos para la investigación directa de la demanda.....	59
4.1.1 Cómo se perfila la demanda	59
Estudio y análisis de la demanda.....	59
Determinación del objetivo:	61
4.1.2 Cómo se perfila la oferta:	66
Estudio y análisis de la oferta.....	66
4.1.3 Percepción del mercado.....	70
4.1.4 Conclusiones que determinan la selección del objetivo en el estudio de caso.	72
4.1.5 Diseño de instrumentos de recolección de información a través de estrategias como encuestas físicas, encuestas digitales, uso de redes sociales, Tics, e Inteligencia artificial. .	73
4.1.6 Resultados.....	75
4.2. Segmentación del mercado mediante el análisis estratégico del objetivo.	77
4.3.1 Análisis de la demanda y la oferta a través de fuentes primarias y secundarias ...	77
4.3.2 Conclusión.....	128
FASE 2: Operación	130
4.3 Formulación del modelo de negocio para el segmento poblacional seleccionado.....	131
4.3.1 Introducción.....	131
4.3.2 Sustentación y argumentación del tipo de modelo	132
4.3.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO:	137
4.3.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO FINANCIERO para el modelo de negocio (Anexo programa de factibilidad financiera).....	153
4.3.5 Método de capitalización de renta a cinco años	165
4.3.6 Conclusiones y observaciones del modelo financiero BTR comercial	174
FASE 3: Resultados	176
4.4 Resultado 1. Entrega de data actualizada a la organización religiosa.....	177

4.5	Resultado 2. Guía metodológica para la exploración de nichos de mercado.....	178
4.6	Resultado 3. Modelo de negocio y viabilidad financiera del proyecto	179
5	CONCLUSIONES	181
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	184
7	ANEXOS	190
8	CRONOGRAMA DE TRABAJO	191
9	GLOSARIO DE TERMINOS ESPECIALES	192

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado está orientado a analizar a través de estrategias de mercadeo aplicadas a la construcción el cómo un conjunto de personas percibe las condiciones económicas propias y del país en la actualidad y en el futuro para invertir en proyectos inmobiliarios.

La temática seleccionada fue motivada por el seminario *Social Humanístico* desde la reflexión sobre la responsabilidad social empresarial. Y la metodología está basada en: Aplicar los pasos de una investigación de mercados expuesta por Churchill Gilberto en su libro *Investigación de mercados* Ed. 4; Y ajustada a este proyecto desde la Electiva *Mercadeo Aplicado a la Construcción*.

Es de anotar que la electiva y el seminario están dentro de la oferta que tiene la Pontificia Universidad Javeriana Cali para los Maestros en Ing. Civil con énfasis en Gerencia de Construcciones.

Para efectos de estudio, la muestra poblacional (que se le llamó demanda), fue la correspondiente al número de miembros oficiales¹ de la iglesia Alianza Cristiana y Misionera de Colombia Sede "multi-sitios" en la Ciudad de Popayán. Es decir, un 30%, 200 personas de 1045 que actualmente tiene registradas.

En un primer momento, se caracterizó a la población perteneciente a la organización religiosa, se identificaron sus condiciones económicas y se organizó por segmentos de estudio. Ya en un segundo momento, la muestra de los productos o proyectos tipo (que se llamó oferta), se definió una vez se caracterizó la demanda. Es decir, que se investigaron proyectos tipo y se segmentaron de acuerdo con los requerimientos y necesidades particulares de la demanda.

Desde la teoría de los océanos azules de Chan Kim y Renée Mauborgne, este trabajo de grado busca un océano azul y responder a la pregunta: ¿Cómo puede la caracterización socioeconómica y el análisis de mercado de una organización religiosa en Popayán contribuir a la formulación preliminar de un modelo de negocio inmobiliario para proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción?

¹ Miembro oficial: Término definido en los estatutos de la organización Pág. 19

Por esta razón los resultados se orientaron a: suministrar un data de información actualizada, ordenada y agrupada que beneficie a la organización religiosa y a los intereses de este proyecto; así como a construir una guía metodológica para caracterizar nichos de mercado con características semejantes y que aún no han sido atendidos. Y finalmente se formuló un modelo de negocio acorde con la caracterización socioeconómica del segmento poblacional seleccionado.

1.1. Definición del problema de investigación

Para la cultura del ahorro y la inversión existe población con metas a corto y largo plazo. Hay quienes sólo quieren ahorrar, quienes sólo quieren invertir, y quienes prefieren practicar las dos al tiempo. Pero también, hay quienes carecen de este hábito financiero.

El ahorro es ideal para metas a corto plazo y para sortear situaciones de emergencia, mientras que la inversión permite el crecimiento y genera oportunidades de aumentar la riqueza en un tiempo más extenso. La elección de una u otra, dependerá de los objetivos y condición financiera de las personas o familias.

Según el Cristianismo, las organizaciones religiosas son gestoras de bienestar espiritual, sin embargo, el bienestar social y económico queda a expensas de la administración, bien o mal, que hace cada uno de sus miembros, y está bien que se apersona, así debe de ser, pero la iglesia como órgano principal usado por Dios, puede brindar un acompañamiento y/o abrir puertas de bendición a través del desarrollo de proyectos de construcción a la medida de las condiciones económicas de las personas, familias o comunidades.

Las organizaciones religiosas no tienen que ser expertas en la gestión de proyectos, tampoco están obligadas a saber cuánto potencial tiene en recursos humanos y económicos para desarrollarlos. Sin embargo, crear esas oportunidades de inversión y aumentar la riqueza en el largo plazo, podría ser una forma de promover un impacto social en los activos de la población, Por un lado, creando una dependencia en su estructura organizacional como un departamento o ministerio con recurso humano especializado (internamente), o en su defecto, permitir que un experto interno o externo (Constructor y/o promotor) impulse proyectos de construcción a la medida de uno o más segmentos de la población.

Las constructoras, inmobiliarias, promotoras en Colombia venden principalmente vivienda de interés social (VIS). Para 2023, se espera comercializar 250.000 unidades de vivienda de las cuales 177.000 serán VIS, lo que representa un crecimiento del 9,8% respecto al año anterior ²

Estas son cifras que se pueden interpretar como una condición que posee el sector inmobiliario hacia encasillar a la población objetivo en proyectos con diseños arquitectónicos

² <https://camacol.co/actualidad/publicaciones/monitoreo-camacol-2-de-julio-de-2024>

que no atienden necesidades, gustos y deseos particulares lo cual facilita la de desatención de algunos nichos de mercado.

Se puede observar de lado y lado que los miembros de las organizaciones religiosas pueden estar desatendidos en esta área. Es decir, tanto por su entidad religiosa como por el sector inmobiliario.

Es así como a partir de la aplicación del Estudio de mercado, este trabajo de grado busca caracterizar a la población perteneciente a estas organizaciones (en la Ciudad de Popayán) y que posee las capacidades económicas adecuadas para impulsar y respaldar el desarrollo de proyectos de construcción, con el propósito de mejorar sus condiciones socioeconómicas en el corto o largo plazo.

Muchas de estas organizaciones poseen una base de datos bien ordenada que podría permitir el estudio y clasificación por ingresos, nivel de escolaridad, conformación familiar, así como observación de su disciplina y comportamiento financiero, entre otros aspectos que identificaría a los clientes potenciales para impulsar proyectos de construcción en dichas organizaciones. Esta es una información de base para la formulación de proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción a la medida de las capacidades económicas de las personas, familias o comunidades.

1.1 Pregunta de investigación

De acuerdo con lo anterior, en este proyecto se le pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede la caracterización socioeconómica y el análisis de mercado de una organización religiosa en Popayán contribuir a la formulación preliminar de un modelo de negocio inmobiliario para proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción?

1.2 Justificación

A nivel Global, los objetivos de desarrollo sostenible son la apuesta de las Naciones Unidas por erradicar los 17 problemas más dolorosos del mundo.

Figura 1
ODS N° 1 Fin de la Pobreza Agenda 2030

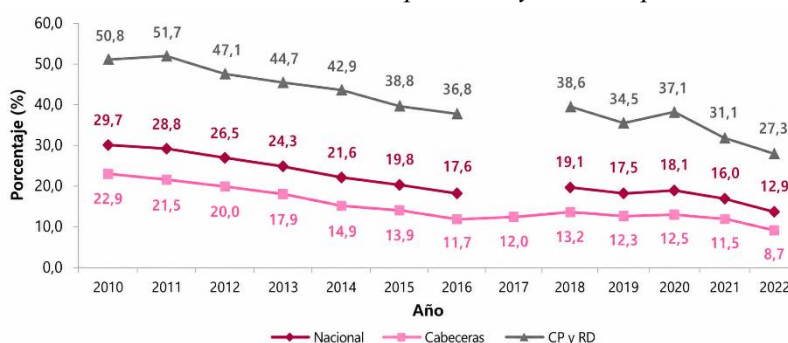


Fuente: Tomado de Naciones Unidas (s. f.), *Objetivo 1: Fin de la pobreza*.

Según las NU los sistemas sólidos de protección social son esenciales para mitigar los efectos y evitar que muchas personas caigan en la pobreza. La pandemia de la COVID-19 tuvo consecuencias económicas tanto inmediatas como a largo plazo para personas de todo el mundo y, a pesar de la expansión de la protección social durante la crisis de la COVID-19, el 55 % de la población mundial (alrededor de 4000 millones de personas) está completamente desprotegida. En respuesta a la crisis del coste de vida, 105 países y territorios anunciaron casi 350 medidas de protección social entre febrero de 2022 y febrero de 2023. Sin embargo, el 80 % de ellos fueron a corto plazo y, para alcanzar los objetivos, los países necesitarán implementar sistemas de protección social universales y sostenibles que sean apropiados a nivel nacional para todos.

Se puede reconocer que los índices de pobreza para Colombia, según cifras del DANE han venido disminuyendo en la última década. Sin embargo, no se deben escatimar esfuerzos para continuar apoyando la tendencia de estas cifras a través del desarrollo de proyectos de construcción con sentido social.

Figura 2
IPM % Total nacional, cabeceras, centros poblados y rural disperso. Años 2010-2022



Fuente: DANE, cálculos con base en la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) 2010 – 2022 y proyecciones del CNPV 2018.

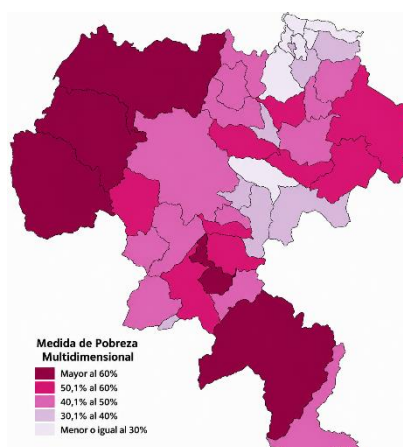
El IPM a nivel nacional, en cabeceras y en los centros poblados, presenta una tendencia a la baja con una pendiente que indica que la tasa de decrecimiento es similar en las tres dimensiones de estudio, es decir, que baja la incidencia de la pobreza a nivel nacional y a la par con un

comportamiento similar se presenta una baja porcentual en las cabeceras y en los centros poblados y rurales.

El sector privado tiene un papel protagónico a la hora de determinar si el crecimiento que genera es inclusivo y contribuye a la reducción de la pobreza. Éste puede fomentar oportunidades económicas para la población pobre de un país. (Informe NU sobre ODS 2023)

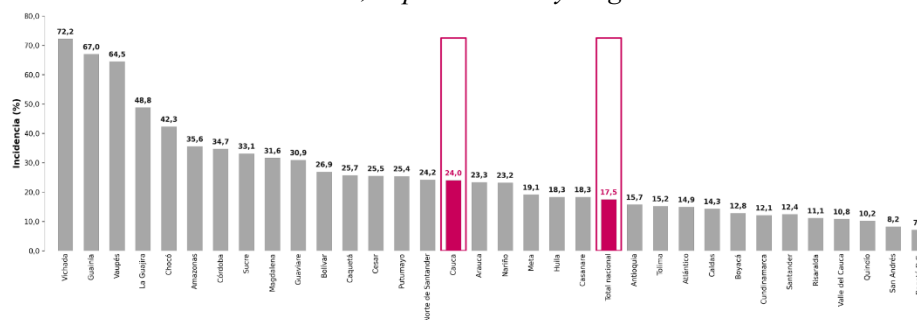
A nivel Departamental Los municipios con mayor porcentaje de pobreza multidimensional del Departamento se ubican en el noroccidente y suroriente y el índice de pobreza multidimensional del departamento comparado con la media nacional se encuentra por encima unos 6 pp lo cual indica la necesidad de crear estrategias que conlleven a la disminución del IPM.

Figura 3
Medida de Pobreza Multidimensional. - Cauca



El IPM para el municipio de Popayán es menor al 30% del IPM del departamento del Cauca, y con mayor influencia se destacan entre otros López de Micay, Timbiquí, Guapí, Sucre, Almaguer y Santa Rosa.

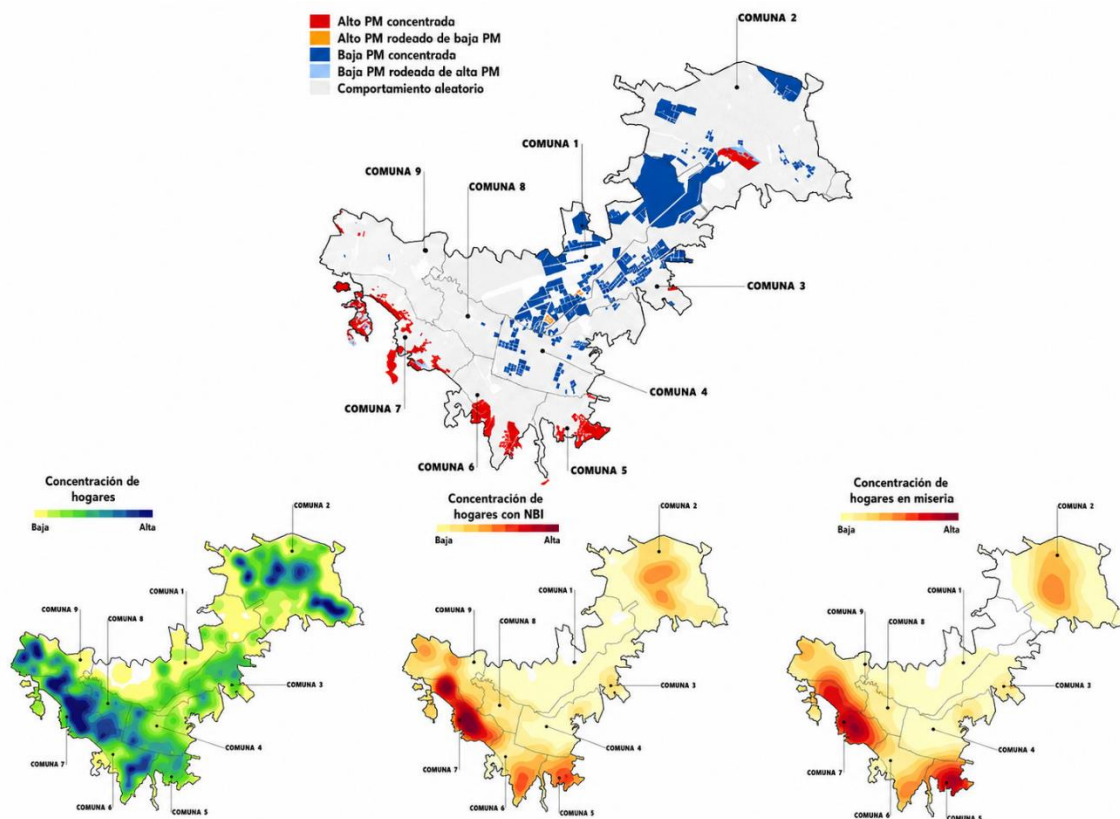
Figura 4
IPM Total nacional, departamental y Bogotá D.C. 2019



Fuente: DANE. Encuesta Nacional de Calidad de Vida ECV (2019).

A nivel Local, la siguiente **Figura 5** Indicador Local de asociación Espacial Pobreza Multidimensional se representa el mapa que refleja los conglomerados de alta pobreza en Popayán, los cuales se localizan, principalmente, en las comunas 5, 6 y 7

Figura 5
Indicador Local de asociación Espacial Pobreza Multidimensional



Fuente: Adaptada de CNPV 2018

Las mayores concentraciones de hogares se presentan en las comunas 2, 5, 6 y 7

El NBI (Necesidades básicas insatisfechas) y la miseria se concentran principalmente en las comunas 5, 6 y 7.

A nivel de la organización religiosa, todo proyecto de construcción formulado a favor del desarrollo socio económico de la comunidad, sea a través de la iglesia o de un experto externo, requiere de un estudio juicioso y cuidadoso de las características de las personas y familias de la organización, máxime cuando el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) clasifica la pobreza basándose en temas de salud, la educación y otras variables de estilo de vida, tales como las características de la vivienda.

Este trabajo de grado está encaminado a beneficiar a una comunidad con características particulares, cuyo contexto geográfico no ha sido el más favorable, la economía regional ha sido golpeada por economías ilegales, intereses políticos, guerras ideológicas, entre otros flagelos que desdibujan la construcción de un tejido social con oportunidades.

Si no se crean las oportunidades de generar riqueza en el corto o largo plazo para las personas, familias o comunidades difícilmente podremos hacer aportes importantes en términos de reducir la pobreza.

Para ello, a través de la caracterización de la población, identificación de segmentos poblacionales con capacidades económicas específicas, la organización y suma de esfuerzos con los recursos económicos, y la promoción de por lo menos un proyecto de construcción a la medida de la población objetivo, se pueden fomentar oportunidades económicas para la población vulnerable.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1.Objetivo general

Formular preliminarmente un modelo de negocio inmobiliario acorde con la caracterización socioeconómica de la población perteneciente a una organización religiosa de Popayán, mediante la aplicación de herramientas de investigación de mercados, análisis estratégico y financiero.

2.2. Objetivos específicos

- 1 Caracterizar las condiciones socioeconómicas, financieras y de inversión de la población perteneciente a la organización religiosa objeto de estudio, mediante la aplicación de herramientas de investigación de mercados.
- 2 Identificar y segmentar la demanda potencial, así como las alternativas de oferta inmobiliaria más acordes con las necesidades, capacidades y expectativas de la población analizada.
- 3 Formular un modelo de negocio inmobiliario preliminar para el segmento poblacional seleccionado, incorporando criterios técnicos, comerciales y financieros.

2.3. Alcance del trabajo de grado

El alcance del trabajo de grado se orientó a través de una investigación descriptiva, la cual busca especificar las características de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. (Gilbert y Churchill, 2003). Es decir, por la aplicación de instrumentos técnicos para acumular evidencia válida y fiable sobre cómo un conjunto de personas maneja sus finanzas en organizaciones religiosas. También semejante a una investigación evaluativa desarrollada por estrategias de mercadeo aplicadas a la construcción.

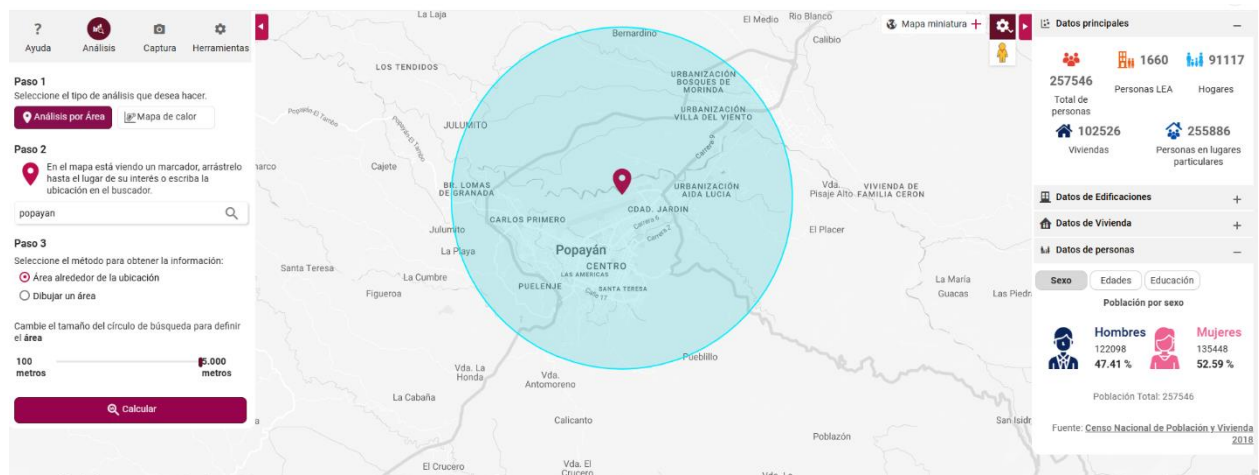
Se pretende contribuir al entorno social a partir las responsabilidades que el sector productivo de la construcción adeuda desde décadas con aquellos que les ha proporcionado riqueza. Por lo tanto, la información recolectada mediante estrategias de mercadeo permitirá caracterizar una de las organizaciones religiosas en Popayán – Cauca. Estudio de caso único, para identificar sus condiciones y capacidades económicas por segmentos e impulsar al menos un proyecto de construcción a su medida.

Así mismo, se segmentó el producto con el propósito de que su oferta fuera acorde a las características y capacidades de la población objeto de estudio, sosteniendo aspectos que garanticen la calidad y economía a la hora de participar.

Para efectos del alcance del estudio, una (Noticia del diario el tiempo; 2017). A nivel Nacional, el Consejo Evangélico de Colombia (Cedecol), que reúne a 260 iglesias en Colombia, calcula en 10 millones sus seguidores, casi el 20% de la población nacional³.

A nivel local, según análisis geoespacial DANE y la Alcaldía de Popayán 265.000 habitantes⁴ corresponde al número de personas asentadas en la zona urbana. Y según cifras del comité de asuntos religiosos para la ciudad de Popayán el 5% es población cristiana evangélica, aproximadamente 13.500 personas, distribuidas en más de 90 lugares de reunión (Iglesias). Por tanto, la muestra de estudio será la correspondiente al número de *miembros oficiales*⁵ de la iglesia Alianza Cristiana y Misionera de Colombia Sede "multi-sitios" en la Ciudad de Popayán. Esto es, un aproximado de 200 personas.

Figura 6
Análisis Geoespacial del CNPV 2018



Fuente: Tomado de DANE (2018)

<https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/territorio/analisis-cnpv-2018/>

³ <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/iglesias-cristianas-en-colombia-41383>

⁴ <https://www.popayan.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Nuestra-Geografia.aspx#gsc.tab=0>

⁵ Miembro oficial: Según Estatutos de la iglesia, Persona perteneciente a la organización que ha hecho su decisión de fe, es bautizado y con frecuencia aporta el 10% de sus utilidades para el desarrollo anual del presupuesto congregacional.

Como todo proyecto que requiere un financiamiento. Éste puede tener una o varias fuentes de origen, internas (nacional, local) o externas (internacional). Y los recursos podrán ser propios o por donación.

Por lo anterior, el principal músculo financiero para el desarrollo de proyectos estará en los recursos, de los ahorros y/o inversiones de las personas, familias o comunidades, por lo cual se sugiere sean administrados a través de una estructura organizacional como las asociaciones que a través del trabajo colaborativo sume sus esfuerzos y permita una correcta ejecución del gasto.

Así mismo, la estrategia planteada para acceder a ellos se hizo directamente. Aunque el enfoque para abordar la propuesta del proyecto pudo hacerse de dos maneras; con enfoque directivo o de gabinete y el enfoque participativo. Si bien el primero no descarta al segundo, el primero sin el segundo es el menos recomendado, pues se realiza únicamente a partir de fuentes secundarias de información, sin tomar en cuenta las expectativas, recursos y experiencias de aquellos a quienes va dirigido el proyecto. Y puede llegar a verse como una imposición de ideas por expertos externos a la comunidad. Mientras que el enfoque participativo, por el contrario, contempla la consulta a los inversores y cabezas de la organización, en la que se establecen de manera conjunta con todos los actores, las principales necesidades y deseos. se realizó a partir de instrumentos de investigación apropiados fuentes primarias de información. Este enfoque logró el compromiso de todos los involucrados y generó confianza y comprensión en el diseño de la estrategia para impulsar el proyecto.

3 MARCO DE REFERENCIA

3.1 Estado del arte (antecedentes)

La aplicación de las teorías de los estudios de mercados poco está dirigida a identificar océanos azules, es decir demanda no atendida, entre ellas, la población de las organizaciones religiosas. Sin embargo, aquí se relacionan artículos científicos, trabajos de grado y otros documentos que facilitan estudiar, la demanda y la oferta de un producto, dirigido a las organizaciones religiosas.

Trammoni Pablo. Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Abierta Interamericana, Rio de Janeiro, Junio de 2006. El trabajo de grado titulado “Marketing religioso enseña la estrategia de marketing que utiliza la iglesia Universal del Reino de Dios en la ciudad de Rosario. Esta iglesia es para el autor, de vital interés ya que, presenta una fuerte tendencia por conocer a las personas interesadas en congregarse en la iglesia; y también, tiene en cuenta una segmentación del público. Lo cual permite a la iglesia poder ofrecer determinados productos a sus clientes y los cuales se encuentran vinculados con valores o nociones de trabajo en equipo.

Para la identificación y análisis de la estrategia, tiene en cuenta: libros, revistas, bibliografía en internet y material audiovisual; que es seleccionada a partir de la intención misma de la investigación realizada. Para recopilar la información, el autor, tiene en cuenta dos métodos: primero, información audiovisual del programa que ofrece la iglesia en el canal y segundo, observación libre sin participación por parte del investigador, sobre el lugar, los productos, la programación y el entorno en el que se desarrolla el culto en la iglesia Universal del Reino de Dios.

En el estudio de Tramannoni Pozzi (2006), se resalta la importancia de analizar la población que asiste al salón de culto, así como la segmentación realizada con base en sus requerimientos físicos y espirituales, su comportamiento religioso, los beneficios que busca obtener y sus necesidades psicológicas. Esta situación permite orientar productos o servicios de manera más precisa hacia grupos específicos.

Por lo anterior, esta investigación tendrá en cuenta la estrategia implementada por el autor en la Iglesia Universal Reino de Dios ante su población objetivo; logrando direccionar de modo eficaz la oferta de productos de AIC⁶.

Beltrán (2017), en su tesis de grado *Estado del arte del marketing religioso*, tuvo como objetivo encontrar, verificar, clasificar y relacionar los estudios y acercamientos desarrollados en Colombia sobre la forma en que las religiones apropian estrategias orientadas a la fidelización de sus públicos. La autora señala que el marketing no se ha limitado únicamente al campo empresarial, sino que también ha adquirido relevancia en el sector religioso, especialmente en aspectos relacionados con la satisfacción, la fidelización, el liderazgo, la gestión de recursos físicos, las finanzas y el fortalecimiento organizacional.

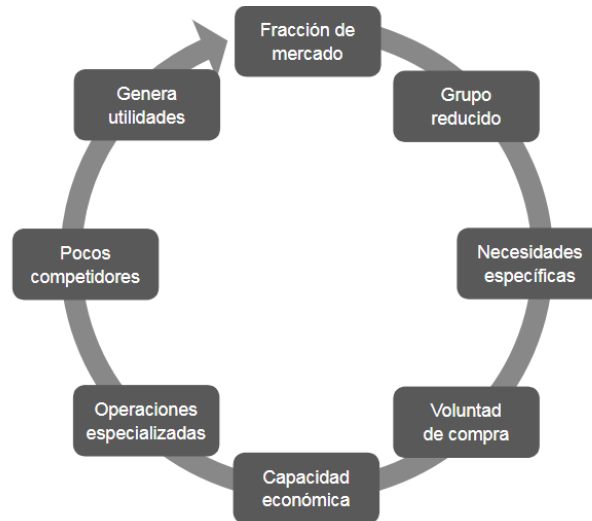
Su investigación es de carácter exploratorio, a través de diversos informes y bibliografía que citen sobre el marketing religioso; delimitando la información sobre el tema, lo cual enriquece la investigación en la medida en que puede brindar datos relevantes, prácticas exitosas y el análisis de metodologías anteriormente implementadas. Luego de realizar el proceso investigativo, procede a realizar un documento tipo reseña en donde se recopila información relevante sobre el marketing religioso; para así realizar por parte de la autora una división de información. Finalmente, realiza una evaluación de las tendencias identificadas y se establecen los conceptos relevantes, con los cuales se ha encontrado la investigación. Los conceptos claves identificados por la autora son: avance social, comunidades evangélicas, efecto lucrativo, Godcasting y secularización.

Chirinos (2020) plantea que el emprendimiento parte de la identificación del producto y del mercado al cual se dirigirá la oferta, ya que esta decisión resulta fundamental para aumentar las posibilidades de éxito de un proyecto de negocio. En este contexto, el concepto de nicho de mercado adquiere relevancia, pues permite delimitar un grupo específico de consumidores con necesidades, intereses o condiciones particulares hacia quienes puede orientarse una propuesta de valor.

⁶ AIC: Arquitectura Ingeniería y Construcción

El autor expresa mediante un gráfico cuáles serían las características de un nicho de mercado como sigue:

Figura 7.
Gráfico de características de un nicho de mercado. S/ Chirinos Carlos



Así mismo, manifiesta que existen diversas teorías para definir estrategias, segmentar mercados y buscar nichos, en este artículo propone la estrategia del océano azul como metodología para identificar un nicho dentro del mercado. Esta estrategia ha sido formulada por W. Chan Kim y Reneé Mauborgne en su libro titulado precisamente La estrategia del océano azul (2008).

Llama la atención que en su investigación realizaron diferentes estrategias de segmentación y finalmente seleccionaron la que permite al consumidor potenciar los efectos positivos y negativos ante el acto de compra, y esto puede ser relevante para que el nicho de mercado objeto del estudio de la presente investigación pueda copiar la idea que se les va a presentar.(CHAN KIM, 2005)

Castro Peña et al. (s. f.) presentan un panorama sobre la forma en que el mercadeo ha sido percibido y abordado desde los ámbitos teórico, empresarial, investigativo y académico en Colombia. A partir de una revisión bibliográfica en la base de datos Scopus y de un análisis documental de programas académicos relacionados con esta disciplina, los autores señalan que el mercadeo, como campo complementario de la administración, se orienta a la satisfacción de necesidades y deseos mediante la generación, oferta e intercambio de productos de valor.

Asimismo, destacan la importancia de las TIC como herramientas transversales para el análisis, la promoción, la distribución y la implementación de estrategias de mercadeo.

Las TICs pueden llegar a ser una ayuda importante en la fase de recolección de información primaria dentro del estudio de mercado aplicado a las organizaciones religiosas.

Flores, José. En su artículo denominado *Main results of the market study to companies of the City of Asunción in the area of development and innovation and opportunity in transfer services in a University of the City of Asunción*. Cuyo objetivo general fue recopilar y analizar la información correspondiente al contexto de innovación y desarrollo actual en el Paraguay, para el desarrollo de la OTRI (Innova-Lab-UAA), en el periodo del 2020 al 2021. La metodología fue de tipo descriptivo trasversal con componentes analíticos y un enfoque cuantitativo. Entre los principales resultados encontrados fue que en el levantamiento de datos a 38 (treinta y ocho) empresas, el perfil de estas, muestra que el 94,7% fueron empresas privadas, de las cuales el 84% lo son sin participación extranjera en el capital de la empresa y el 86,8% realizan operaciones comerciales a nivel nacional. Las empresas analizadas presentan un nivel de facturación de menos de 1000 millones de guaraníes en un 64%. En cuanto a sus necesidades sentidas del mercado en su componente de Innovación Empresarial se encontró que el 76,32% no ha participado en apoyos o incentivos del gobierno para la innovación; al 81,0% le interesaría participar en programas de fortalecimiento, mientras que solamente el 13,16% tiene un área de innovación y solo un 10,53% cuenta con fondos para la innovación. Se comprobó a través del estudio que existen las condiciones en el entorno productivo (empresas) para que se generen vínculos con el medio (universidad - empresa), a través de la instalación de una estructura de interfaz como las Oficinas de Trasferencia Tecnológica y de Resultados de Investigación (OTRI). (FLORES-ALATORRE et al., 2022)

De este artículo se destaca su metodología, se nota un escenario muy marcado hacia la segmentación cuidadosa del mercado logrando caracterizar la población objetivo de las pymes del Paraguay. Por tanto, su metodología puede guiar el presente trabajo de investigación y lograr una alta calidad en la recolección de la información y permitir un buen ejercicio de segmentación.

Mejía Juan En su artículo *Un enfoque antropológico a la segmentación de mercados: aportes de las variables cualitativas en clasificación de consumidores/usuarios*, analiza conceptos de autores referentes de la antropología del consumo con el fin de establecer una concepción más profunda de la segmentación de consumidores/usuarios. Para esto elaboró una revisión bibliográfica, apelando a un enfoque hermenéutico y un método cualitativo, con la intención de plantear una visión panorámica del cuerpo de conocimientos en el campo de la clasificación de consumidores/usuarios. La selección del corpus bibliográfico la realizó a partir de entrevistas en profundidad a expertos sobre estudios del consumo, con la finalidad de identificar bibliografía clave del tema. Así, se seleccionaron cinco autores de la antropología, debido a su aporte frente a las formas de comportamiento de las personas ligadas con el consumo. Entre los hallazgos se observa que las variables de segmentación comúnmente utilizadas en mercadeo, siguen teniendo gran vigencia y relevancia para la clasificación de públicos, pero también es cierto que una mirada antropológica a este campo, contribuye a pensar en los consumidores más allá de lo que los define por sus ingresos, el lugar que habitan, su edad, el género con que se identifican, entre otras variables, emergiendo conceptos antropológicos de importancia como la diferenciación, la representación, los significados y las cargas simbólicas.

reconocen que los significados con que están vinculados los objetos no son únicamente asociados a productos y servicios de alto precio, es decir, de las categorías aspiracionales. Los bienes de todo tipo poseen significados, aunque no sean relacionados con el estatus. Así que, de los significados de los productos y servicios, las empresas pueden hacer uso para la clasificación de sus públicos, al agruparlos según lo que significan o podrían llegar a significar estos para el segmento objetivo.

Por otra parte, un típico sesgo en la definición de segmentos, tras usar la variable NSE⁷, es considerar que por el hecho de una persona pertenecer a uno u otro nivel ya tiene una serie de comportamientos de compra, actitudes y demás, cayendo en estereotipos poblacionales relacionados con la clase. Es posible apreciar de forma cotidiana que hay comportamientos de consumo que no necesariamente tienen relación con el NSE, ya sea este bajo o alto; por ejemplo, es común ver a personas de NSE bajos que acceden a productos de lujo mientras luchan por dar

⁷ NSE: Nivel Socio económico

solución a necesidades de primer orden, así que el NSE en el cual se clasifica a alguien puede dar indicios sobre sus comportamientos de consumo, pero no lo limita a estos.

Una de sus principales conclusiones es que se evidenció que, desde la mirada antropológica, las variables de ingresos y de NSE cobran nuevos significados. La primera al ser analizada junto con el gasto y la segunda se relaciona con no estereotipar a las personas por la pertenencia a uno u otro NSE, aportes con los cuales las empresas, al realizar sus ejercicios de segmentación, pueden tener estructuras clasificatorias de mayor solidez.(MEJÍA GIRALDO, 2023)

De este artículo se resalta que es tal vez el que puede generar aportes significativos en términos de la segmentación de un nicho de mercado al contemplar una mirada antropológica con variables cualitativas (Estilos de vida, gustos, racionalidad, emotividad en las decisiones, la relación con los demás, la influencia cultural y religiosa, las actitudes frente al mundo, y otras relacionadas con la esfera del comportamiento), variables complementarias a los sistemas tradicionales (datos demográficos) usados para caracterizar comúnmente a una población.

Castro, Laura En su trabajo de grado *Aplicación del marketing en las iglesias cristianas de Santiago de Cali. Vistas como organizaciones*. Analizaron la aplicación de estrategias de mercadeo en 3 iglesias cristianas de Santiago de Cali, a través de la observación por medio de una matriz de Seguimiento, estrategias por medio de redes sociales y entrevistas a personas que pertenecen o se congregan en la organización. Este se llevó a cabo entre agosto y diciembre de 2017. Logrando un acercamiento con las 3 iglesias cristianas seleccionadas para esta investigación en la Ciudad de Santiago de Cali, con lo que se recolectó información. Experiencias y anécdotas de los líderes y seguidores de la Iglesia. Posterior a ello, lograron una reflexión sobre los resultados obtenidos.

Bajo el enfoque cualitativo, los instrumentos de recolección de información implementado fueron la observación participante, la entrevista focalizada y el análisis de datos. Estudio de redes sociales. Además, participando en un taller dirigido a jóvenes brindado por la Iglesia Casa sobre la Roca, Kali, Centro Cristiano de Amor y fe y Nazareno. Donde observaron la reacción que tienen los seguidores frente a las experiencias con que la ayuda del marketing brinda la congregación. Finalmente. Se evidenció la importancia del mercadeo en las organizaciones religiosas. cómo las iglesias han logrado implementarlo e incluso usar métodos de investigación de mercados de

manera rudimental para determinar cuáles son las necesidades de sus fieles y de esta manera han adaptado el marketing de la manera que se convierte en una herramienta para suplir dichas falencias en la vida de los fieles.

Dos conclusiones interesantes: 1. Se comprobó que una de las estrategias de marketing religioso que aplican las iglesias durante la investigación es el marketing social, debido a que logran generar un cambio en los fieles de la congregación. Esto se evidencia por medio de los comentarios que realizan las personas en las publicaciones y la interacción que tienen. Además, logran crear rutinas de vida en las personas por medio de los devocionales diarios. Ello se comprueba con el número de fieles que descargan y escuchan el devocional a diario. Todo esto, indudablemente, hace que las personas asistan regularmente a sus iglesias, pero que, además inviten a otros a hacer, como también se observó en el desarrollo del objetivo dos, cuando se evidencia que una de las razones por las que asisten a las iglesias son las recomendaciones. Allí es donde se puede afirmar que el voz a voz juega un papel fundamental dentro de las estrategias de marketing religioso que desarrollan las iglesias como organizaciones para llegar a las personas y fidelizar a sus asistentes. 2. que las herramientas de mercadeo aplicadas por el marketing religioso que manejan las iglesias influyen significativamente sobre el número de sus asistentes de este modo, pese a que directamente no se desarrollan campañas de mercadeo. Para atraer fieles, si es posible establecer que los medios a través de los cuales existe una comunicación e interacción constante entre los directivos o de las congregaciones, se conviertan en herramientas de marketing religioso, logrando mantener sus actuales creyentes, atraer y fidelizar nuevos fieles. Que decide marketing religioso influye directamente en el crecimiento y éxito de la congregación. (CASTRO MÁRQUEZ; MENDOZA SALAZAR, 2018)

Lo clave que tiene esta tesis de grado es la metodología utilizada para identificar que las organizaciones religiosas desarrollan de manera rudimentaria estrategias de mercadeo como el voz a voz para recoger datos de sus fieles y lograr lo que llamaron fidelización, deja entre ver que es un nicho confiable y permanente al cual se le puede hacer un estudio de mercado para segmentarlo y desarrollar proyectos de AIC.

Melchor, Maddeline En su *artículo Identidad de Marca y Mercadeo étnico*, enfatiza que contar con una identidad de marca consistente y específica favorece la diferenciación en el mercado y el establecimiento de un vínculo emocional con el consumidor. Es fundamental que la

identidad de marca sea auténtica y coherente. En este sentido, se puede decir que la cultura está asociada al simbolismo que el consumidor atribuye a la marca, por lo cual existe una necesidad de profundizar en las prácticas culturales de segmentos de mercado para conectar la identidad de las marcas con sus costumbres, historia y tradiciones.

El objetivo de esta investigación fue identificar los atributos de auto-reconocimiento de la comunidad afrocolombiana para determinar cuáles deberían ser implementados por las marcas que impactan este segmento de mercado.

La metodología se enfocó en un estudio mixto que permitió, en sus fases cualitativa y cuantitativa, identificar la estructura singular de los atributos y rasgos referidos por los integrantes de la comunidad afrocolombiana.

El principal hallazgo es que se identificaron tres rasgos que fortalecen la marca afrodescendiente: autenticidad, historia y entusiasmo, los cuales, al ser tenidos en cuenta por las marcas de la etnia, tendrían una mayor acogida entre la comunidad.

Se concluye que articular la identidad étnica con la identidad de la marca puede cambiar la relación entre el consumidor y la marca, fortaleciendo su conexión y aumentando su disposición a comprar el producto.(MELCHOR CARDONA; MAYORGA GORDILLO; MEZU CARABALI, 2024)

A través de este artículo se entiende que, al segmento de población categorizado como minoría, le viene bien conseguir una identidad con el producto que va a comprar y entonces se habla de marca incluyente y diversa. Lo cual sugiere que el producto cumpla con condiciones de inclusión.

Según Gómez Ledy, en su publicación *Estrategias de mercadeo en pequeñas y medianas empresas de familia para ser competitivas en Colombia. Encontraron que las problemáticas de las empresas de familia vienen siendo investigadas ampliamente a nivel mundial, dada su importancia en el desarrollo económico y social de los países. El presente artículo evidencia que las estrategias de mercadeo en pequeñas y medianas empresas de familia les permiten un posicionamiento competitivo en los mercados a nivel global.*

El método de investigación es de carácter descriptivo, a partir de una revisión de literatura, documental e interpretativo, utilizando las herramientas PRISMA y Vosviewer, como estrategia de búsqueda en las principales bases de datos como Google Scholar, Redalyc, Scopus y SciELO.

Los resultados de este estudio indican que, entre todas estas problemáticas, la gestión, el relevo generacional y el marketing, resultan ser las más críticas, puesto que de ellas depende la sostenibilidad de su crecimiento en el tiempo y, por tanto, su aporte al desarrollo económico y social de un país. El estudio presenta como propuesta de valor, algunas acciones que permiten a los empresarios darles continuidad a sus negocios.(Gómez Bayona et al., 2024)

Al identificar estrategias efectivas de mercadeo, esta investigación puede proporcionar un respaldo valioso a las empresas, permitiéndoles mejorar su competitividad y sostenibilidad en mercados globales altamente innovadores, de la misma manera al analizar las estrategias de mercadeo que han tenido éxito en estas empresas de familia, resaltando ejemplos de innovación y creatividad en sus prácticas comerciales, e inspirando a otras empresas a adoptar enfoques similares y estimular un ambiente empresarial más dinámico y competitivo.

Al igual que Melchor, Madeline, La marca, para este segmento de mercado según Gómez Ledy, se debe considerar incluir los tres elementos claves encontrados en la investigación: autenticidad, historia y entusiasmo. Una marca que involucre estos tres elementos en su logo, concepto y personalidad transmitirá una imagen de comprensión del consumidor, de ser parte de él, de entender su idiosincrasia y así ser parte de ella. Una conexión marca–consumidor resultará fortalecida con una marca que involucre lo que la comunidad ha expresado en esta investigación.

El artículo plantea una clara metodología para realizar la investigación y facilita herramientas para identificar las estrategias de mercadeo con la posibilidad de que alguna de ellas puede llegar a ser seleccionada para el desarrollo del presente trabajo de grado.

La estrategia del océano azul permitió identificar que las organizaciones religiosas pueden ser analizadas como nichos de mercado poco explorados por el sector de la arquitectura, ingeniería y construcción. Desde el planteamiento de Kim y Mauborgne (2005), la búsqueda de espacios no atendidos por la competencia no consiste únicamente en ofrecer un producto diferente, sino en reconocer grupos de personas con necesidades, vínculos, hábitos y capacidades particulares que

no han sido abordados por la oferta tradicional. En este trabajo de grado, esta referencia permitió orientar la mirada hacia una comunidad organizada, con información interna disponible, prácticas financieras observables y potencial para participar en proyectos inmobiliarios ajustados a sus condiciones socioeconómicas. De esta manera, la teoría del océano azul aportó al reconocimiento de una oportunidad estratégica: formular un modelo de negocio inmobiliario a partir de la caracterización previa de un nicho específico, en lugar de partir de una oferta genérica del mercado.

3.2.Marco teórico

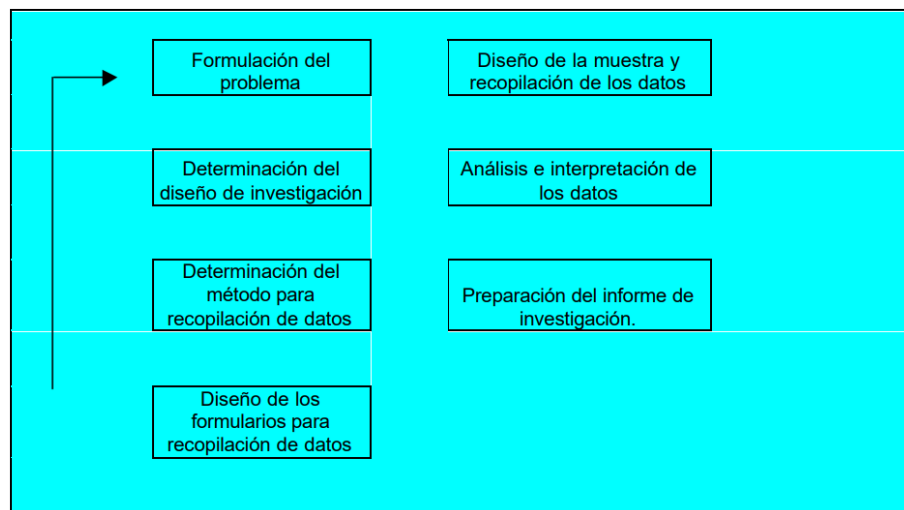
3.2.1 Estudio de mercado

Etapas del proceso de Investigación según Churchill

Las etapas del proceso de investigación de mercados según Gilbert Churchill están estrictamente interrelacionadas

Para estructurar el estudio de mercado aplicado en este trabajo de grado, se tomó como referencia el proceso de investigación de mercados propuesto por Churchill, el cual permite organizar de manera secuencial la formulación del problema, el diseño de la investigación, la selección del método de recolección, el diseño de instrumentos, la definición de la muestra, el análisis de datos y la preparación del informe final. Esta secuencia metodológica fue adaptada al contexto del caso de estudio, con el propósito de caracterizar la demanda perteneciente a la organización religiosa y perfilar posteriormente la oferta inmobiliaria más pertinente para el segmento seleccionado.

Figura 8
Etapas del proceso de investigación de mercados según Churchill



Fuente: Adaptado de Churchill, G. A. (2003). *Investigación de mercados* (4.^a ed., p. 46). México: Thomson Editores.

Formulación del problema

El objetivo general de este proyecto es caracterizar la población perteneciente a una de las organizaciones religiosas de Popayán para generar el tipo de proyecto de construcción acorde a sus condiciones socioeconómicas, mediante un estudio de mercados

Determinación del diseño de la investigación

La investigación descriptiva busca especificar las características de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. (Gilbert y Churchill, 2003).

La investigación descriptiva o causal, es de tipo flexible y se especifica de manera rigurosa, tanto en lo concerniente a los formularios para recopilación de datos como en el diseño de la muestra. Este diseño se usa para experimentar las relaciones causa- efecto entre las variables. (Ibídem, 2003)

Esta buscará especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Danhke, 1989).

Determinación del método para recopilar los datos.

Fuente de datos primarios.

Información recopilada específicamente para la investigación que se trata. (Iacobucci & Churchill, 2018)

Los datos primarios se recolectan específicamente para necesidades inmediatas de investigación.

Se tomará en cuenta información del área contable de la organización la cual será de gran

utilidad ya que es una información directa y valiosa. Asimismo, datos por medio de encuestas realizadas en la organización.

Fuente de datos secundarios.

Es frecuente que la información que una empresa necesita para resolver su problema exista en forma de datos secundarios, es decir, los recopilados anteriormente con algún propósito distinto al problema en cuestión. (Iacobucci & Churchill, 2018)

Los datos secundarios son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de investigación.

Se recolectará toda la información necesaria del sector inmobiliario, con datos públicos o privados.

Diseño de los formularios para recopilar datos.

Se elaboró un cuestionario por medio del cual se pudo conocer las preferencias de los clientes respecto a sus necesidades y expectativas manera de conocer cuáles son sus preferencias y cómo observaban el mercado.

En la encuesta realizada, se pudo abordar preguntas con base a sus respuestas con escalas nominales y ordinales, que el individuo tenga siempre una opción que aplique a su caso, y algunas de ellas mutuamente excluyentes, en donde el entrevistado sólo puede escoger una de las categorías, ya que este tipo de variables permite realizar análisis tales como pruebas de hipótesis.

Diseño de la muestra y recopilación de datos

Para esta investigación de campo se conformó una lluvia de preguntas entre 20 y 30. Para ser aplicado (s) a los miembros pertenecientes de la organización

Marco de Muestreo

Lista de unidades de muestreo, a partir de las cuales se obtendrá una muestra, puede estar constituida por sedes o clasificación de la comunidad, administrativos, familias pastorales, miembros oficiales u otras unidades. (Iacobucci & Churchill, 2018)

El proceso de la elección de la muestra

En el proceso de elección de la muestra elegimos (director y estudiante) la muestra probabilística, es decir, en la que los investigadores deciden subjetivamente cuál grupo específico se incluirá en el estudio. (Iacobucci & Churchill, 2018)

Se tomó en cuenta para este estudio una población de personas denominados miembros oficiales de la organización, ya que son aquellas personas que se consideran como el mercado objetivo y que interesa conocer.

Tamaño de la muestra.

La obtención de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario, el número de cuestionarios que se realizó correspondió a la demanda potencial.

Análisis e interpretación de datos.

El diseño de investigación fue de tipo no experimental- transversal ya que se realizó una sola vez dentro de un tiempo determinado.

Los encuestados son una fuente muy importante de datos de marketing. Hay dos métodos principales para obtener datos de encuestados: comunicación y observación. La comunicación requiere que el encuestado suministre activamente datos por medio de respuestas verbales, mientras que la observación requiere de grabación del comportamiento pasivo del encuestado. (Iacobucci & Churchill, 2018)

Las escalas se han clasificado en términos de las cuatro características del sistema numérico. Estas escalas de medición son nominales, de intervalos y de razón.

En el proceso de medición de estas variables cualitativas se pueden utilizar dos escalas:

- Escala nominal: ésta es una forma de observar o medir, en la que los datos se ajustan por categorías que no mantienen una relación de orden entre sí (color de ojo, sexo, etc.).

- Escala ordinal: en esta escala existe un cierto orden o jerarquía entre las categorías.

- En el presente estudio se utilizará la escala Likert para la medición de los cuestionarios, la cual es considerada como una escala ordinal.

Informe de investigación

Los resultados se entregaron a la organización de forma escrita, dando a conocer los resultados de las encuestas realizadas a los segmentos.

En el proceso de socialización, se hizo una campaña publicitaria dentro de la Organización con el fin de lograr aceptación de los resultados.

3.2.2 Modelos de negocio

Modelos de Negocio con enfoque inmobiliario

Para la formulación del modelo de negocio propuesto en este trabajo de grado, se revisaron diferentes enfoques conceptuales que permiten comprender cómo una organización crea, entrega y captura valor. Estos referentes resultan pertinentes porque ayudan a estructurar la propuesta inmobiliaria no solo desde el producto físico, sino también desde la lógica de mercado, la relación con el cliente, la generación de ingresos, la validación de la demanda y la sostenibilidad del modelo.

Uno de los referentes más utilizados para describir la lógica de un negocio es el Business Model Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010). Esta herramienta organiza el modelo en nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos. Su aporte para este trabajo consiste en permitir una lectura integral del proyecto,

conectando las características de la demanda con decisiones sobre producto, precio, localización, financiación, operación y generación de ingresos.

Desde una perspectiva complementaria, Teece (2010) define el modelo de negocio como la forma en que una empresa crea y entrega valor al cliente, y posteriormente convierte ese valor en ingresos. Este enfoque permite diferenciar el modelo de negocio de la estrategia, ya que ayuda a separar el “qué” se ofrece, el “cómo” se produce y opera, y el “con qué mecanismos” se capturan los retornos económicos. En el contexto de este trabajo, esta mirada resulta útil para estructurar una propuesta inmobiliaria que responda a una demanda caracterizada previamente y que, al mismo tiempo, sea financieramente viable.

Magretta (2002) plantea que los modelos de negocio funcionan como historias de causa y efecto, en las que debe quedar claro quién paga, por qué paga, cuánto cuesta entregar la propuesta de valor y cómo se sostiene el margen. Este aporte es relevante para proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción, porque obliga a contrastar los supuestos del modelo con clientes reales y a identificar los eslabones críticos del flujo económico. Para el caso estudiado, esta lectura permite relacionar la capacidad de pago de la población, el tipo de activo inmobiliario, la renta esperada y la sostenibilidad financiera del proyecto.

Por su parte, Zott et al. (2011) realizan una revisión del concepto de modelo de negocio y destacan que la literatura converge alrededor de tres elementos principales: el valor para el cliente, la arquitectura de actividades y la captura de valor. Desde esta perspectiva, el modelo no debe entenderse como una suma de partes aisladas, sino como un sistema interconectado. En este trabajo, dicho enfoque permite articular la caracterización de la demanda, el análisis de la oferta, la propuesta de valor, la estructura financiera y la operación del activo inmobiliario.

Baden-Fuller y Haefliger (2013) señalan que el modelo de negocio puede diferenciarse de la tecnología, aunque esta última pueda servir como herramienta para fortalecerlo. Este planteamiento resulta importante porque evita confundir el uso de herramientas digitales, metodologías ágiles, formularios, inteligencia artificial o tecnologías de gestión con el modelo de negocio en sí mismo. En el presente trabajo, la tecnología se entiende como apoyo para la recolección, organización y análisis de información, mientras que el modelo se valida a partir de la demanda, los flujos, los riesgos y la capacidad de generar valor.

Asimismo, Blank (2013) y Maurya (2012) aportan desde el enfoque de validación temprana y aprendizaje con el cliente. La lógica lean startup y el Lean Canvas plantean que antes de escalar

una propuesta es necesario validar problemas, segmentos, propuesta de valor y métricas mediante experimentos de bajo costo, entrevistas, prototipos o pilotos. En el contexto inmobiliario, esta mirada permite entender el proyecto como un piloto que debe probarse antes de comprometer mayores inversiones de capital, reduciendo así la incertidumbre comercial y financiera.

Finalmente, la Estrategia del Océano Azul propuesta por Kim y Mauborgne (2005) aporta un marco estratégico para identificar espacios de mercado no atendidos o poco explorados. Esta referencia es especialmente pertinente para el trabajo de grado, porque permite observar a las organizaciones religiosas no solo como comunidades espirituales, sino también como grupos organizados con vínculos de confianza, información interna, hábitos financieros y necesidades específicas. En este sentido, el proyecto busca apartarse de una oferta inmobiliaria genérica y formular una propuesta ajustada a un nicho caracterizado, con condiciones particulares de participación, inversión y generación de valor.

En conjunto, estos referentes permitieron comprender que el modelo de negocio inmobiliario propuesto debe integrar cuatro dimensiones: la caracterización del segmento objetivo, la definición de una propuesta de valor pertinente, la organización operativa y financiera del activo, y la validación progresiva de la oportunidad de mercado. De esta manera, el trabajo no se limita a proponer un producto inmobiliario, sino que estructura una lógica de negocio basada en información de demanda, análisis de oferta, generación de renta, valorización del activo y posibilidad de escalabilidad.

Modelos específicos del mercado inmobiliario

1. Build-to-Sell (BTS) — *definición práctica (Practical Law/Thomson Reuters, voz)*

El desarrollador construye y vende unidades a compradores finales; flujo depende de preventas/fiducia y financiación hipotecaria de los hogares.

Modelo clásico del residencial: el promotor estructura suelo, diseño, licencia, construcción y vende unidades a hogares finales. El flujo depende de preventas (usualmente en fiducia), desembolsos del crédito constructor y créditos hipotecarios de compradores. Encaja cuando la demanda prioriza vivienda propia y se puede alinear cuota-arriendo, soportada por ahorro programado.

2. Build-to-Rent (BTR) — *JLL / reportes sectoriales*

El activo se mantiene para renta; el retorno proviene del ingreso por alquiler y la estabilización del edificio.

El desarrollador u operador conserva el activo para arrendarlo. Es decir, que los retornos provienen del flujo de renta estabilizado y de la valorización, y en proyectos residenciales de venta, puede destinarse un porcentaje de unidades a inversionistas, ofreciendo gestión de arriendo y una rentabilidad neta conservadora, sin perder el foco principal en usuarios finales del conjunto.

S/Asobancaria: La reciente pandemia desatada por el COVID-19 exigirá transformaciones profundas en muchos aspectos de la dinámica económica y social. Las necesidades que se derivan de las nuevas tendencias habitacionales imprimirán grandes desafíos en materia de vivienda en el corto plazo. En este escenario, el desarrollo de estructuras habitacionales de características específicas, que desde su construcción están pensadas para destinarse a nichos poblacionales que vivirán en ellas temporalmente pagando un arriendo mediante relaciones contractuales formales, es un modelo de negocio diferente al de construcción para la venta y no muy explorado en Colombia. Un esquema que podría tomar un impulso importante en medio de los cambios sociales y las nuevas necesidades habitacionales.

En el modelo de construir para alquilar, el proyecto de vivienda se concibe como una inversión de largo plazo, por lo cual desde su planeación adquiere características diferentes. Si bien, al igual que el modelo estándar de construir para vender, el desarrollador se encarga de la formulación, obtención de financiación y materialización del proyecto, su estructura de costos y particularmente de ingresos es diferente, ya que pasa a ser administrado por una sola firma especializada.

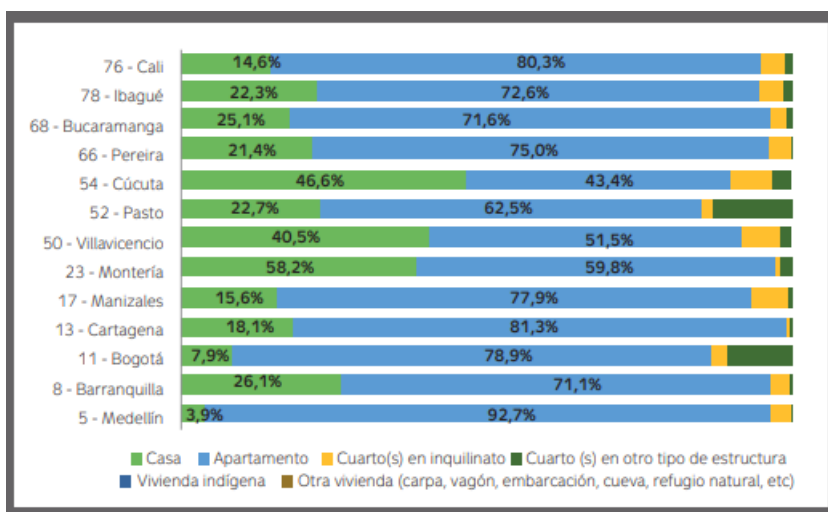
Este modelo ha logrado asentarse principalmente en Estados Unidos, país pionero en su implementación y referente internacional dado el actual tamaño de su mercado, y está adquiriendo fuerza en países europeos, asiáticos e incluso ya se abre camino en Latinoamérica.

https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1230VF-2.pdf?utm_source=chatgpt.com

S/CAMACOL En cuanto al tipo de vivienda, la información de la agencia de estadística oficial señala que los hogares arrendatarios viven en su mayoría en apartamentos, tal como se aprecia en

el Gráfico. En el caso de las tres ciudades más grandes del país, donde es más atractivo el desarrollo del modelo multifamily, el porcentaje de hogares arrendatarios viviendo en apartamento supera 70%. Este indicador da cuenta de las preferencias de los hogares, y del tipo de activo inmobiliario hacia donde se podrían dirigir los esfuerzos de desarrollo de proyectos para arrendamiento institucional.

Figura 9
Porcentaje de hogares arrendatarios por tipo de vivienda



Fuente: DANE, microdatos GEIH 2019

https://camacol.co/sites/default/files/descargables/Tendencias%20de%20la%20Construcci%C3%B3n.pdf?utm_source=chatgpt.com

3. Build-to-Suit (BTSu) / “construir a la medida y vender/arrendar” — *glosas sectoriales*

Desarrollos diseñados a medida para un cliente ancla (comercial/mixto); puede terminar en venta o arrendamiento de largo plazo.

Se diseña y ejecuta un activo para un cliente ancla (comercial, institucional o mixto), con contrato de venta o arrendamiento preacordado.

En vivienda aplica a equipamientos complementarios (locales, servicios comunitarios) que dan soporte financiero y operativo al conjunto, anclan usos, y refuerzan el atractivo del proyecto frente a los hogares.

4. Fiducia inmobiliaria (Colombia) — *Superintendencia Financiera, doctrina/boletines*

Figura clave de gestión y protección de recursos en preventa (encargos/fideicomisos), reglas sobre recaudo y manejo de dineros de compradores.

Mecanismo regulado para custodiar recursos de preventa, administrar pagos y condiciones de inicio de obra. Protege a los compradores, ordena los hitos comerciales y habilita desembolsos bancarios. Es clave cuando la cuota inicial se fracciona y se programa el ahorro; también favorece la transparencia y la gobernanza del proyecto ante los hogares e inversionistas.

5. Community Land Trust (CLT) — *Lincoln Institute / policy focus*

Separación tierra vs. edificación para asegurar asequibilidad de largo plazo mediante arrendamiento del suelo y límites a la reventa.

Figura donde una entidad sin ánimo de lucro retiene la propiedad del suelo y las familias adquieren o arriendan la edificación con reglas de reventa que preservan la asequibilidad. Aunque más difundida en otros países, inspira acuerdos locales con suelo institucional o social para reducir costos, ampliar el acceso y asegurar impacto de largo plazo.

6. Cooperativas de vivienda — *literatura académica reciente*

Estructuras de propiedad/gestiones colectivas con efectos en renta/asequibilidad y valor social; diversidad de modelos de equidad compartida.

Modelos donde un grupo organiza ahorro, gobierno y adquisición de vivienda; pueden reducir barreras de entrada y fortalecer el tejido comunitario. Son pertinentes cuando existe confianza y propósito compartido, como en organizaciones religiosas, pero requieren un diseño jurídico y financiero cuidadoso y reglas claras de entrada, salida y mantenimiento.

3.3 Marco contextual

Organización religiosa

A nivel Nacional, el Consejo Evangélico de Colombia (Cedecol), que reúne a 260 iglesias en Colombia, calcula en 10 millones sus seguidores, casi el 20% de la población nacional⁸.

A nivel local, según Alcaldía de Popayán 265.000 habitantes corresponde al número de personas asentadas en la zona urbana. Y según cifras del comité de asuntos religiosos para la ciudad de Popayán el 5% es población cristiana evangélica, aproximadamente 13.500 personas

La iglesia Alianza Cristiana y misionera de Colombia sede Multi-sitios es una organización religiosa que tiene alrededor de 1400 miembros distribuidos en cinco sedes y la sede con mayor número de asistentes es la sede central con 600, Y el porcentaje de miembros oficiales es aproximadamente el 30%

La sede centro cuenta con tres pastores; un pastor director, dos copastores, una asamblea local, con 4 diáconos y 17 líderes de ministerios, también tiene oficina administrativa y contable con asignación de dos profesionales.

Iglesia Alianza Cristiana y misionera de Colombia

La Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana es una entidad religiosa dedicada al culto que tiene la Sagrada Biblia como suprema autoridad, está constituida por personas naturales que adoptan la doctrina trinitaria y cristocéntrica con énfasis misionero. Tiene, además, la Sagrada Biblia Revisión Reina Valera 1960 como marco conceptual y de principios. La Alianza Cristiana y Misionera Colombiana para expresar su fe en torno a la libertad de culto y comunión con Jesucristo se reúne en sedes locales por todo el territorio colombiano.

La razón social Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana hace referencia a la Personería Jurídica Especial N° 977 de 23 de julio de 1996, registrada ante el Ministerio del Interior de Colombia, y su uso como representación legal; y el nombre “La Alianza” se usará como nombre

⁸ <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/iglesias-cristianas-en-colombia-41383> - 2017

comercial, entendiendo que este es independiente de la razón social y su finalidad es que sea de fácil recordación y reconocimiento de la entidad religiosa ante el público.

Para llevar a cabo su labor cültica requiere de los siguientes espacios en sus plantas físicas⁹:

- Auditorios para realizar reuniones generales.
- Aulas para el seminario y/o capacitación religiosa.
- Oficinas para atención al feligrés.
- Parqueadero para atención a los feligreses.
- Batería sanitaria.
- Áreas para la reflexión y culto al aire libre.
- Vivienda pastoral.

Objetivo General de la organización religiosa

La Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana tiene como objetivo fundamental hacer discípulos que vivencien y proclamen el evangelio de Jesucristo en la sociedad colombiana y el mundo. Busca con ello la transformación de la persona en sus áreas: espiritual, emocional, física, moral, material, familiar y social, entre otros, para glorificar a Dios en el desarrollo del bienestar de la comunidad.¹⁰

Si bien es cierto, se preocupa por el bienestar social, no especifica que impacte el área de las finanzas y economía de sus fieles.

De los miembros.

Se considera como **miembro oficial**¹¹ de la Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana, exclusivamente al creyente en Cristo que cumpla los requisitos bíblicos y de estos estatutos.

-Haberse arrepentido y creído en Jesucristo como señor y salvador. Hechos 3:19.

⁹ Estatutos Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana pág. 9

¹⁰ Estatutos Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana pág. 17

¹¹ Estatutos Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana pág. 17

-Ser bautizado de acuerdo a Mateo 28:19, en la Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana o en otra iglesia con una declaración de fe similar a la nuestra, presentando la respectiva certificación por escrito.

-Asumir por escrito el compromiso de fidelidad con sus diezmos, ofrendas y primicias para el sostenimiento de la iglesia y su cumplimiento misional.

-Que en su diario vivir evidencie la obediencia a la palabra de Dios y estos estatutos.

Iglesia Multisitio.

Es la iglesia que se reúne en diferentes sedes y que tiene una misma estructura administrativa, visión, dirección, recursos, estrategias, y celebraciones. Tiene una iglesia principal encargada de la administración de los recursos financieros y el talento humano.¹²

Gobierno y dirección.

La Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana está constituida por los siguientes órganos de participación y dirección¹³: asambleas, consejos directivos, cargos directivos y consejo ministerial; a nivel local, regional y nacional.

En cada uno de los niveles de participación el órgano máximo de dirección es la Asamblea. El gobierno en cada uno de los niveles será ejercido por cargos directivos, consejos directivos y ministeriales con las funciones y atribuciones que le asigna los presentes Estatutos, Normas Internas y Código de Ética para la buena marcha de la Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana.

Los consejos directivos y cargos directivos del nivel superior en su orden (CODIN- presidente, CODIR- director regional, CODIL-Pastor director local) podrán intervenir a los del nivel inferior cuando lo consideren necesario acorde a lo establecido en estos Estatutos, Normas Internas y Código de Ética.

¹² Estatutos Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana pág. 27

¹³ Estatutos Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana pág. 30

Además, se llevan a cabo cada año dos actualizaciones pastorales. En el primer semestre del año se realizará una nacional y en el segundo semestre del mismo año se realizará una regional; en casos especiales el CODIN podrá hacer dos actualizaciones nacionales, una en cada semestre.

3.4 Marco legal

Estatutos y estructura de la organización

Qué es un Equipo consultor para la organización¹⁴

Es un grupo de personas con conocimientos y experiencia en diversas áreas, que pueden orientar y apoyar al CODIL y/o al Pastor Director en temas que requieran de su apreciación u orientación.

Integración y función

El Consejo Directivo Local podrá tener un equipo consultor en diversas áreas de gestión de la iglesia (administrativa, liderazgo, jurídica, financiera, ministerial, entre otras). Al momento de realizar una consulta deberá quedar un acta como registro de la reunión. Para toda reunión con el equipo de consultores quien convoca es el Pastor Director.

Selección y características

El Pastor director presentará al Consejo Directivo Local una lista de candidatos que cumplan con las características descritas a continuación:

Paciente

Se debe recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor, el pastor y/o CODIL. El consultor debe conservar la paciencia para permitir que el pastor o el CODIL exprese sus preocupaciones y posibilidades.

Objetivo

No se debe perder en ningún momento el sentido de lo que se está consultando. Los problemas y desacuerdos nos pueden hacer perder la visión y el objetivo de nuestra misión. Se debe siempre tener en cuenta hacia dónde va la principal contribución del consultor siempre y cuando no riña con la naturaleza de la iglesia y del asunto consultado, orientándose en procesos, no a funciones.

¹⁴ Estatutos Iglesia Alianza Cristiana y Misionera Colombiana pág. 36

Independiente

El consultor debe ofrecer un punto de vista imparcial, comprometido sólo con los grandes objetivos de la iglesia y el motivo de la consulta.

Analítico

La misión del consultor es identificar los límites y definirlos; debe ver más allá de lo que se le pide.

Específico

Se espera que el consultor no solo asesore sobre “qué hacer”, sino, cómo y cuándo hacerlo.

Competente

El consultor debe ser experto en el área requerida.

LEY 133 DE 1994

Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1396 de 1997. Por la cual se desarrolla el **Decreto de Libertad Religiosa y de Cultos**, reconocido en el artículo 19 de la Constitución Política

CAPÍTULO I**Del Derecho de Libertad Religiosa**

Artículo 1º.- El Estado garantiza el derecho fundamental a la libertad religiosa y de cultos, reconocido en el artículo 19 de la Constitución Política.

Este derecho se interpretará de conformidad con los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por la República.

Artículo 2º.- Ninguna Iglesia o Confesión religiosa es ni será oficial o estatal. Sin embargo, el Estado no es ateo, agnóstico, o indiferente ante los sentimientos religiosos de los colombianos.

El Poder Público protegerá a las personas en sus creencias, así como a las Iglesias y confesiones religiosas y facilitará la participación de éstas y aquellas en la consecución del bien común. De igual manera, mantendrá relaciones armónicas y de común entendimiento con las Iglesias y confesiones religiosas existentes en la sociedad colombiana. Ver Sentencia C 200 de 1995

Artículo 3º.- El Estado reconoce la diversidad de las creencias religiosas, las cuales no constituirán motivo de desigualdad o discriminación ante la Ley que anulen o restrinjan el reconocimiento o ejercicio de los derechos fundamentales.

Todas las confesiones Religiosas e Iglesias son igualmente libres ante la Ley.

Artículo 4º.- El ejercicio de los derechos dimanantes de la libertad religiosa y de cultos, tiene como único límite la protección del derecho de los demás al ejercicio de sus libertades públicas y derechos fundamentales, así como la salvaguarda, de la seguridad, de la salud y de la moralidad pública, elementos constitutivos del orden público protegido por la Ley en una sociedad democrática.

El derecho de tutela de los derechos reconocidos en esta Ley Estatutaria se ejercerá de acuerdo con las normas vigentes.

Artículo 5º.- No se incluyen dentro del ámbito de aplicación de la presente Ley las actividades relacionadas con el estudio y experimentación de los fenómenos psíquicos o parapsicológicos; el satanismo, las prácticas mágicas o supersticiosas o espiritistas u otras análogas ajenas a la religión.

CAPÍTULO II

Del ámbito del derecho de libertad religiosas.

Artículo 6º.- La libertad religiosa y de cultos garantizada por la Constitución comprende, con la siguiente autonomía jurídica e inmunidad de coacción, entre otros, los derechos de toda persona:

a. De profesar las creencias religiosas que libremente elija o no profesar ninguna; cambiar de confesión o abandonar la que tenía; manifestar libremente su religión o creencias religiosas o la ausencia de las mismas o abstenerse de declarar sobre ellas;

b. De practicar, individual o colectivamente, en privado o en público, actos de oración y culto; conmemorar sus festividades; y no ser perturbado en el ejercicio de sus derechos;

c. De recibir sepultura digna y observar los preceptos y ritos de la religión del difunto en todo lo relativo a las costumbres funerarias con sujeción a los deseos que hubiere expresado el difunto en vida, o en su defecto expresare su familia. Para este efecto, se procederá de la siguiente manera:

1. Podrán celebrarse los ritos de cada una de las Iglesias o confesiones religiosas en los cementerios dependientes de la autoridad civil o de propiedad de los particulares.

2. Se observarán los preceptos y los ritos que determinen cada una de las Iglesias o confesiones religiosas con personería jurídica en los cementerios que sean de su propiedad.

3. Se conservará la destinación específica de los lugares de culto existentes en los cementerios dependientes de la autoridad civil o de los particulares, sin perjuicio que haya nuevas instalaciones de otros cultos.

d. De contraer y celebrar matrimonio y establecer una familia conforme a su religión y a las normas propias de la correspondiente Iglesia o confesión religiosa. Para este fin, los matrimonios religiosos y sus sentencias de nulidad, dictadas por las autoridades de la respectiva Iglesia o confesión religiosa con personería jurídica tendrán efectos civiles, sin perjuicio de la competencia estatal para regularlos;

e. De no ser obligado a practicar actos de culto o a recibir asistencia religiosa contraria a sus convicciones personales;

f. De recibir asistencia religiosa de su propia confesión en donde quiera que se encuentre y principalmente en los lugares públicos de cuidados médicos, en los cuarteles militares y en los lugares de detención;

g. De recibir e impartir enseñanza e información religiosa, ya sea oralmente, por escrito o por cualquier otro procedimiento, a quien desee recibirla; de recibir esa enseñanza e información o rehusarla;

h. De elegir para sí y los padres para los menores o los incapaces bajo su dependencia, dentro y fuera del ámbito escolar, la educación religiosa y moral según sus propias convicciones.

Para este efecto, los establecimientos docentes ofrecerán educación religiosa y moral a los educandos de acuerdo con la enseñanza de la religión a la que pertenecen, sin perjuicio de su derecho de no ser obligados a recibirla. La voluntad de no recibir enseñanza religiosa y moral podrá ser manifestada en el acto de matrícula por el alumno mayor de edad o los padres o curadores del menor o del incapaz.

i. De no ser impedido por motivos religiosos para acceder a cualquier trabajo o actividad civil, para ejercerlo o para desempeñar cargos o funciones públicas. Tratándose del ingreso, asenso o permanencia en capellanías o en la docencia de educación religiosa y moral, deberá exigirse la certificación de idoneidad emanada de la Iglesia o confesión de la religión a que asista o enseñe.

j. De reunirse o manifestarse públicamente con fines religiosos y asociarse para desarrollar comunitariamente sus actividades religiosas, de conformidad con lo establecido en la presente Ley y en el ordenamiento jurídico general.

Artículo 7º.- El derecho de libertad religiosa y de cultos, igualmente comprende, entre otros, los siguientes derechos de las Iglesias y confesiones religiosas:

- a. De establecer lugares de culto o de reunión con fines religiosos y que sean respetados su destinación religiosa y su carácter confesional específico;
- b. De ejercer libremente su propio ministerio; conferir órdenes religiosas, designar para los cargos pastorales; comunicarse y mantener relaciones, sea en el territorio nacional o en el extranjero, con sus fieles, con otras Iglesias o confesiones religiosas y con sus propias organizaciones;
- c. De establecer su propia jerarquía, designar a sus correspondientes ministros libremente elegidos, por ellas, con su particular forma de vinculación y permanencia según sus normas internas;
- d. De tener y dirigir autónomamente sus propios institutos de formación y de estudios teológicos, en los cuales puedan ser libremente recibidos los candidatos al ministerio religioso que la autoridad eclesiástica juzgue idóneos. El reconocimiento civil de los títulos académicos expedidos por estos institutos será objeto de Convenio entre el Estado y la correspondiente Iglesia o confesión religiosa o, en su defecto, de reglamentación legal;
- e. De escribir, publicar, recibir, y usar libremente sus libros y otras publicaciones sobre cuestiones religiosas.
- f. De anunciar, comunicar y difundir, de palabra y por escrito, su propio credo a toda persona, sin menoscabo del derecho reconocido en el literal g) del artículo 6 y manifestar libremente el valor peculiar de su doctrina para la ordenación de la sociedad y la orientación de la actividad humana;
- g. De cumplir actividades de educación, de beneficencia, de asistencia que permitan poner en práctica los preceptos de orden moral desde el punto de vista social de la respectiva confesión.

Parágrafo. - Los Concejos Municipales podrán conceder a las instituciones religiosas exenciones de los impuestos y contribuciones de carácter local en condiciones de igualdad para todas las confesiones e Iglesias.

Artículo 8º.- Para la aplicación real y efectiva de estos derechos, las autoridades adoptarán las medidas necesarias que garanticen la asistencia religiosa ofrecida por las Iglesias y

confesiones religiosas a sus miembros, cuando ellos se encuentren en establecimientos públicos docentes, militares, hospitalarios, asistenciales, penitenciarios y otros bajo su dependencia.

Esta atención podrá ofrecerse por medio de Capellanías o de Instituciones similares, organizadas con plena autonomía por la respectiva iglesia o confesión religiosa. Ver: Artículo 23 Ley 115 de 1994

CAPÍTULO III

De la personería jurídica de las Iglesias y Confesiones Religiosas

Artículo 9º.- Reglamentado Parcialmente por el Decreto Nacional 505 de 2003 El Ministerio de Gobierno reconoce personería jurídica a las Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones, y, confederaciones y asociaciones de ministros, que lo soliciten. De igual manera, en dicho Ministerio funcionará el Registro Público de entidades religiosas.

La petición deberá acompañarse de documentos fehacientes en los que conste su fundación o establecimiento en Colombia, así como su denominación y demás datos de identificación, los estatutos donde se señalen sus fines religiosos, régimen de funcionamiento, esquema de organización y órganos representativos con expresión de sus facultades y de sus requisitos para su válida designación.

Parágrafo. Las Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones y confederaciones, pueden conservar o adquirir personería jurídica de derecho privado con arreglo a las disposiciones generales del derecho civil.

Artículo 10º.- El Ministerio de Gobierno practicará de oficio la inscripción en el registro público de entidades religiosas cuando otorgue personería jurídica a una Iglesia o confesión religiosa, a sus federaciones o confederaciones.

La personería jurídica se reconocerá cuando se acrediten debidamente los requisitos exigidos y no se vulnere algunos de los preceptos de la presente Ley.

Artículo 11º.- El Estado continúa reconociendo personería jurídica de derecho público eclesiástico a la Iglesia Católica y a las entidades erigidas o que se erijan conforme a lo establecido en el inciso 1 del artículo IV del Concordato, aprobado por la Ley 20 de 1974.

Para la inscripción de éstas en el Registro Público de Entidades Religiosas se notificará al Ministerio de Gobierno el respectivo decreto de elección o aprobación canónica.

Artículo 12º.- Corresponde al Ministerio de Gobierno la competencia administrativa relativa al otorgamiento de personería jurídica, a la inscripción en el registro público de entidades religiosas, así como a la negociación y desarrollo de los convenios Públicos de Derecho Interno. Ver: Artículo 24 Ley 115 de 1994

CAPÍTULO IV

De la autonomía de las Iglesias y Confesiones Religiosas

Artículo 13º.- Las iglesias y confesiones religiosas tendrán, en sus asuntos religiosos, plena autonomía y libertad y podrán establecer sus propias normas de organización, régimen interno y disposiciones para sus miembros.

En dichas normas, así como en las que regulen las instituciones creadas por aquellas para la realización de sus fines, podrán incluir cláusulas de salvaguarda de su identidad religiosa y de su carácter propio, así como del debido respeto de sus creencias, sin perjuicio de los derechos y libertades reconocidos en la Constitución y en especial de los de la libertad, igualdad y no discriminación.

Parágrafo. El Estado reconoce la competencia exclusiva de los tribunales eclesiásticos para decidir, lo relativo a la validez de los actos o ceremonias religiosas que afecten o puedan afectar el estado civil de las personas. Ver Sentencia C 200 de 1995

Artículo 14º.- Las Iglesias y confesiones religiosas con personería, entre otros derechos, los siguientes:

- a. De crear y fomentar asociaciones, fundaciones o instituciones para la realización de sus fines con arreglo a las disposiciones del ordenamiento jurídico;
- b. De adquirir, enajenar y administrar libremente los bienes, muebles e inmuebles que considere necesarios para realizar sus actividades; de ser propietarias del patrimonio artístico y cultural que hayan creado, adquirido con sus recursos o esté bajo su posesión legítima, en la forma y con las garantías establecidas por el ordenamiento jurídico;
- c. De solicitar y recibir donaciones financieras o de otra índole de personas naturales o jurídicas y organizar colectas entre sus fieles para el culto, la sustentación de sus ministros y otros fines propios de su misión;
- d. De tener garantizados sus derechos de honra y rectificación cuando ellas, su credo o sus ministros sean lesionados por informaciones calumniosas, agraviantes, tergiversadas o inexactas.

Artículo 15º.- El Estado podrá celebrar con las Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones y confederaciones y asociaciones de ministros, que gocen de personería y ofrezcan garantía de duración por su estatuto y número de miembros, convenios sobre cuestiones religiosas, ya sea Tratados Internacionales o Convenios de Derecho Público Interno, especialmente para regular lo establecido en los literales d) y g) del artículo 6 en el inciso segundo del artículo 8 del presente Estatuto, y en el artículo 1 de la Ley 25 de 1992.

Los convenios de Derecho Público Interno estarán sometidos al control previo de la legalidad de la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado y entrarán en vigencia una vez sean suscritos por el Presidente de la República.

Artículo 16º.- La condición de Ministro del Culto se acreditará con documento expedido por la autoridad competente de la Iglesia o confesión religiosa con personería jurídica a la que se pertenezca. El ejercicio de la función religiosa ministerial será garantizado por el Estado.
Ver: Artículo 23 Ley 115 de 1994.

CAPÍTULO V

Disposiciones transitorias y finales

Artículo 17º.- En todos los municipios del país existirá un cementerio dependiente de la autoridad civil. Las autoridades municipales adoptarán las medidas necesarias para cumplir con este precepto en las localidades que carezcan de un cementerio civil, dentro del año siguiente a la fecha de promulgación de la presente Ley.

Parágrafo. - En los municipios donde un sólo cementerio y éste dependa de una Iglesia o confesión religiosa, ella separará un lugar para dar digna sepultura en las mismas condiciones que los cementerios dependientes de la autoridad civil, hasta tanto se dé cumplimiento a lo dispuesto en la primera parte de este artículo.

Artículo 18º.- La inscripción de las entidades ya erigidas, según lo establecido en el artículo 12, se practicará dentro de los tres (3) años siguientes a la vigencia de la presente Ley.

Artículo 19º.- La presente Ley rige a partir de la fecha de su promulgación y derogatodas las disposiciones que le sean contrarias.¹⁵

LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012 (Octubre 17)

Ley por la cual se dictan disposiciones generales para **la protección de datos personales**.

Artículo 1º. Objeto. La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.

¹⁵ COLOMBIA. Ministerio de Justicia. LEY 133 DE 1994(mayo 23)"por la cual se desarrolla el Derecho de Libertad Religiosa y de Cultos, reconocido en el artículo 19 de la Constitución Política"[en línea] Ministerio de Justicia. [consultado 15 de marzo de 2017] Disponible en internet: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1648>

Artículo 2°. Ámbito de aplicación. Los principios y disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables a los datos personales registrados en cualquier base de datos que los haga susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.¹⁶

3.5 Marco conceptual

¹⁶ https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=49981

Matriz estratégica DOFA

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables.¹⁷

- Variables internas: Fortalezas y Debilidades (las puedo controlar)
- Variables externas: Oportunidades y Amenazas (no las puedo controlar)
- Estrategias FO estrategias de crecimiento
- Estrategias DO estrategias de supervivencia
- Estrategias FA estrategias de supervivencia
- Estrategias DA estrategias de fuga

Es una herramienta administrativa esencial para la planeación de estrategias, su aplicación logra estudiar los factores internos y externos que afectan de forma positiva o negativa la actuación de la organización.¹⁸

Investigación de mercados

La investigación de mercados es un proceso que implica recopilar, analizar e interpretar información para ayudar a una empresa a tomar decisiones. Según Gilbert y Churchill, la investigación de mercados se puede iniciar con una investigación exploratoria, que consiste en entrevistar a personas relacionadas con el sector de interés.¹⁹

Censo y muestra.

Se llama censo al estudio de una población completa. Una muestra es una porción de esa población. (Churchill, 2001, P. 471)

Marketing religioso

“La relación sistemática entre mercadeo y religión, a través de la práctica del marketing fue realizada por Philip Kotler, que publicó en 1971 el libro Strategic marketing for non-profit

¹⁷ <https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas#:~:text=La%20DOFA%20es%20una%20herramienta,positivos%20y%20minimicen%20los%20riesgos.>

¹⁸ <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=b12c50cd-d23e-471c-94b5-2ccb64896313#:~:text=La%20Matriz%20DOFA%20es%20una,la%20actuaci%C3%B3n%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.> Pág. 8

¹⁹ https://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/josephi_t_ra/capitulo3.pdf

institutions en el cual hace referencia a las organizaciones que no buscan la ganancia monetaria como meta principal. Para Kotler, por más que una iglesia no busque la ganancia monetaria, ella es una organización que reúne personas, materiales e instalaciones, y busca cumplir con algún propósito en su relación con la sociedad. Ella necesita, para llegar a sus metas, de recursos, convertirlos en productos, ideas y servicios, para finalmente transferir esos productos a sus clientes (consumidores). Según él, todas las organizaciones están “nadando en un mar de públicos” lo que exige el empleo de “estímulos diferentes para personas diferentes”, de segmentación y de posicionamiento diferenciados para cada nicho (La Ciudad De Rosario Pablo Damian Tramannoni Pozzi, n.d. P.82)

Muestra

Muestra de grupo:

Muestra probabilística que se distingue por un procedimiento de dos pasos en que: 1) se divide a la población prevista en subconjuntos exhaustivos y mutuamente excluyentes y 2) se selecciona una muestra aleatoria de subconjuntos. Si el investigador toma luego todos los elementos de la población de los subconjuntos seleccionados para la muestra, se trata del muestreo de grupo de una etapa; y si selecciona en forma probabilística una muestra de elementos de los subconjuntos, es el muestreo de grupo de dos etapas.(Churchill, 2001 P. 489)

Arquetipo

Un arquetipo de comprador es una descripción detallada de tu audiencia objetivo o de tu cliente ideal de acuerdo con insights²⁰ y análisis exhaustivos.

BRIEF

Es un documento que sirve como guía para realizar un proyecto o tarea, y que contiene información relevante para el mismo. Se utiliza para establecer los objetivos, la estrategia y el plan de acción de un proyecto.

²⁰ Un insight es una idea reveladora o descubrimiento que ayuda a resolver un problema. El término se utiliza en marketing, investigación de mercados, comunicación y en general en las empresas.

Modelo de negocio

Un modelo negocio inmobiliario es la lógica mediante la cual un desarrollador (o promotor) crea, entrega y captura valor a partir de suelo, diseño, financiación, construcción y comercialización de activos (lotes, viviendas, oficinas, comercio, mixtos). Define qué se ofrece, a quién, cómo se produce y financia, cómo se vende/arrienda y de dónde provienen los retornos (flujo de caja, valorización o renta).

Elementos dentro de un modelo de negocio:

Segmento objetivo: perfil de demanda (ingresos, crédito, uso: vivir, invertir, arrendar).

Propuesta de valor: tipología del activo (VIS/No VIS/mixto, BTR, coliving), ubicación, diseño, amenidades, eficiencia energética/acústica.

Estrategia de suelo: adquisición, opción de compra, permuta en participación (land banking, land development).

Producción: esquema de contratación (llave en mano, precios unitarios), plazos, control de costos y calidad (BIM/Lean, CDE).

Financiación: equity (patrimonio propio y/o aliados), preventas en fiducia, deuda (constructor/hipotecaria/puente), posibles inversionistas institucionales.

Comercialización y canales: venta sobre planos, sala de ventas, brokers, portales, marketing digital, alianzas con bancos/cajas.

Ingresos y estructura de precios: precio por m²/unidad, cuotas y desembolsos, arriendo/renta (cap rate), plusvalía/valorización.

Costos y riesgos: tierra, licencias, construcción, financieros, comerciales; gestión de riesgos técnicos, legales, de mercado y reputacionales.

Gobernanza y alianzas: promotor, constructor, fiduciaria, entidades financieras, proveedores clave, property/asset management.

Métricas clave: VAN/TIR, payback, absorción (ventas/mes), rotación de inventario, costo por m², avance físico-financiero, cap rate (si hay renta), NPS/satisfacción.

Arquetipos frecuentes (formas típicas)

Build-to-Sell (BTS): desarrollar para vender (VIS/No VIS). Retorno por margen de venta más valorización durante la obra.

Build-to-Rent (BTR) / renta estabilizada: construir para arrendar (residencial, multifamily, coliving). Retorno por flujo de renta + valorización (cap rate).

Loteo/urbanización: gestión de tierra y habilitación de lotes (ingreso por venta de lotes/plusvalía).

Mixed-use: combinación de vivienda, comercio y oficinas para diversificar flujo y riesgos.

PPP/alianzas público-privadas y vivienda social: apalancadas en subsidios, instrumentos de suelo y condiciones especiales de financiación.

Rehabilitación/adaptative reuse: reconversión de activos existentes con mejora de valor y renta.

Un modelo inmobiliario alinea la demanda, el producto, el suelo, obra, financiación y comercialización para materializar un activo y transformar esa materialización en retorno económico y/o de impacto medible en el tiempo.

SMMLV:

Salario Mínimo Mensual Legal Vigente. Referencia oficial para ingresos, multas, aportes y topes (se actualiza cada año en Colombia).

Fiducia (inmobiliaria):

Encargo o fideicomiso administrado por una fiduciaria que custodia el dinero de compradores/preventas y paga según hitos; protege recursos y da transparencia al proyecto.

Preventa:

Venta “sobre planos” antes o durante la construcción. Sirve para validar demanda, recaudar cuota inicial y habilitar crédito constructor.

Absorción (comercial):

Ritmo al que el mercado compra unidades nuevas (ej., ventas/mes). Indica velocidad de salida del inventario.

Endeudamiento sano:

Nivel de deuda mensual que un hogar puede sostener sin riesgo. Regla práctica: cuotas totales $\leq 30\text{--}35\%$ del ingreso familiar.

VIS/No VIS:

Vivienda de Interés Social (VIS) cumple topes de precio y puede acceder a subsidios/tasas preferenciales; No VIS supera esos topes.

Subsidios (vivienda):

Aportes estatales o de cajas de compensación que ayudan a completar la cuota inicial o la tasa de interés para compra de vivienda elegible.

Tasas de interés:

Costo del crédito expresado en porcentaje (EA/Efectiva Anual o NMV). Determinan la cuota mensual y el monto financiable.

ADR

ADR = *Average Daily Rate* (tarifa diaria promedio).

- Es el precio promedio por noche que cobras cuando arriendas por días (rentas cortas tipo Airbnb).
- Sirve para medir si estás cobrando caro/barato y comparar ingresos entre periodos o con otros inmuebles.
- Fórmula:
$$\text{ADR} = \text{Ingresos por noches vendidas} / \text{Nº de noches ocupadas}$$
- Ejemplo: si en un mes cobraste \$1.600.000 por 20 noches ocupadas,
$$\text{ADR} = 1.600.000 / 20 = \$80.000 \text{ por noche.}$$

Nota: ADR no incluye las noches vacías. Para ver el ingreso total por unidad, se usa otra métrica (por ejemplo RevPAR: $ADR \times \text{ocupación}$). En BTR no se usa ADR; se mira la renta mensual y métricas como cap rate.

CAP RATE

Cap rate (*capitalization rate*) es la tasa de capitalización: una forma rápida de medir la rentabilidad anual del inmueble como activo, antes de deuda.

- Fórmula básica:

$\text{Cap rate} = \text{NOI} / \text{Valor del activo}$

donde NOI (*Net Operating Income*) = ingresos por arriendo – costos/fees operativos (sin incluir intereses, impuestos de renta ni depreciación).

- Ejemplo simple (BTR):

Renta neta mensual : \$820.000, entonces anual \$9.840.000 ó 9,84 MM

Valor del inmueble \$180 MM.

$\text{Cap rate} = 9,84 / 180 = 5,46\%$ anual.

- Sirve para:

1. Comparar inmuebles/ciudades de forma “manzana con manzana”.
2. Valorar: $\text{Valor} \approx \text{NOI} / \text{cap rate objetivo}$.
3. Sensibilidad: si sube vacancia/fees, baja el NOI y cae el cap.

- Cuidado con diferencias:

- $\text{Cap rate} \neq \text{cash-on-cash}$ (esta sí incluye la deuda).
- Cap rate bruto usa renta sin restar gastos; el neto usa NOI (el correcto).
- No refleja valorización: solo la parte renta del retorno.

FEE

Un fee es una comisión o honorario que se paga a quien presta un servicio.

En un modelo BTR puede haber varios fees:

- Fee de administración: lo que cobra la empresa que gestiona los arriendos (publicación, atención a inquilinos, cobros, reportes).
- Fee de comercialización: por conseguir inquilinos (marketing, corretaje).
- Fee de mantenimiento u operación: por cuidar el inmueble (limpieza, reparaciones menores, inspecciones).
- Fee de estructuración y/o éxito (performance): si hay meta de rentabilidad y la superan, cobran un extra.

➤ Ejemplo:

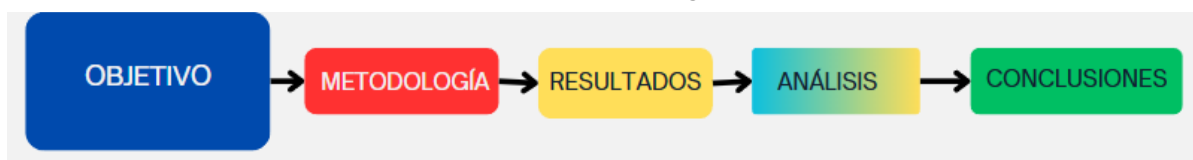
- Canon mensual \$1.000.000
- Fee administración 10% (\$100.000)
- Gastos (seguro, pequeños arreglos) \$50.000
- = Ingreso neto \$850.000

4 DESARROLLO METODOLÓGICO

A continuación, se describe el desarrollo de la investigación del proyecto

La estructura planteada para cada objetivo consiste en plantear una estructura, es decir, del ¿cómo se va a lograr?, se entenderá que su desarrollo arrojará unos resultados, dichos serán analizados para obtener unas conclusiones, así:

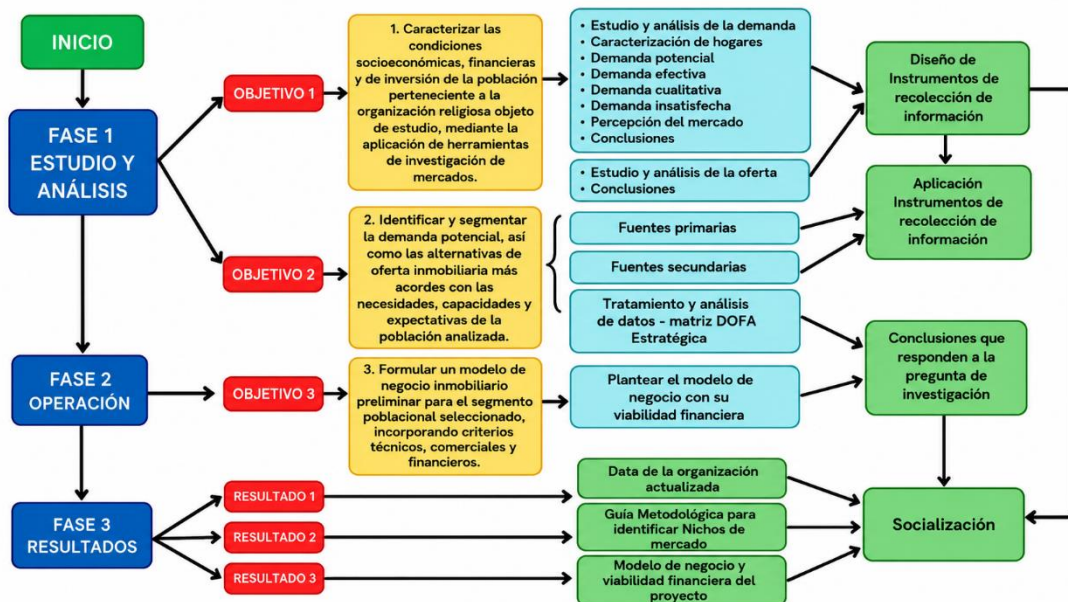
Figura 10
Estructura de la Investigación



Fuente. Elaboración propia

De la misma manera la siguiente figura presenta un resumen que conserva la estructura metodológica del desarrollo de un objetivo, pero ahora sugiriendo lo que será el despliegue metodológico del trabajo de grado:

Figura 11
Despliegue metodológico de la investigación



Fuente. Elaboración propia

FASE 1: Estudio y análisis

Esta fase contiene los dos primeros objetivos específicos de la investigación:

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y LA OFERTA LOCAL

Para iniciar se estudió la demanda y la oferta a partir de los pasos de una investigación de mercados planteado por Gilberto Churchill en su libro Investigación de mercados 4ta edición.

Pasos para la investigación directa de la demanda

- Determinar el sector a investigar a partir de datos demográficos y cualitativos identificados desde una visión antropológica. Estrato socioeconómico, nivel de ingresos, estado civil, No de hijos, Tendencia de tipo de vivienda, Usos de infraestructura educativa, salud, transporte, Tipo de recreación, hábitos culturales, tradicionales, religiosos, gustos, etc.

- Determinar segmento poblacional a investigar

Se hará a través de datos e información primaria aplicando la definición de Muestra de grupo la cual es una Muestra probabilística que se distingue por un procedimiento de dos pasos en que: 1) se divide a la población prevista en subconjuntos exhaustivos y mutuamente excluyentes y 2) se selecciona una muestra aleatoria de subconjuntos. Si el investigador toma luego todos los elementos de la población de los subconjuntos seleccionados para la muestra, se trata del muestreo de grupo de una etapa; y si selecciona en forma probabilística una muestra de elementos de los subconjuntos, es el muestreo de grupo de dos etapas. (Churchill, 2001 P. 489)

4.1.1 Cómo se perfila la demanda

Estudio y análisis de la demanda

Contexto: Para comprender el abordaje de este estudio de mercado se consideró que el lector debe tener un contexto sobre algunas características propias del nicho de mercado, por ejemplo:

que este tipo de organizaciones practica principios bíblico cristianos que generan hábitos financieros en su comunidad. Esto es, hábitos como la primicia, el diezmo y la ofrenda.

La primicia, dentro de la comunidad es un principio de bendición para quien lo practica y se refiere a los primeros frutos, la primera ganancia que es ofrecida a Dios como acto de fe, gratitud y obediencia, reconociendo que toda provisión proviene de Él. Por ejemplo, si un cristiano invierte en un modelo de negocio como el de renta inmobiliaria a corto o largo plazo, el primer fruto de la inversión, llámese primer mes de arriendo o primer pago por concepto de renta, o primer fruto luego del retorno de la inversión puede ofrecerlo a Dios como gratitud por permitirle usufructuar en adelante.

El diezmo, es el hábito que corresponde a la décima parte o 10% de las utilidades o ganancias obtenidas durante un tiempo determinado o aquellas generadas a partir de negocios, Así mismo, es considerado como una parte que se le debe devolver a Dios como un acto de gratitud, fe y obediencia por las bendiciones recibidas de parte suya.

Se dice: devolver a Dios, ya que es un mandamiento por cumplir cuando su libro sagrado (La Biblia) enseña que el diezmo es o le pertenece a Dios. Bajo el entendido de que Dios pone el 100% en manos de su administrador, éste devuelve el 10% mientras goza del 90%.

Se considera una práctica con la que se sostiene la obra de Dios, para el mantenimiento de la iglesia, la ayuda a los necesitados y las misiones de la organización, y se anima a dar con alegría y generosidad.

Por ejemplo, en el mismo caso anterior, luego del retorno de la inversión, devolverá a Dios el 10% sobre la utilidad con la misma periodicidad que la recibe.

La ofrenda, es un acto de gratitud, adoración y confianza en Dios que se expresa a través de un regalo de bienes materiales, que puede ser dinero o productos en posesión. Es un acto de reconocimiento de que todo lo que se tiene proviene de Dios y se entrega voluntariamente, no por obligación. En este caso, el administrador practica el ofrendar cuando de su 90% dispone recursos para apoyar el sostenimiento de la obra de Dios, apoyar las iniciativas sociales de la organización, apoyar a los necesitados y promover el evangelio.

En los tres casos, el cristiano considera que su práctica le va a permitir administrar más para aportar más bajo las promesas que Dios le ha hecho. Así mismo, que lo ve o lo experimenta sólo quien lo practica.

Por otra parte, dentro de sus enseñanzas aparece el concepto de **mayordomía**; el profesor de educación superior cristiana en el programa de doctorado en estudios educativos de la Escuela de Teología Talbot de la Universidad de Biola **Octavio Javier Esqueda** en su artículo **Jesus Demands All, Not Just Our Tithe, 2017**; dice que los seguidores de Cristo son “mayordomos” de todo lo que le pertenece a Jesucristo, vida, dinero y posesiones. Es decir, que luego de haber devuelto el 10% de sus utilidades, el 90% debe ser gastado o invertido bajo el entendido de que se lo está administrando a Él, tal como lo haría un mayordomo fiel.

Esto sugiere que quien presente su oferta de producto o servicio a este tipo de organizaciones debe considerar clave estudiar sus intereses en el gasto e inversión de ese 90% que le está administrando a Dios ya que el estilo de vida financiero que poseen y el cómo consideran el manejo de su economía son prácticas muy particulares.

Determinación del objetivo:

De acuerdo con los hábitos financieros expuestos arriba, se optó por buscar a aquellos miembros que tienen el hábito de diezmar y que sean ellos quienes tengan la opción de inversión en la administración que hacen de ese 90%

En su libro sagrado, la Biblia, la parábola de los talentos es una historia que enseña que las personas deben usar y multiplicar los dones, habilidades y recursos que Dios les ha dado, en lugar de dejarlos sin usar por miedo o pereza. En la parábola, un amo entrega a sus siervos una cantidad de dinero (talentos) según su capacidad: cinco a uno, dos a otro y uno al tercero. Los dos primeros multiplican su dinero, mientras que el tercero lo esconde, y son recompensados o castigados respectivamente cuando el amo regresa. Hay entonces una responsabilidad en el administrador y esta radica en la diligencia con que administra los recursos que Dios pone en sus manos.

Así entonces, para determinar el objetivo, se buscaron datos con la organización para realizar un primer filtro y determinar las personas o familias que serán objeto de estudio a partir de información primaria.

Nicho o población:

El área administrativa y contable de la organización a través de su base de datos facilitó la información necesaria para identificarla:

1. Número total de miembros activos, Población total

Se encontró que la organización hace presencia en la ciudad de Popayán a través de seis (6) sedes, cada una con número como aparece a continuación:

Tabla 1 Población Total

	SEDE	Miembros
1	<i>Central:</i>	500
2	<i>Las palmas:</i>	150
3	<i>Bajo Palacé:</i>	120
4	<i>Bello Horizonte:</i>	145
5	<i>Tambo:</i>	50
6	<i>Timbío:</i>	80
		1045

Es decir que la Población que corresponde a todos los miembros de la organización y que se considera serán objeto de estudio, es de **1.045 personas**

2. Diezmadores: A través de su archivo Contable (Fig 12), se identificaron diezmadores regulares y no regulares de la siguiente manera:

Figura 12
Archivo contable de la organización

CONCEPTO	CENTRO	CRED	NOMBRETERCERO	NOM_CENTRO	C.C
DIEZMOS	0501	10000,00 0	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	57000,00 6	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	150000,00 6	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	120000,00 7	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	300000,00 0	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	50000,00 0	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	5000,00 0	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	160000,00 7	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	45400,00 0	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	200000,00 2	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
OFRENDAS	0501	100000,00 8	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	120000,00 6	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0505	14000,00 8	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA TIMBIO	0505 - LA ALIANZA TIMBIO
DIEZMOS	0505	40000,00 0	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA TIMBIO	0505 - LA ALIANZA TIMBIO
DIEZMOS	0505	70200,00 0	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA TIMBIO	0505 - LA ALIANZA TIMBIO
DIEZMOS LORENA SANTACRISTO	0505	27800,00 0	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA TIMBIO	0505 - LA ALIANZA TIMBIO
DIEZMOS	0501	50000,00 0	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	64000,00 1	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	380000,00 0	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO
DIEZMOS	0501	200000,00 1	MIEMBROS VARIOS	LA ALIANZA POPAYAN CENTRO	0501 - LA ALIANZA POPAYAN CENTRO

Fuente: Pantallazo del archivo contable

- ✓ Diezmadores que tienen frecuencia en su práctica y tal vez un salario constante; (diezmadores regulares)
- ✓ Diezmadores que tienen frecuencia en su práctica, sin embargo, su salario puede ser variable; (diezmadores regulares)
- ✓ Diezmadores que no tienen frecuencia en su práctica; (No son diezmadores regulares)

Figura 13
Cantidad de diezmadores por sede

Sede	#diezmadores /del total	% de Diezmadores
1 Centro:	320/500	64,00
2 Las palmas:	82/150	54,66
3 Bajo Palacé:	58/120	48,33
4 Bello Horizonte:	45/145	31,03
5 Tambo:	15/50	30,00
6 Timbío:	51/80	63,75

Así se logró caracterizar a todos los miembros de la organización que practican el diezmar de sus utilidades, lo cual permite identificar cuántos tienen o no aptitud y disciplina en el ejercicio del manejo de sus finanzas. Ya que al ser una práctica regular y/o periódica, es determinante de un

comportamiento adecuado que se podría comparar con estrategias como el ahorro programado en el sistema financiero colombiano.

De 1045 miembros, **571 personas diezman, es decir, el 54.64%**

Este es un dato de interés para la organización y que seguramente le obedecerá un análisis para temas de intereses internos.

3. Posibles segmentos de estudio (Figura 14):

Haciendo un filtro por aportes del diezmo se establecieron tres segmentos, **el primero** con diezmos menores a \$142.300 COP que corresponde a quienes posiblemente ganan menos de un salario mínimo mensual legal vigente. **El segundo**, aquellos con diezmos entre \$142.300 y \$426.000 COP, que corresponde a quienes posiblemente ganan entre 1 y 3 SMMLV, **y el tercero**, con diezmos superiores a \$426.000 COP, es decir, aquellos que podrían tener salarios mayores a 3 SMMLV para la vigencia 2025.

Figura 14
Depuración del archivo contable

ENTRE 1 Y 3 SMMLV					REGULAR/		NOMBRE		NOMBRES		SALARI-		SEC-		REGULARMENTE		A		B		C		D		E		F		G	
NOMBRES					SALARIO-	SEDE	FECHAS	SI	NO	NOMBRES	NOMBRES	SALARI-	SEC-	SI	NO	CÓDIGO	NÚMERO	SEG/W/SED	DIG	O	A	Edad	Estado	civil	Nivel educativo	Número de personas que conforman su núcleo familiar.				
MIEMBROS VARIOS					150000.00	RS01	2024/01/02	X		MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					1	201501	1	DA	34	CASADO	PROFESIONAL	3							
MIEMBROS VARIOS					148000.00	RS02	2024/01/09		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS	5,0-6,0				2	202501	2	JA	42	CASADO	MAESTRO	3							
MIEMBROS VARIOS					200000.00	RS01	2024/01/09		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					3	203501	3	MA	47	CASADO	ESPECIALISTA	3							
MIEMBROS VARIOS					200000.00	RS02	2024/01/09		X	JESÚS EMPERIO VICTORIA	MIEMBROS VARIOS					4	204501	4	EX	70	CASADO	BACHILLER PRONAL	2							
MIEMBROS VARIOS					170000.00	RS02	2024/01/15		X	PILO PEDRINI DELTAM GALVÁN	MIEMBROS VARIOS					5	205501	5	AN	40	CASADO	PROFESIONAL	4							
MIEMBROS VARIOS					180000.00	RS01	2024/01/15		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					6	206501	6	OH	44	CASADO	TECNÓLOGO	5							
MIEMBROS VARIOS					200000.00	RS01	2024/01/15		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					7	207504	7	BE	63	CASADO	TECNÓLOGO PRONAL	2							
MIEMBROS VARIOS					200000.00	RS01	2024/01/15		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					8	208501	8	HH	38	CASADO	PROFESIONAL	3							
MIEMBROS VARIOS					213000.00	RS01	2024/01/15		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					9	209501	9	KE	30	CASADO	PROFESIONAL	2							
MIEMBROS VARIOS					200000.00	RS01	2024/01/15		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS	5,5	502	X		10	210501	10	MM	35	SOLTERO	PROFESIONAL	3							
MIEMBROS VARIOS					200000.00	RS01	2024/01/15		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					11	211501	11	EA	47	CASADO	BACHILLER	3							
MIEMBROS VARIOS					200000.00	RS04	2024/01/14		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					12	212501	12	MA	35	CASADO	ESPECIALISTA	3							
MIEMBROS VARIOS					200000.00	RS01	2024/01/28		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					13	213501	13	VA	35	CASADO	PROFESIONAL	4							
MIEMBROS VARIOS					300000.00	RS02	2024/01/29		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS	7,5	501	X		14	214502	14	CA	57	CASADO	MAESTRO	2							
MIEMBROS VARIOS					140000.00	RS01	2024/01/29		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					15	215501	15	IA	67	CASADO	PRIMARIA	4							
MIEMBROS VARIOS					228000.00	RS03	2024/02/03		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					16	216501	16	CA	66	CASADO	BACHILLER	3							
MIEMBROS VARIOS					153000.00	RS03	2024/02/11		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					17	217501	17	LI	32	SOLTERO	ESPECIALISTA	1							
MIEMBROS VARIOS					150000.00	RS01	2024/02/06		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					18	218501	18	WV	38	CASADO	POSGRADO ESPECIAL	4							
MIEMBROS VARIOS					147000.00	RS01	2024/02/06		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					19	219502	19	JO	32	CASADO	MAESTRO	2							
MIEMBROS VARIOS					180000.00	RS01	2024/02/06		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS	4,0-5,0				20	220501	20	AN	49	CASADO	LICENCIADO EN BIBLI	5							
MIEMBROS VARIOS					230000.00	RS01	2024/02/06		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS	5,0-6,0				21	221501	21	LI	74	CASADO	MAESTRIA PENSIONA	2							
MIEMBROS VARIOS					330000.00	RS01	2024/02/12		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS					22	222502	22	LI	57	CASADO	PENSIONADO PERSONA	4							
MIEMBROS VARIOS					300000.00	RS01	2024/02/12		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS		4,5	501	X	23														
MIEMBROS VARIOS					290000.00	RS04	2024/02/04		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS		3,5	501	X	24														
MIEMBROS VARIOS					300000.00	RS04	2024/02/04		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS		6,5	502	X	25														
MIEMBROS VARIOS					330000.00	RS04	2024/02/11		X	MIEMBROS VARIOS	MIEMBROS VARIOS	7,0-8,0		501	X	26														
ANEXO CONTABLE F					SEGMENTO 1		SEGMENTO 2		+		ANEXO CONTABLE F					SEGMENTO 1		SEGMENTO 2		SEGMENTO 3		+		SEGMENTO 3 Caracterización					+	

Fuente. Anexo contable

Teniendo en cuenta los criterios de, periodicidad por posible salario, aportes adicionales en los meses en que se puede inferir que la persona pueda recibir primas como en junio y diciembre, y que el decreto 257 de 2021 que incrementa la relación cuota-ingreso (Porcentaje mensual que puede pagar un hogar de crédito respecto a sus ingresos) de 30% a 40% para la compra de vivienda de Interés Social (VIS), terminan estos, siendo un referente de los valores posibles a tener en cuenta para determinar *La Demanda Potencial* la cual corresponde a todos los miembros que cumplen las

condiciones anteriores, es decir, que pueden acceder como compradores o inversionistas en un proyecto, pero que no necesariamente quieren hacerlo. Es así como se unificaron las seis sedes y de las 571 personas que practican el diezmo, se distribuyó por segmentos así:

- Segmento 1- personas con posible ingreso salarial < 1 SMMLV es decir 295 personas. No se estudió si son o no diezmadoregulares.
- Segmento 2 - personas con posible ingreso salarial entre 1 y 3 SMMLV es decir 238. Sin embargo, con 81 personas que lo practican con frecuencia o regularmente.
- Segmento 3 - personas con posible ingreso salarial ≥ 3 SMMLV) es decir 38. Sin embargo, 32 personas lo practican con frecuencia o regularmente.

Así entonces, en **la determinación del objetivo se concluye que se va a trabajar con el segmento 3** teniendo en cuenta las características de comportamiento y hábitos financieros, así como el posible nivel de ingresos y el número de personas a las cuáles se podría tener acceso en menor tiempo.

4. Demanda potencial: Para buscar a los posibles interesados, se establecieron preguntas de información básica para tener un perfil inicial, y proyectar la forma de organizar los instrumentos de recolección de información. Para tal efecto se decidió tener un acercamiento por primera vez con cada una de las personas de la muestra de este segmento para exponer lo que podría llegar a ser el ejercicio de aplicación, y si había en ellos una primera intención para participar facilitando sus datos, y se recolectan los primeros datos a través de llamada telefónica:

Edad, Estado civil, Nivel educativo, Nivel de ingresos aproximado o rangos de ingresos (mensuales o familiares), Número de personas que conforman su núcleo familiar

Al realizar este primer contacto con las 32 personas se obtuvieron los siguientes resultados:

- Cuatro (4) de ellos resultaron tener pareja dentro de la misma muestra por lo cual en la recolección de la información se trasladaron sus ingresos individuales a ingresos familiares.
- Una (1) de las personas resultó no tener condiciones para participar por su condición de salud y por su edad.
- A dos (2) de ellas no se les logró contactar, aunque se intentó en diferentes ocasiones.

- Una (1) de ellas manifestó vía telefónica querer participar, sin embargo, no proporcionó la información.

- Veintidós (22) fue el resultado de los que mostraron interés y facilitaron voluntariamente su información personal. *Anexo (demanda potencial)*

Notas:

- Algunos de los contactados manifestaron que se debía solicitar consentimiento voluntario cuando se apliquen los instrumentos de recolección de información (encuestas).

- Todos los contactados se sorprendieron al conocer el propósito que tiene el trabajo de grado y manifestaron: estar dispuestos a saber en qué concluye, sobre todo, adquirir vivienda por primera vez o como una opción de inversión

4.1.2 Cómo se perfila la oferta:

Estudio y análisis de la oferta

La metodología que se tuvo en cuenta para el perfilamiento de la oferta existente se hizo a través de información secundaria de entidades oficiales y gremiales relacionadas con la construcción para identificar las características técnicas, económicas y espaciales del mercado residencial para el periodo comprendido entre el año 2022 y el año 2024.

Oferta empresarial

A través del directorio de InformaColombia se logró la identificación y caracterización básica de empresas dedicadas a Construcción de edificios residenciales en Popayán, y de cerca de 400 inscritas y con matrícula mercantil, se encontró que **251** están relacionadas con construcción de Vivienda y las otras a construcción de redes eléctricas, construcción de ferrocarriles y construcción de vías terrestres, entre otras.

Para una Ciudad de 265mil habitantes, con el comercio concentrado en algunas pocas empresas, con una contracción en la construcción en vivienda VIS, pareció que merecía un análisis juicioso para determinar cuáles de ellas podrían realmente incidir en las cifras. En esta misma

fueron se logró observar que la mayoría son empresas unipersonales y algunas con localización en el mismo lugar de residencia de su representante legal, su casa y con poca incidencia en el mercado.

Por exponer un ejemplo: la constructora “Crear Vivienda Constructora Popayán SAS”, registra su dirección dentro de una unidad residencial en la vía que conduce de Popayán a la vereda Santa Rosa al occidente de la Ciudad. De la misma no aparecen datos en la SuperSociedades.

Figura 15
Empresa sin datos dentro de la SuperSociedades

Razón Social	Crear Vivienda Constructora Popayán Sas
Teléfono	3117616042
Ciudad	POPAYAN
Departamento	CAUCA
Dirección Actual	CALLE 42 N 8 119 CONDOMINIO GUAYACANES DE MORINDA PH Cómo llegar Ver Mapa
NIT	9010432744
Actividad	Construcción de edificios residenciales
Forma Jurídica	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Fuente: Adaptado de Informa Colombia S.A. (s. f.).

En la depuración del archivo InformaColombia, se observan cerca de 33 empresas en Popayán que de acuerdo con su visibilidad operativa podrían tener actualmente la siguiente organización

clasificación preliminar basada en número de proyectos visibles, presencia en portales (EstrenarVivienda), sitios oficiales y directorios empresariales, InformaColombia.

1. Constructora e Inmobiliaria Simbra S.A.S.
2. GRACOL S.A.S.
3. MADECONS S.A.
4. ARINSA (Arquitectos e Ingenieros S.A.S.)
5. Versión Urbana S.A.S.
6. Proyectos y Construcciones de Occidente S.A.
7. Organización Centenario Construcciones S.A.
8. Valencias Constructores S.A.S.
9. Barreiro Garcés Ingenieros Arquitectos S.A.S.
10. Constructora G&H S.A.S.
11. Constructora ALPON S.A.S.
12. E R Ingeniería S.A.S.

13. Malagón Cajiao Ingenieros S.A.S.
14. Inversiones Constructoras Popayán S.A.S.
15. Construobras Popayán S.A.S.
16. Alcazaba Constructora S.A.S.
17. AGV Ingeniería y Estructuras S.A.S.
18. Grupo Constructor Prodigyo S.A.
19. D & E Ingenierías S.A.S.
20. KH Ingeniería S.A.S.
21. SI Grupo Empresarial S.A.S.
22. Constructora Mi Casa Rural S.A.S.
23. Sustentark Arquitectura Sustentable S.A.S.
24. IDECAM Ingeniería S.A.S.
25. TRAMETAL S.A.S.
26. Constructora Adriana Rivera S.A.S.
27. Crear Vivienda Constructora Popayán S.A.S.
28. Gom Construcciones S.A.S.
29. Open House (Constructora y Comercializadora) S.A.S.
30. Jj Jaramillo Ingeniería S.A.S.
31. Estructurar Constructores S.A.S.
32. Corporación de Viviendas del Cauca
33. Ehz Construcciones S.A.S.

Tabla 2
Rangos de ventas, utilidad y patrimonio reportados por Informa Colombia

Empresa	Año ref.	Rango de ventas (COP)	Utilidad neta (COP)	Patrimonio (COP)	Tamaño por ventas (relativo local)
<i>Constructora Simbra S.A.S.</i>	2024	20.000–100.000 MM	2.000–5.000 MM	9.358,839 MM	<i>Alta facturación. (Informa Colombia)</i>
<i>GRACOL S.A.S.</i>	2021	20.000–100.000 MM	2.000–5.000 MM	68.028 MM	<i>Alta facturación. (Informa Colombia)</i>
<i>MADECONS S.A.</i>	2024	10.000–20.000 MM	<1.000 MM	5.554,957 MM	<i>Media-alta. (Informa Colombia)</i>
<i>ARINSA (Arquitectos e Ingenieros S.A.S.)</i>	2024	5.000–10.000 MM	<1.000 MM	17.904,303 MM	<i>Media. (Informa Colombia)</i>

La tabla anterior resume y ejemplifica por empresa, el último año disponible, rangos de ventas, utilidad y patrimonio reportados por Informa Colombia. Con esa evidencia se asigna un “tamaño por ventas” para el contexto de Popayán (alta, media-alta y media). Y su lectura sirve para priorizar actores de oferta, contrastar capacidad operativa en la Ciudad y orientar el mapeo de aliados o competidores y decisiones estratégicas del proyecto. Archivo completo en Excel “percepciones del mercado”.

4.1.3 Percepción del mercado

Información secundaria: observación de la oferta y la demanda a partir de páginas web institucionales.

Tabla 3
Información secundaria de la Percepción de oferta y demanda

Indicador	Mi lectura 2025	Evidencia/soporte breve	Fuente
<i>Momento para adquirir vivienda / invertir</i>	<i>En 2025 noto una mejora frente a 2024: la disposición a comprar vivienda repuntó y el ánimo del consumidor es menos negativo. Esto me permite avanzar con el piloto del modelo sin perder prudencia.</i>	<i>EOC (Encuesta de Opinión del Consumidor) e ICC muestran mejora en 2025 vs. 2024 (alzas de disposición a comprar y de confianza).</i>	<i>Fedesarrollo – Encuesta de Opinión del Consumidor (2025)</i> https://fedesarrollo.org.co/noticias/encuesta-de-opinion-del-consumidor-resultados-mayo-de-2025 .
<i>Compra de vivienda como inversión</i>	<i>El comprador y/o inversionista se mantiene activo, pero más selectivo: exige y espera mejor renta, facilidades de pago y propuestas más claras.</i>	<i>Reportes de portales y análisis sectoriales resaltan búsqueda de rentabilidad y mayor análisis del comprador.</i>	<i>Informes de mercado 2025 (portales inmobiliarios/sector).</i> https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/mercado-inmobiliario-en-colombia-2025-crecimiento-inversion-y-tendencias-623199
<i>Participación como socio (esquemas colectivos)</i>	<i>Sigo viendo disposición a participar en etapas tempranas vía fiducia/preventa cuando hay transparencia y una propuesta de valor sólida.</i>	<i>La preventa apalancada en fiducia y canales digitales mantiene tracción con mayor trazabilidad para el inversionista.</i>	<i>Tendencias de comercialización 2025 en vivienda nueva.</i> https://www.fiduprevisora.com.co/fiduprevisora-compromiso-transparencia-liderazgo-2025/

Indicador	Mi lectura 2025	Evidencia/soporte breve	Fuente
<i>Personas que compran vivienda por año (referencia)</i>	<i>El mercado de vivienda nueva acumula más de 120 mil unidades vendidas en 2025 (enero a septiembre), por encima de 2024, lo que confirma recuperación.</i>	<i>Ventas de vivienda nueva enero a septiembre de 2025 aprox. 128,5 mil unidades (+12% año/año).</i>	<i>CAMACOL – Coordinada Urbana (2025).</i> <i>https://camacol.co/descargable/tablas-de-coyuntura-unidades-corte-septiembre-2025#:~:text=Tablas%20de%20Coyuntura%20Unidades%20Corte%20Septiembre%202025&text=Entre%20enero%20y%20septiembre%20de,mismo%20periodo%20del%20a%C3%B1o%20anterior.&text=Entre%20octubre%202024%20y%20septiembre,frente%20al%20mismo%20mes%202024.</i>
<i>Condiciones para tomar crédito</i>	<i>Las tasas hipotecarias vienen cediendo con el recorte de la tasa del Banco de la República; siguen altas en términos históricos, pero mejores que en 2024. Esto mejora la viabilidad para hogares bancarizados.</i>	<i>Tasa de política en 9,25% (2025) y transmisión parcial a tasas hipotecarias; normalización gradual en la encuesta de crédito.</i>	<i>Banco de la República (tasa y encuesta de crédito); CAMACOL (tasas VIS/No VIS).</i> <i>https://camacol.co/sites/default/files/descargables/Informe%20Econ%C3%B3mico%20117%20.pdf</i>
<i>Comportamiento de la demanda (intención)</i>	<i>La intención de compra mejora, pero la materialización depende de ingresos y empleo, de subsidios, y de que las tasas sigan bajando. El modelo de negocio debería estar enfocado en facilitar y acomodarse a la capacidad de pago.</i>	<i>Mejora de la “disposición a comprar vivienda” (EOC) en 2025.</i>	<i>Fedesarrollo – EOC (2025).</i> <i>https://fedesarrollo.org.co/noticias/encuesta-de-opinion-del-consumidor-resultados-mayo-de-2025</i>

De acuerdo con los indicadores, estos muestran que el 2025 ofrece un escenario más favorable que 2024 para avanzar con un piloto de inversión inmobiliaria, debido a la recuperación gradual de la confianza del consumidor, el aumento en la disposición a comprar vivienda y la mejora progresiva de las condiciones de crédito. Sin embargo, el mercado sigue siendo prudente y selectivo: los compradores e inversionistas analizan con mayor detalle la rentabilidad, la forma de pago, la transparencia del esquema y la claridad de la propuesta de valor. Por tanto, el modelo de

negocio puede avanzar, siempre que se estructure con bajo riesgo, buena trazabilidad, facilidades de participación y una oferta ajustada a la capacidad real de pago del mercado objetivo.

4.1.4 Conclusiones que determinan la selección del objetivo en el estudio de caso.

¿Cómo determina un gerente de proyectos si el individuo es un *cliente o inversionista de calidad* para ser parte del nicho de mercado de una organización religiosa con quien se pueda promover un proyecto de AIC? ¿qué motivaría al gerente de proyectos a ofrecerle beneficios que llamen su atención y le incentiven a invertir en ellos? Para eso, se debe tener en cuenta diferentes métodos de medición, valoración y clasificación.

1. Previo estudio e información, se hizo la selección de los clientes potenciales
2. Demostrarle que el gerente es merecedor de su confianza, esto presentando la oportunidad de negocio como un ejercicio juicioso y que puede ser parte de ese grupo selecto calificado como buen cliente.
3. Para seleccionar los clientes.
 - a. Las personas seleccionadas son profesionales exitosos, algunos pensionados, otros empresarios destacados que demuestran una administración sana y una liquidez cómoda, algunos con posesión de bienes de capital y de inversión que puedan avalar un buen manejo de las finanzas, son un objetivo comercial del proyecto.
 - b. La veracidad, seriedad, honestidad y credibilidad en toda información contable. Dentro de la organización las familias y personas al ser diezmadorez regulares se consideran de buen testimonio, personas confiables y serias que si desean comprometerse lo harían con responsabilidad.
 - c. La antigüedad profesional, comerciante o empresario.
 - d. Si es prestador de servicio o proveedor de grandes firmas comerciales, corporaciones u organizaciones privadas o del estado.
 - e. Ser empleado con capacidad de endeudamiento superior al 30% de sus ingresos.

Una vez que califiquemos, y hayamos conocido sus fortalezas. Algunos aspectos positivos que debemos buscar en ellos para que sean confiables para el desarrollo de proyectos pueden ser:

- a. No presentar morosidad en créditos y/o compromisos adquiridos
- b. Demostrar un buen criterio y sentido común a la hora de adquirir compromisos

- c. Disposición para invertir con la estrategia gana-gana
- d. Que tenga y mantenga buenas relaciones sociales y comerciales con personas u otras empresas dentro o fuera de la organización
- e. Que sea un miembro oficial en su congregación

Nota: A través de la segmentación se obtendrán los clientes efectivos

4.1.5 Diseño de instrumentos de recolección de información a través de estrategias como encuestas físicas, encuestas digitales, uso de redes sociales, Tics, e Inteligencia artificial.

El diseño de los instrumentos de información buscó combinar aspectos como información económica y capacidad financiera, hábitos financieros y comportamiento, percepción y actitud hacia la inversión, interés en modelo de negocio personalizado para el segmento específico.

Propósito del instrumento: Para establecer las variables claves en el estudio de la demanda efectiva se acudió al diseño de instrumentos de recolección de información tipo encuestas, para levantar información sociodemográfica y financiera (ingresos, ahorro, tenencia de vivienda, crédito) y actitudes hacia la inversión inmobiliaria, tomando como referentes información clave las constructoras e inmobiliarias del país, experiencia del director de trabajo de grado y sugerencias de una inteligencia artificial (Chat GPT). Y alimentar el diseño del modelo de negocio

Las variables consideradas y que son claves en el estudio de la demanda fueron:

- Cuantitativas: Esto, cuando se cuenta a quienes participan como miembros activos de la organización, cuántos han practicado por lo menos una vez el principio del diezmo, cuántos de ellos están dentro del primer y segundo segmento de acuerdo con la estimación de sus niveles de ingreso y cuántos están dispuestos a participar de la propuesta de modelo de negocio que se les presente.
- Cualitativas: Cuando por ejemplo se pregunta cuál es su percepción del mercado, de la compra, de las tasas de interés, de la política para el sector inmobiliario y de las inversiones en Colombia.

Estructura del diseño del Instrumento hasta su versión final:

*Bloques:

1. Información económica y capacidad financiera
2. Hábitos financieros y comportamiento
3. Percepción y actitud hacia la inversión
4. Interés en modelo de negocio personalizado
5. Autorización de contacto

Consentimiento informado (Este fue separado de la encuesta en versión final).

Tipos de pregunta: opción única, opción múltiple, escalas Likert (5 puntos), numéricas y rangos.

Cambios y/o ajustes al instrumento durante la fase del diseño:

Tabla 4

Versiones y línea de tiempo de la construcción de los instrumentos de información

Fecha	Versión	Cambio realizado	Motivo/Fuente
23 jul	v1.0	Encuesta y consentimiento en un sólo documento	Borrador inicial para diseñar piloto
25 jul	v1.1	Separación del consentimiento de la encuesta	Recomendación de un participante en el piloto y buenas prácticas éticas
26 jul	v1.2	Ajuste tenencia de vivienda (propia con/sin hipoteca; arrendada; familiar; otra) y arriendo por rangos	Mejora de análisis financiero y reducción de la (no posible respuesta)

Fecha	Versión	Cambio realizado	Motivo/Fuente
27 jul	v1.3	<i>Bloque crédito: filtro “¿tienes créditos?”, deuda total por rangos, antigüedad y percepción de limitación</i>	<i>Sugerencia del director; para robustecer la segmentación</i>
28 jul	v1.4	<i>Inclusión de Cabeza de hogar, Sisbén (grupo A–D), Caja de Compensación</i>	<i>Permitiendo elegibilidad a subsidios y posibles alianzas</i>
30 ago	v1.5	<i>Implementación en Google Forms con saltos lógicos y barra de progreso</i>	<i>Aplicación virtual/WhatsApp</i>

Ética y protección de datos:

Se hizo mediante consentimiento informado independiente de la encuesta (ver anexo PDF).

Confidencialidad: no se recopilaron nombres propios; se hizo uso de codificación anónima; y el almacenamiento en repositorio privado del drive Javeriano.

Marco legal: La Ley 1581/2012 (habeas data); se referenció como garante de que la información sería para uso exclusivo académico.

Autorización de contacto: se incluyó casilla específica para contacto por WhatsApp (solo para fines del estudio de caso).

4.1.6 Resultados

Se creó canal principal de comunicación por WhatsApp, grupo: “Investigación Javeriana AIC - Segmento 3”.

El objetivo, mantener informado al grupo de cada paso dado en el proceso de investigación

La aplicación del instrumento para recolección de la información tipo encuesta fue así:

Ficha técnica de medición:

- Universo de referencia: aproximadamente 38 miembros oficiales del segmento 3 correspondiente a todas las sedes objeto del caso de estudio

- Muestra prevista: 22 personas

- Muestra efectiva: 20 encuestas (tasa 90.9% de la muestra prevista)

- Modo de aplicación: híbrida, buscando alcanzar a la totalidad de personas del segmento 3.

Dos (2) formularios fueron llenados de forma física y diez y ocho (18) fueron aplicados por formularios de Google.

- Tiempo de diligenciamiento: 12-15 minutos

- Levantamiento de la información entre el 30 de agosto y el 03 de octubre de 2025

- Tipo de instrumento: Descriptivo, no experimental, transversal

- Link Encuesta: (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpOLSc6diUepRz4TwreRSu0RzNKUPrd-Ovr13ymiJLRf2EZqYxzUw/viewform?usp=header>)

Figura 16
Encuesta de caracterización de la muestra poblacional

Encuesta de caracterización socioeconómica y financiera

Caso de estudio: Organización religiosa - Iglesia Alianza Cristiana y Misionera (Popayán)

Estimado(a) participante,

Esta encuesta tiene como propósito identificar el interés, capacidad financiera, hábitos de ahorro e inversión de los miembros de la Iglesia Alianza Cristiana y Misionera. La información será tratada con absoluta confidencialidad y usada exclusivamente para proponer proyectos que respondan a las necesidades y capacidades económicas de la comunidad.

eduardocasanova@unimayor.edu.co [Cambiar de cuenta](#)

* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

Siguiente

Página 1 de 7

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Encuesta de caracterización socioeconómica y financiera

eduardocasanova@unimayor.edu.co [Cambiar de cuenta](#)

* Indica que la pregunta es obligatoria

Código: 2 # 5 0 - A A A

Tus datos estarán archivados bajo un código Alfa numérico (# #) (A A A) asignado por el investigador. Su nombre sólo será conocido por el investigador.

Elige

¿A qué sedes perteneces (_) *

01 SEDE CENTRO

02 SEDE LA CABALLERA

03 SEDE LA PAZ

04 SEDE SAN JOSÉ

05 SEDE BELLO HORIZONTE

Página 2 de 7

Borrar formulario

Formulario de Google

Para el Colegio Mayor del Cauca - [Contactar con el propietario del formulario](#)

Fuente: Encuesta para posibles inversionistas

4.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO MEDIANTE EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL OBJETIVO.

4.3.1 Análisis de la demanda y la oferta a través de fuentes primarias y secundarias

Demanda: Fuente primaria

Se recoge directamente sobre el objeto investigado, mediante instrumentos elaborados en la caracterización de la población

Resultados preliminares de las encuestas:

Hallazgos Tope-Line porcentajes sobre 20 formularios (n=20)

Ingresos

Individual	Familiar
1-3 SMMLV 55%	2-6 SMMLV 50%
3-6 SMMLV 25%	6-10 SMMLV 25%
> 6 SMMLV 15%	

Ahorro

el 40% ahorra < 10%
el 40% ahorra entre 10-20%
el 10% ahorra entre 20-30%
el 5% ahorra >30%

Composición y acceso a apoyos

Es cabeza de hogar	75%
Tiene Sisbén	15%
Afiliado a caja de compensación	60%
No ayudas del gobierno	74%

Vivienda y arriendo

Tenencia

Arrendada	40%
Propia con hipoteca	15%
Propia sin hipoteca	25%
otras	20%

Arriendo mensual (sólo arrendatarios)

Entre 400-800mil	10%
800mil-1.2millones	30%
no aplica	60%

Hábitos y experiencia

Diezmo	100%
--------	------

Otros aportes

Regularmente	10%
Ocasionalmente	45%
No lo hace	45%

Crédito y percepción de endeudamiento

Tiene créditos:	65%.
-----------------	-------------

Entre quienes respondieron la limitación por créditos:

Nada/Poco	70%
Algo	15%
Bastante/Mucho	15%

Actitud y preferencias

Momento para invertir:

Moderadamente favorable	50%;
Poco favorable	30%;

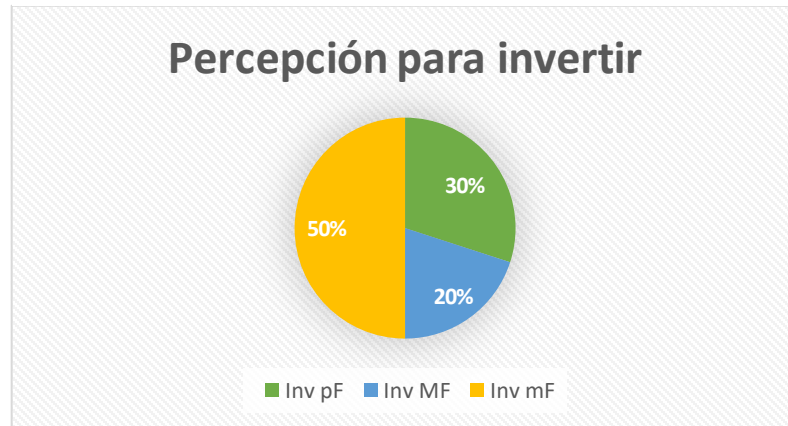
Muy favorable	20%.
<i>Interés en un modelo de inversión diseñado para la iglesia</i>	
“Probablemente sí”	80%;
“Definitivamente sí”	5%;
“Indeciso”	10%;
“Definitivamente no”	5%.
<i>Finalidad de la inversión (respuesta múltiple):</i>	
Vivienda propia	50%,
Renta adicional	50%,
Largo plazo	40%,
Apoyo social	15%,
Proyecto comercial	25%,
“No me interesa”	10%.
<i>Tipo de proyecto más atractivo (múltiple):</i>	
Conjunto de viviendas familiares	80%,
apartamentos	25%,
Airbnb	10%,
espacios comunitarios	15%,
locales	5%.
<i>Aspectos más valorados (múltiple):</i>	
Precios accesibles/facilidades de pago	70%,
Ubicación estratégica	55%,
Diseño personalizado	40%,
Impacto social	30%.
<i>Autorización WhatsApp:</i>	95%.

Percepción del mercado

Observación de la demanda a partir de formulario tipo encuesta - Información primaria:

1. Percepción sobre el momento de adquisición de vivienda o inversión.

Gráfico 1
Favorabilidad de inversión



El 70% considera el contexto de inversión favorable, el 20% “Muy Favorable”, y el 50% “moderadamente Favorable”. Sólo el 30% lo ve poco Favorable.

2. Cómo considera la compra de activos para inversión

El 85% declara disposición a participar en un modelo de inversión colectiva

3. Cómo considera la participación como socio en proyectos de inversión

El 85% manifiesta intención positiva (sí/prob. sí) de vincularse como socio de un proyecto de inversión gestionado por la organización

4. Número de personas que compran vivienda

Con base en intención del 85%, para el segmento de veinte personas/familias, existe un potencial en número de 17 interesados en adquirirla por vivienda propia o por inversión.

5. Percepción sobre las condiciones para toma de crédito

65% tiene créditos vigentes, **70%** percibe **baja o nula limitación** para endeudarse nuevamente.

6. Comportamiento de la demanda (intención)

La intención positiva (85%) es mayor entre hogares **2–6 y 6–10 SMMLV**, lo que apoya la **viabilidad** de un piloto de inversión segmentado.

Conclusión de demanda desde las encuestas

Con base en las encuestas (n=20) la demanda inicialmente “potencial” tiene las siguientes señales claras: predominan hogares con ingresos entre 2 y 6 SMMLV y personas con capacidad de decisión, cabezas de hogar (75%); así mismo, el 60% está afiliado a una caja de compensación y que podrían tener acceso a subsidio; y el 40% arrienda, la mayoría pagando entre \$0,8 y 1,2 Millones por mes, para definir cuota objetivo. El 85% estaría dispuesto a participar en un modelo diseñado para la iglesia; las finalidades de inversión se concentran en vivienda propia y renta adicional (50% cada una). El tipo de proyecto más atractivo o preferido es conjunto de viviendas familiares (80%), valorando precio accesible/facilidades de pago (70%) y ubicación (55%). Con esto, la tendencia preliminar apunta a un BTS (vivienda para uso propio) con cuotas cercanas al arriendo, complementado por un módulo BTR (unidades de vivienda para renta con gestión), priorizando a quienes quieren y pueden (demanda efectiva).

Pasos para la investigación directa de la oferta

Determinar proyectos tipo a investigar

Se hizo a través de información o fuentes secundarias haciendo uso de la misma metodología para la demanda una vez esté segmentada.

Oferta: Fuente secundaria

Esta información es existente se recolectó estudiando otros investigadores, artículos científicos realizados con fines similares en archivos, boletines estadísticos, trabajos de grado, constructoras, etc.:

- Internos (Registros, Informes, documentos, normas, estatutos de la organización)
- Externos Publicaciones de (Trabajos generales, directorios, publicaciones periódicas, fuentes estadísticas, registros financieros, libros, entidades gubernamentales y no gubernamentales, etc).

Otros recursos:

- Estudios de oferta y demanda de Camacol

- Estudios estadísticos de firmas privadas.
- Estudios estadísticos de las lonjas de Propiedad Raíz
- Estudios estadísticos de entidades oficiales, alcaldías, gobernaciones, etc.
- Estudios de otros gremios como Andi, Fedesarrollo.
- Estudios del sector financiero vinculado al sector de la construcción.
- Revistas especializadas del mercado inmobiliario (Guía-Donde Vivir-Vivendo-m2 cuadrado- etc.)

Se plantearon dos propuestas inmobiliarias de acuerdo a la intención de la muestra por participar en la construcción de vivienda residencial y la participación en el desarrollo de un proyecto de inversión impulsado por la iglesia Alianza Cristiana.

PROPUESTA INMOBILIARIA 1. RESIDENCIAL

Perfil de la oferta de vivienda en la ciudad de Popayán (2022-2025)

La vivienda residencial en la ciudad de Popayán se presenta como un componente estratégico del desarrollo urbano y del sector de la construcción con empresas dedicadas a la edificación residencial y un mercado habitacional que parece no parar en medio de la recesión nacional en VIS.

La oferta de vivienda se convierte entonces en un reflejo de la dinámica económica, social y territorial del municipio y entender cómo está organizada esta oferta, qué tipologías predominan, quiénes son los actores relevantes y cuáles son los precios promedio, es esencial para que cualquier iniciativa de vivienda como la que se propone en este trabajo de grado, pueda alinearse con los desarrolladores y con la demanda efectiva.

El perfilar la oferta de vivienda en Popayán, permite en torno a la metodología, tener un panorama general, analizar, dimensionar, y concluir su estado actual.

Metodología para el perfilamiento de la oferta de vivienda

El perfilamiento de la oferta de vivienda en Popayán se desarrolló mediante un análisis de fuentes secundarias provenientes de entidades oficiales y gremiales relacionadas con el sector de la construcción. Lo cual permitió identificar las características técnicas, económicas y espaciales del mercado residencial en el periodo 2022-2024.

El procedimiento metodológico comprendió tres fases o etapas:

1. Recopilación documental y estadística.
2. Depuración y normalización de datos.
3. Análisis descriptivo y comparativo.

1. Fase de Recopilación

Para la recolección de información, las siguientes fueron las principales fuentes de información consultadas:

1. Superintendencia de Sociedades (Supersociedades): de ella se obtuvieron datos financieros (ingresos, activos, utilidades, patrimonio) de empresas con código CIIU 4111.

Este código CIIU 4111 es el número asignado a la actividad DIAN: Construcción de edificios residenciales en Popayán.

2. InformaColombia: permitió la identificación y caracterización básica de empresas dedicadas a la edificación residencial.

3. Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) regional Cauca: se consultó para analizar ventas de vivienda, distribución VIS/No VIS y tendencias del mercado local.

4. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE): a través del portal se obtuvieron las series de licencias y área de construcción aprobada en el municipio.

5. Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC): información inmobiliaria y de actividad edificadora en Popayán.

6. Plan de Desarrollo Municipal de Popayán 2024–2027: contextualización de la política local de vivienda y ordenamiento territorial.

2. Fase de depuración y normalización de datos

Durante la consolidación de la información proveniente de las bases (Supersociedades) e InformaColombia, se obtuvieron inicialmente cerca de 400 registros de empresas, sin embargo, en Popayán aquellos con código CIIU 4111 “Construcción de edificios residenciales” solamente fueron 251. De estos, aproximadamente 200 registros fueron descartados debido a inconsistencias detectadas en los datos. ([EXCEL CONSTRUCTORAS POPAYÁN](#))

Tabla 5
Depuración archivo Constructoras en Popayán

Tipo de inconsistencias	Nº de casos	Descripción del ajuste
<i>Duplicados de NIT</i>	<i>3</i>	<i>Se mantuvo el registro con información financiera completa de una sola empresa.</i>
<i>Código CIIU diferente a 4111 (Construcción de edificios residenciales)</i> <i>CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME, REVISIÓN 4 ADAPTADA PARA COLOMBIA</i> <i>CIIU Rev. 4 A.C.</i> <i>Sección F. Construcción (Divisiones 41 A 43)</i>	<i>145</i>	<i>Empresas clasificadas en 4112 (Construcción de edificios no residenciales), 4210 (Construcción de carreteras y vías de ferrocarril), 4220 (Construcción de proyectos de servicio público). 4290 (Construcción de otras obras de ingeniería civil). 4311 (Demolición) y 4321 (Instalaciones eléctricas) 4390 (Otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil).</i> <i>Fueron eliminadas.</i>
<i>Unipersonales y con residencia en casa de habitación</i>	<i>200</i>	<i>No fueron tenidas en cuenta</i>
<i>Municipio distinto a Popayán</i>	<i>1</i>	<i>Empresa con sede en el Bordo Patía fue descartada.</i>

Fuente: elaboración propia

Luego de la depuración, se conformó una base final de 36 empresas y se estandarizaron las variables de año, ingresos, activos, y utilidad neta, con los valores expresados en millones de pesos colombianos (MM COP) así:

Por ejemplo, (Según la SuperSociedades) la empresa Simbra Constructora posee ingresos anuales por \$28.164.721.000, entonces se normalizó como 28,164 MM COP.

3. Fase de análisis descriptivo y comparativo

Con la base depurada, se elaboró un análisis descriptivo y comparativo que permitió observar la evolución de variables financieras clave entre 2022 y 2024. A continuación, se presentan los principales resultados del ejercicio.

Tabla 6
Evolución de variables financieras por año en el municipio de Popayán para las 36 empresas en (MM COP)

Año	Ingresos totales		Activos totales		Utilidad neta	Empresas con utilidad positiva
2022	212,4	%	687,2	%	31,6	26
2023	238,1	12,1	719,5	4,7	33,8	29
2024	259,8	22,3	765,4	11,4	35,9	30

Fuente: elaboración propia

Los ingresos crecieron un 22 % entre 2022 y 2024, mostrando recuperación tras la contracción VIS en el país; por su lado los activos aumentaron un 11,4 % y la rentabilidad media del sector mejoró, con más empresas con utilidad positiva.

Tabla 7
Distribución espacial de proyectos por zona urbana

Zona	Nº de proyectos	% del total	Precio promedio /m² (MM COP)	Tipo de vivienda predominante
<i>Norte</i>	12	33	4,45	<i>No VIS</i>
<i>Occidente</i>	10	28	2,85	<i>VIS y Mixta</i>
<i>Oriente</i>	8	22	2,65	<i>VIS</i>
<i>Sur</i>	6	17	3,10	<i>Mixta</i>
TOTAL	36	100		

Fuente: Elaboración propia

El norte concentra un tercio de los proyectos y los precios más altos; occidente y oriente se asocian con vivienda VIS. Datos tomados del ICDE (Infraestructura Colombiana de Estudio de Datos)

Tabla 8
Tipología empresarial y tamaño

Tipo de Empresa	N° de Empresas	% Del total	% Dominio del mercado
<i>Micro</i>	<i>12</i>	<i>33</i>	
<i>Pequeña</i>	<i>14</i>	<i>39</i>	<i>72</i>
<i>Mediana</i>	<i>7</i>	<i>19</i>	
<i>Grande</i>	<i>3</i>	<i>9</i>	<i>9</i>
TOTAL	36		

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto que el mercado está dominado por micro y pequeñas empresas (72 %), es el 9 % que corresponde a grandes empresas las que concentran el mayor porcentaje de los ingresos.

En el presente estudio, se consideraron como empresas grandes a aquellas que para 2024 presentaron ingresos anuales superiores a 20 mil millones de pesos colombianos (20,0 MM COP), valor que, si bien se encuentra por debajo del umbral nacional definido por el Decreto 957 de 2019, resulta representativo de la escala económica del sector constructor en Popayán.

Tabla 9
Comparativo de desempeño empresarial entre 2022 2024

Indicador	2022 (MM COP)	2024 (MM COP)	Variación %
<i>Ingresos promedio (IP)</i>	<i>5,90</i>	<i>7,21</i>	<i>+22,2 %</i>
<i>Utilidad neta promedio (UNP)</i>	<i>0,88</i>	<i>1,08</i>	<i>+22,7 %</i>
<i>Margen neto (MN)=(UNP/IP) en (%)</i>	<i>14,9 %</i>	<i>15,0 %</i>	<i>+0,1 pp</i>

Fuente: Elaboración propia

Entre el periodo 2022 y 2024, se evidencia un crecimiento del sector constructor residencial del 22 % tanto en los ingresos promedio (IP) como en la utilidad neta promedio (UNP).

Así mismo, el margen neto (MN) se mantuvo estable en torno al 15 %, lo cual sugiere que las empresas logran preservar su rentabilidad pese al incremento de los costos financieros y el costo de materiales.

También se podría decir que se evidencia recuperación controlada y coherente con las tendencias nacionales reportadas por CAMACOL.

4. Fase de fuentes consultadas y contexto del mercado

Panorama 2022-2025

Caracterización de PROYECTOS de casas tipo VIS 2022 – 2025

[\(Anexo Caracterización de proyectos tipo VIS\)](#)

1. GRACOL S.A.S

CIUDADELA EL BOSQUE - BOSQUE ENCANTADO

POPAYÁN - 2022

<https://constructoragracol.com/wp-content/uploads/V3-BOSQUE-ENCANTADO-OCT-2022.pdf>

<https://constructoragracol.com/proyectos/bosque-encantado>

2. TRAMENTAL S.A.S

BOSQUES DE CASTILLA

POPAYÁN - 2024

<https://inmobiliarianexa.com/property/casas-vis-bosques-de-castilla-popayan/>

3. CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA SIMBRA S.A.

RESERVA LA COLINA

POPAYÁN - 2024

<https://expats-realty.com/casa-venta-popayan/7857742>

4. VERSIÓN URBANA S.A.S

GRANADA 1

POPAYÁN - 2025

<https://www.versionurbana.co/granadainfo>

5. CONSTRUCTORA Y DESARROLLOS RENGIFO S.A.S

RESERVA DEL OESTE

POPAYÁN - 2022- 2025

<https://constructorarengifo.com/property/reserva-del-oeste/>

<https://inmobiliariotu360.bancolombia.com/proyecto-de-vivienda-reserva-del-oeste/p>

<https://www.facebook.com/photo/?fbid=1144695762618875&set=a.1144695909285527>

En el municipio de Popayán, según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), en los años 2019-2020 se registraron 1 033 licencias de construcción, de las cuales 609 (aproximadamente 59 %) correspondieron a zona urbana y 424 (aproximadamente 41 %) a zona rural. De ese total, la modalidad de obra nueva representó el 63,71 % y el destino vivienda fue el principal (63,05 %).

Fuente: IGAC – [Análisis inmobiliario y de actividad edificadora de Popayán, Cauca] (<https://www.icde.gov.co/analisis-inmobiliario-y-de-actividad-edificadora-de-popayan-cauca>).

Por otro lado, para el departamento del Cauca, la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) reportó que entre enero y mayo de 2023 las ventas de vivienda de interés social (VIS) disminuyeron de 827 unidades a 421, una caída del 49,1 % frente al año 2022. Esto sugiere una contracción del segmento VIS que afecta la dinámica de la oferta residencial.

Fuente: CAMACOL – [Ventas de vivienda social disminuyeron 49 % en Cauca] (<https://camacol.co/prensa/noticias/ventas-de-vivienda-social-disminuyeron-49-en-cauca>).

5. Fase de análisis de la oferta de vivienda

En lo técnico, predominan las licencias urbanas para vivienda multifamiliar en sectores consolidados. Cerca del 63 % de las licencias registradas tenían destino vivienda (IGAC, 2021).

En lo económico, la caída de las ventas VIS (-49 %) indica tensión en el mercado de entrada, lo cual puede llevar a diversificación hacia vivienda media o diferenciada (CAMACOL, 2023).

La relación espacial en la ciudad determina que la expansión residencial se concentra en el núcleo urbano (aproximadamente 59 %), evidenciando un patrón de densificación más que de dispersión (IGAC, 2021).

En lo empresarial puede afirmarse que existen más de 250 empresas registradas en *InformaColombia* para construcción residencial; sin embargo, son pocas las que concentran la mayoría de los ingresos.

En cuanto a las estrategias de mercado que predominan, son los canales tradicionales de venta (ferias, vitrinas, alianzas bancarias), con escaso uso de marketing digital o personalización de producto que normalmente usan.

En cuanto a sostenibilidad, sólo alrededor del 13 % de las empresas muestran interés en eficiencia energética o materiales sostenibles (CAMACOL, 2024).

Tratamiento y análisis de datos usando una DOFA estratégica.

Estrategias que permiten identificar los determinantes que faciliten la segmentación del mercado.

DOFA estratégica de la propuesta 1. Residencial

Tabla 10 DOFA Estratégica de la propuesta 1. Residencial

ANÁLISIS MATRÍZ DOFA Activos Residenciales	(O) OPORTUNIDADES* (Factor Positivo de origen Externo) 1. Señales de recuperación de intención de compra y mejor ánimo del consumidor. 2. Instrumentos de apoyo: cajas de compensación y esquemas fiduciarios para preventa. 3. Ventana para BTS con cuota ≈ arriendo y módulo BTR para inversionistas del mismo grupo. 4. Nicho identitario: valores de comunidad y gobernanza ética elevan la confianza proyecto-hogar. 5. Digitalización y canales directos (WhatsApp/Forms) para trazabilidad y baja fricción comercial.	(A)AMENAZAS* (Factor Negativo de origen Externo) 1. Volatilidad de tasas/costo financiero y exigencias bancarias de originación. 2. Contracción VIS reciente y presión de costos de obra. 3. Riesgo de sobre-prometer facilidades de pago si no hay disciplinamiento financiero. 4. Oferta local atomizada con pocos jugadores grandes y barreras de suelo/licencia.
---	---	--

(F) FORTALEZAS*	ESTRATEGIAS (FO)**	ESTRATEGIAS (FA)**
(Factor Positivo de origen Interno)	(potenciar fortalezas con oportunidades)	(usar fortalezas para enfrentar amenazas)
1. Alto involucramiento y confianza: 85% dispuesto a participar en un modelo para la iglesia; 95% autoriza WhatsApp. 2. Capacidad organizada de pago: 70% valora “precios accesibles y facilidades de pago” y 40% ahorra $\geq 10\%$ mensual. 3. Elegibilidad y redes: 60% afiliado a caja de compensación. 4. Perfil decisor: 75% cabeza de hogar. 5. Preferencia clara por tipología: 80% prefiere “conjunto de viviendas familiares”. 6. Disciplina financiera cultural (diezmo 100%) y hábitos de contribución.	1. Producto ancla BTS (conjunto familiar) con cuota meta ~ arriendo (\$0,8–1,2 MM) + facilidades de pago vía fiducia/caja (F2–F5, O2–O3). 2. Módulo BTR (10–20% de unidades) para quienes declaran “renta adicional” (50%) con gestión de arriendo (F1–F5, O3–O5). 3. Comercialización one-to-one por WhatsApp y ventanas de interacción pautadas (F1, O5).	1. Gobernanza fiduciaria y transparencia (reportes periódicos) para blindar confianza ante volatilidad (F1–F6, A1–A3). 2. Diseño costo-eficiente (tipologías flexibles y estándares acústicos/bioclimáticos) para mitigar presión de costos (F5, A2). 3. BTR / Comercial puede ser contemplado como mejor opción por encima del BTR/Multifamily (F1-F2; A1-A2)

(D) DEBILIDADES* (Factor Negativo de origen Interno)	ESTRATEGIAS (DO)** (reducir debilidades aprovechando oportunidades)	ESTRATEGIAS (DA)** (mitigar debilidades y amenazas)
1. Tamaño muestral acotado (n=20) y sesgo al segmento 3 (ingresos ≥ 3 SMMLV). 2. 65% con créditos vigentes; aunque 70% dice que “limitan poco/nada”, puede tensionar o disminuir cupo. 3. 0% arrenda (cuotas objetivo entre \$0,8–1,2 MM) con sensibilidad alta a la cuota. 4. Heterogeneidad en ahorro: 40% <10% de ingreso; 5% >30% (dispersión). 5. Información de capacidad patrimonial aún incompleta (bienes, codeudor, scoring).	1. Pre-calificación financiera temprana (caja/banco/fiduciaria) para quienes tienen créditos vigentes (D2, O2). 2. Ahorro programado 6–12 meses para subir del 10% al 20% de cuota inicial en subsegmentos con bajo ahorro (D4, O2). 3. Estructura en etapas (etapa 1 más asequible) para ingresar a los sensibles a cuota (D3, O3).	1. Reglas claras de elegibilidad (scoring mínimo, topes de endeudamiento) para no arriesgar el flujo del proyecto (D2–D5, A1–A3). 2. Plan B de tasa (tasas mixtas, periodos de gracia, subsidios cuando apliquen) y seguros de desenlace (D2–D3, A1).

Fuente: Elaboración propia

* Obligatorio

** Opcional

BTS: Construir para vender (Build To Sell)

BTR: Construir para rentar (Build To rent)

6. Fase de conclusiones del perfil de oferta de vivienda

La oferta de vivienda en Popayán está concentrada en zona urbana y en modalidad de obra nueva.

La contracción del segmento VIS obliga a orientar la oferta hacia vivienda media o diferenciada. Aunque se nota un crecimiento sostenido de los ingresos entre 2022 y 2024, hay una clara desestimación del sector en lo que tiene que ver con este tipo de proyectos. La Disminución en iniciaciones, lanzamientos, ventas... y aumento en Desistimientos es una clara amenaza para este perfil inmobiliario

La localización de proyectos en zonas valorizadas define las estrategias de mercado, norte y occidente las zonas más atractivas.

Se evidencia que hay oportunidad y que la clave está en formular estrategias diferenciadas de vivienda (NO VIS), especialmente para segmentos medios y proyectos con enfoque social o comunitario.

Las políticas gubernamentales desfavorecen al sector de vivienda VIS en todo el País.

Este ejercicio demuestra que la oferta de vivienda en Popayán presenta una estructura empresarial diversa pero concentrada hacia las zonas norte y occidente del municipio entre ellas la comercial. Por lo cual se recomienda estudiar una segunda opción de preferencia de la muestra.

La Demanda se estima pequeña para formular desarrollos inmobiliarios importantes desde el perfil de vivienda VIS o no VIS

PROPUESTA INMOBILIARIA 2. COMERCIAL

Perfil de la oferta de activos comerciales en Popayán

Dentro de los activos comerciales en Popayán se consideran inmuebles destinados a actividades productivas, de almacenamiento, operación logística, comercio, servicios, distribución urbana o apoyo empresarial aquellas bodegas comerciales, lotes con potencial comercial o logístico, locales con capacidad de almacenamiento y pequeños inmuebles adaptables para renta productiva.

Tomando como referente metodológico el perfilamiento de oferta de vivienda previamente desarrollado, este perfil también se trabajó con fuentes secundarias, depuración de información, normalización de datos y análisis descriptivo-comparativo del mercado inmobiliario local. Sin embargo, a diferencia del mercado residencial, la oferta de activos comerciales en Popayán presenta menor visibilidad pública, menor estandarización de la información y una mayor dependencia de portales inmobiliarios, inmobiliarias locales, contactos directos y verificación normativa del uso del suelo.

Desde el punto de vista del trabajo de grado, este perfilamiento permite observar si existe una oportunidad para estructurar una propuesta de inversión colectiva basada en activos comerciales generadores de renta, especialmente bodegas modulares o espacios comerciales de almacenamiento.

Metodología para el perfilamiento de activos comerciales

El perfilamiento se desarrolló mediante una revisión de fuentes secundarias disponibles en portales inmobiliarios, documentos normativos, bases económicas y referencias del mercado local. El procedimiento metodológico se organizó en cuatro etapas:

1. Recopilación de información secundaria buscando bodegas, locales, lotes comerciales y activos con potencial de renta en portales inmobiliarios y páginas de empresas del sector.
2. Depuración de registros para descartar inmuebles residenciales, predios fuera de Popayán, activos sin información mínima de área, canon o precio, y anuncios duplicados.

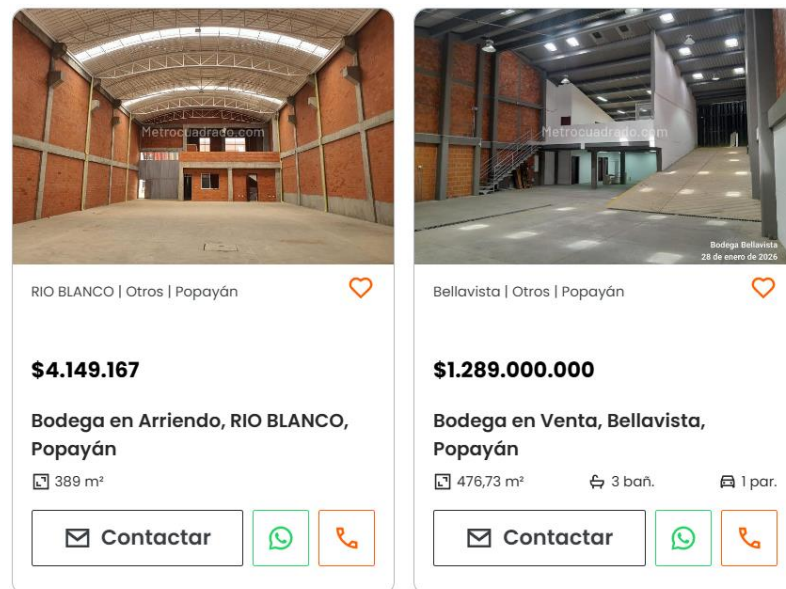
3. La normalización de variables de los activos se organizó por área, precio de venta, canon mensual, valor por metro cuadrado, localización, estado físico y uso probable.
4. Análisis comparativo para clasificar la oferta por tamaño, zona urbana, tipo de activo y potencial de renta.

Para efectos académicos, cuando la información pública fue incompleta, se plantearon rangos de estimación de mercado a partir de anuncios visibles y referencias comparables. Estas cifras no reemplazan un avalúo comercial, pero permiten formular una hipótesis razonable para el diseño de un modelo de negocio.

1. Fase de fuentes consultadas y contexto del mercado

La revisión inicial muestra que la oferta visible de bodegas comerciales en Popayán es reducida. *Metrocuadrado* registra una búsqueda específica de bodegas en Popayán con pocas unidades visibles, lo cual sugiere un mercado poco masificado digitalmente o con mayor operación por canales locales e inmobiliarias especializadas.

Ilustración 1
Bodegas según plataforma Metrocuadrado



Fuente: https://www.metrocuadrado.com/bodegas/popayan/?utm_source=chatgpt.com

Punto Propiedad, por su parte, reporta bodegas en arriendo en Popayán, con una disponibilidad visible cercana a seis registros, lo que confirma que existe oferta, pero no en volúmenes comparables al mercado de Vivienda

Ilustración 2
Bodegas según plataforma Punto Propiedad

	9.600.000 COP\$ destacado Bodega en La Aldea, Norte, Popayán ARRIENDO BODEGA UBICADA EN EL NORTE DE POPAYÁN - BARRIO SAN IGNACIO Amplia Bodega ubicada en el barrio San Ignacio en el... 4   Favorito  Llamar  Contactar
	14.000.000 COP\$ destacado Bodega en Carrera 9 76n 19, Pinos Del Llano, Popayán, Cauca, Col SE ALQUILA BODEGA en parque empresarial, al norte de la ciudad, cerca al centro comercial Terraplaza, el parque empresarial...  Favorito  Llamar  Contactar
	32.000.000 COP\$ destacado Bodega en Antigua Plaza De Toros Francisco Villamil Londoño, Carrera 9, Santa Teresa, Popayán, Cauca, Colombia  Se alquila una amplia edificación contigua a la Plaza de Toros, ideal para operaciones logísticas o de almacenamiento... 2.850m2  Favorito  Llamar  Contactar

Fuente: https://www.puntopropiedad.com/arriendo/bodegas/popayan?utm_source=chatgpt.com

m

También se identifican referencias concretas de bodegas en arriendo en el parque industrial de Popayán, con áreas de 700 m² y 383 m², y cánones aproximados de \$9,34 millones y \$6,11 millones, respectivamente, lo cual permite construir un rango preliminar de canon por metro cuadrado para bodegas medianas (<https://inmobiliarianexa.com/property/se-arrienda-bodegas-en-el-parque-industrial-popayan/>). Otra referencia visible corresponde a una bodega en el sector

de Río Blanco, con área de 389 m² y canon aproximado de \$4,15 millones, lo que sugiere variaciones relevantes según localización, estado físico y especificaciones del inmueble.

Bodegas en renta en Marketplace de Facebook:

Ilustración 3

Bodega 1 en arriendo en Marketplace



Mensaje del propietario: La bodega cuenta con una ubicación estratégica en el sector central, sobre la vía al aeropuerto, lo que garantiza excelente conectividad y facilidad de acceso desde las principales vías de la ciudad y el terminal de transportes. Dispone de un área total de 212,8 m², diseñada para optimizar operaciones de almacenamiento, logística y distribución. El inmueble incluye zona de descargue, lo que facilita la recepción y despacho de mercancía, así como baño y certificación RETIE vigente, asegurando el cumplimiento de la normativa eléctrica y condiciones adecuadas de seguridad. Su distribución funcional, junto con el acceso para vehículos de carga, la convierte en una opción ideal para empresas que requieren eficiencia operativa, ubicación central y un espacio seguro para el desarrollo de sus actividades comerciales.

Ilustración 4

Bodega 2 en arriendo en Marketplace



Mensaje del propietario: Se arrienda para Local comercial, Bodega u Oficina, amplia en segundo piso, contiguo a chuleta de pobre en todo el centro del sector ferretero, por la calle 4 principal. Medidas 15 de fondo por 5 de ancho.

Ilustración 5
Bodega 3 en arriendo en Marketplace



Mensaje del propietario: BODEGA CON ÁREA ADMINISTRATIVA EN VENTA / ARRIENDO – CAMPO BELLO. Ubica tu empresa o invierte en un inmueble comercial con alto potencial en una de las zonas más valorizadas de la ciudad: Campo Bello, Para estrenar, Área total: 387 m². Distribuida en 3 niveles. Primer piso: amplia bodega con 2 baños (ideal para almacenamiento u operación). Segundo piso: salón amplio con baño (oficinas o área administrativa). Tercer piso: salón amplio con baño (oficinas, capacitación o expansión). Ideal para empresas y entidades Perfecta para bodega, archivo, oficinas. Espacios versátiles y funcionales. Excelente ubicación y fácil acceso. Alto potencial de valorización. Valor venta: \$1.950 millones. Valor arriendo: \$10.000.000. Inmueble ideal para generar renta mensual o desarrollar operación empresarial en un solo lugar.

Ilustración 6
Bodega 4 en arriendo en Marketplace



Mensaje del propietario: Tu CDA listo para operar en Popayán está aquí Si estás buscando dónde montar tu CDA sin tener que comprar propiedad, esta es tu oportunidad. Se alquila bodega en el Barrio El Uvo – Popayán, con condiciones ideales para iniciar operación de manera estratégica y rentable. Canon de alquiler total: \$8.000.000 Opciones de renta independiente: Primer piso: \$5.000.000 Segundo piso: \$3.500.000. Características: Uso de suelo

aprobado como CDA Obra gris al 80% Entrega con planos y licencia de construcción Estudio técnico con proyección de alta rentabilidad Segundo piso ideal para escuela de conducción o renta independiente Espacios amplios y funcionales. Potencial del negocio: Ingresos estimados hasta \$70 millones mensuales (según estudio técnico) Ideal para tecno-mecánica Venta de SOAT Accesorios e insumos Formación vial. Beneficios: Ubicación estratégica Proyecto con viabilidad técnica Posibilidad de diversificar ingresos Inversión operativa sin necesidad de compra Alto potencial de rentabilidad. Una oportunidad pensada para empresarios que quieren entrar fuerte al sector automotriz con estructura lista para avanzar.

Ilustración 7
Bodega 5 en arriendo en Marketplace



Mensaje del propietario: Arriendo bodega local 7m de frente y 24m de fondo. Excelente ubicación comercial sobre avenida principal. Trifásico. Tribaños. Cra 6A #2N-96.

Venta de bodegas en Marketplace

Ilustración 8
Bodega 1 en venta 1500M en Marketplace



Mensaje del propietario: Se vende bodega. En el barrio san José Precio venta \$1.500.000.000 millones negociable o precio alquiler \$6.000.000 tiene un área de 12 de frente por 40 de fondo para un total de 480 m

Ilustración 9

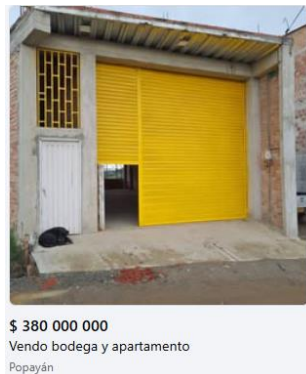
Bodega 2 en venta 720M en Marketplace



Mensaje del propietario: Se permuta por apartamento ,lotes ,finca o efectivo ,bodega son 212 mts cuadrados

Ilustración 10

Bodega 3 en venta 380M en Marketplace



Mensaje del propietario: Vendo bodega y apartamento en la urbanización villa esmeralda, cajete a menos de 5 minutos de Popayán. La propiedad consta con 340 metros construidos, la bodega tiene plancha. La propiedad está distribuida de la siguiente forma, el apartamento tiene 80 metros construidos totalmente terminados y la bodega tiene 260 metros construidos, la bodega cuenta con energía a 220 y altura libre de 4 metros, agua en el momento no paga, se recibe carro en parte de pago, no sobrevalorado. Nota.

Venta de bodegas en Punto propiedad

Ilustración 11

Bodega 1 en venta 380M en Punto



Se vende esta propiedad en el barrio Hernando Lora a 2 cuadras del Polideportivo del Alfonso López. Tiene un área de 204 m² y construido 183 m². 340.000.000 COP\$

Ilustración 12
Bodega 2 en venta 390M en Punto propiedad



GEA vende bodega de 167 m² en el Centro de la ciudad con baño y recepción, en excelente ubicación de fácil acceso vehicular. 389.990.000 COP\$

Desde el punto de vista normativo, el Plan de Ordenamiento Territorial de Popayán exige que los proyectos o establecimientos con usos comerciales, industriales o de servicios cuenten con la respectiva Resolución de uso del suelo industrial, comercial o de servicios, expedida por *Planeación Municipal*, antes de la licencia o funcionamiento correspondiente (<https://www.popayan.gov.co/NuestraAlcaldia/MetasObjetivosDesempeo/Plan%20de%20Ordenamiento%20Territorial%20de%20Popay%C3%A1n.pdf>). Este aspecto es crítico para cualquier propuesta basada en bodegas, pues no todo lote o inmueble urbano puede destinarse a almacenamiento, operación logística, industria liviana o comercio mayorista.

En el contexto empresarial, la Cámara de Comercio del Cauca reportó que las empresas renovadas pasaron de 20.766 en 2023 a 21.541 en 2024, con un crecimiento aproximado del 3,7% (https://cccauca.org.co/camara-web/lib/file/doc/admin_gestor/modulo_18/documentos/estimacion_comerciantes_2024.pdf?).

Este dato es relevante porque una mayor base empresarial puede generar demanda por espacios de almacenamiento, bodegaje, distribución, talleres, archivo, inventario o apoyo operativo para pequeñas y medianas empresas. Así mismo junto al DANE el 83% del valor agregado de Popayán

proviene de servicios y comercio. Esto significa que hay miles de pequeñas empresas que no necesitan 1,000 m², sino espacios eficientes de 100-150 m² para inventario rotativo.

Por otra parte, es importante decir que la consolidación de la Doble Calzada Popayán - Santander de Quilichao (con avances significativos proyectados para 2026) reduce los tiempos de conexión con el Puerto de Buenaventura y el Valle. Lo cual aumenta el valor del suelo en el Corredor Norte (Variante).

Y se debe considerar que el centro histórico de Popayán tiene restricciones de carga pesada. Esto hace que las bodegas de 120 m² en la periferia inmediata a la ciudad sea atractivo tener "hubs"²¹ para trasvasar mercancía de camiones grandes a vehículos de reparto urbano.

2. Fase de clasificación de activos comerciales identificables

Una vez revisadas las fuentes comerciales, normativas y territoriales, se procedió a clasificar los activos comerciales identificables en Popayán. Esta clasificación se realizó con base en tres criterios principales: el área aproximada del inmueble, el tipo de usuario probable y el uso predominante del activo.

La finalidad, establecer una tipología que permitiera diferenciar el tamaño de los activos pues Popayán no presenta una información completamente estandarizada.

Popayán no funciona como un gran hub logístico, sino como una ciudad intermedia con dinámica comercial, agroindustrial y de conexión regional. Sino como una ciudad intermedia con una dinámica asociada al comercio regional, al sector agroindustrial del Cauca y a su localización sobre la Vía Panamericana. La Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (s. f.) presenta indicadores regionales del departamento del Cauca relacionados con población, calidad de vida, pobreza multidimensional, actividades económicas y condiciones rurales.

Para el contexto de Popayán, se clasificaron los activos comerciales en cuatro grupos:

²¹ Hubs: son nodos centrales de transporte, almacenamiento y redistribución de mercancías

Tabla 11
Clasificación de activos comerciales

Tipo de activo	Área estimada	Usuario probable	Uso predominante
<u>Micro bodega</u>	<u>30–80 m²</u>	<u>Emprendedor, comerciante pequeño, tienda digital</u>	<u>Inventario, archivo, insumos, comercio electrónico y en general</u>
<u>Bodega pequeña</u>	<u>80–250 m²</u>	<u>Ferretería, distribuidor local, taller</u>	<u>Almacenamiento, operación y punto de apoyo</u>
<i>Bodega mediana</i>	<i>250–700 m²</i>	<i>Empresa regional, operador logístico, comercio mayorista</i>	<i>Bodega + oficina + zona de cargue</i>
<i>Bodega grande</i>	<i>> 700 m²</i>	<i>Industria liviana, operador logístico mayor, distribuidor regional</i>	<i>Acopio, operación mayor, distribución</i>

Desde el punto de vista de la propuesta académica de inversión colectiva, el activo más prudente no sería una bodega grande, sino un conjunto de micro bodegas o bodegas pequeñas modulares, ya que estas permiten dividir el riesgo, arrendar por partes, reducir la dependencia de un solo arrendatario y ajustar el tamaño del proyecto a la capacidad de inversión de los participantes.

Una primera aproximación al mercado comercial de la ciudad, el rango puede estar entre 60 m² y 120 m², o hasta 250 m² si se considera una bodega pequeña

3. Fase de rangos preliminares del mercado

Una vez clasificadas las bodegas por tamaño y uso probable, los cánones aproximados de arrendamiento de activos comerciales en Popayán se construyeron a través de la revisión de ofertas visibles en Metrocuadrado, Punto Propiedad, Inmobiliaria NEXA y Marketplace de Facebook. En algunos casos, los anuncios reportan área y canon, lo que permite la estimación de renta o canon de arrendamiento por metro cuadrado; en otros casos, la información es incompleta, por lo que solo se toma como referencia cualitativa del mercado.

Según Nexa, indica que, para bodegas pequeñas en la ciudad, el canon puede ubicarse entre \$18.000 y \$88.000 por m², y que una bodega de 150 m² podría rentarse aproximadamente entre \$2,5 millones y \$ 3,5 millones. <https://inmobiliarianexa.com/property/se-arrienda-bodegas-en-el-parque-industrial-popayan/>

A partir de las referencias visibles, se propone el siguiente análisis:

Tabla 12
Estimación de canon de arrendamiento

Tipo de activo	Área aproximada	Canon mensual estimado	Canon/m ² estimado	Observación
<i>Micro bodega Río Blanco, Metrocuadrado</i>	<i>30–80 m²</i>	<i>\$700.000– \$1.800.000</i>	<i>\$18.000– \$30.000/m²</i>	<i>Alta utilidad para pequeños negocios, archivo, comercio electrónico o almacenamiento de última milla.</i>

Tipo de activo	Área aproximada	Canon mensual estimado	Canon/m² estimado	Observación
<i>Bodega pequeña</i> <i>Parque Industrial, Inmobiliaria NEXA</i>	80–250 m ²	\$1.500.000– \$5.500.000	\$15.000– \$28.000/m ²	<i>Buena opción para comercio local, ferreterías, talleres o distribuidores pequeños</i>
<i>Bodega mediana</i> <i>Parque Industrial, Inmobiliaria NEXA</i>	250–700 m ²	\$4.000.000– \$10.000.000	\$13.000– \$22.000/m ²	<i>Requiere buena vía y zona de cargue</i>
<i>Bodega grande</i>	>700 m ²	>\$10.000.000	\$10.000– \$18.000/m ²	<i>Mayor riesgo por vacancia y usuario especializado</i>

Estos rangos deben leerse como estimaciones preliminares de trabajo para la formulación académica del modelo. Su finalidad es orientar la construcción de escenarios de renta y no reemplazar un avalúo comercial ni una tasación especializada. La información disponible muestra que, en Popayán, el canon de arrendamiento de bodegas depende principalmente del área, la localización, el acceso vehicular, la posibilidad de cargue y descargue, el estado físico del inmueble, la altura libre, la seguridad y la compatibilidad normativa del uso del suelo.

Para estimar el canon de arrendamiento del producto Bodegas Mostaza se utilizó un método comparativo por canon unitario de mercado ajustado al área arrendable. Este método consiste en tomar los rangos de canon por metro cuadrado identificados en activos comerciales comparables del estudio de la oferta y multiplicarlos por el área probable de la unidad a arrendar.

Figura 17
CÁLCULO DE COSTE DE CANON DE ARRENDAMIENTO/ 1M2 LOTE

Referente del documento maestro	Área referente	Canon/m ² referente	Área usada en Bodegas Mostaza (m ²)	Canon/m ² usado	Canon calculado	Lectura
Microbodega – Río Blanco / Metrocuadrado	30–80 m ²	\$18.000–\$30.000/m ²	60	25000	1500000	El área de 60 m ² queda dentro del rango de microbodega. Con \$25.000/m ² , el canon se acerca al límite inferior recomendado.
Bodega pequeña – Parque Industrial / NEXA	80–250 m ²	\$15.000–\$28.000/m ²	120	25000	3000000	El área de 120 m ² queda dentro del rango de bodega pequeña. Con \$25.000/m ² , el canon llega al valor superior recomendado.
Producto recomendado – Bodega modular comercial	60–120 m ²	\$20.000–\$25.000/m ²	60 a 120	25000	\$1.500.000 a \$3.000.000	Rango adoptado para la tesis: microbodega de 60 m ² a \$1,5 millones o bodega completa de 120 m ² a \$3,0 millones.

Fuente [elaboración propia](#)

Así entonces, el perfilamiento de la anterior tabla muestra que el canon de arrendamiento de las micro bodegas se ubican aproximadamente entre \$18.000 y \$30.000/m², mientras que las bodegas pequeñas se ubican entre \$15.000 y \$28.000/m². Como el producto propuesto puede operar como dos micro bodegas de 60 m² o como una bodega completa de 120 m², se adopta un **canon prudente de arrendamiento de \$25.000/m²**, valor que se encuentra dentro de los rangos observados. Así, una micro bodega de 60 m² tendría un **canon aproximado de \$1.500.000 mensuales (60 × \$25.000)**, y una bodega completa de 120 m² tendría un canon aproximado de **\$3.000.000 mensuales (120 × \$25.000)**. Por tanto, el rango de **\$1.500.000 a \$3.000.000 mensuales** no se toma como un valor aislado, sino como una estimación derivada del área modular del producto y de los rangos de canon/m² identificados en el mercado local. Este valor debe entenderse como parámetro académico de modelación, no como avalúo comercial definitivo.

En consecuencia, **el rango de \$1.500.000 a \$3.000.000 COP mensuales** se considera razonable para el modelo académico.

4. Fase de localización estratégica de la oferta

La localización es el factor más importante en activos comerciales tipo bodega. A diferencia de la vivienda, donde pesan atributos como entorno residencial, equipamientos y calidad urbana, en bodegas comerciales sus determinantes son:

- Acceso a vías principales;
- Posibilidad de cargue y descargue;
- Seguridad;
- Facilidad para parqueo;
- Compatibilidad con usos del suelo;
- Distancia a zonas comerciales;
- Conexión con corredores de salida o entrada a la ciudad;
- Baja conflictividad con vivienda vecina.

Popayán no se comporta como un gran centro logístico nacional comparable con corredores como Yumbo-Cali o la Calle 80 en Bogotá; sin embargo, presenta una dinámica propia asociada al comercio regional, la actividad agroindustrial del Cauca y su localización estratégica sobre la Vía Panamericana. Esta condición permite interpretar el mercado de bodegas no como un mercado masivo, sino como un mercado urbano-regional de escala intermedia, con potencial para almacenamiento, distribución local y apoyo operativo a pequeñas y medianas empresas, donde la conectividad y la cercanía a corredores de movilidad son decisivas.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6799371.pdf>

De acuerdo con archivo de la alcaldía municipal de Popayán ([base homologación a dic de 2022](#)), los sectores con mayor potencial para activos comerciales y bodegaje en Popayán serían:

Figura 18
Archivo catastral de la Alcaldía municipal de Popayán

Fuente: (Base homologación a dic de 2022)

La comuna 2 con barrios como bello horizonte, Bella vista, Variante Norte y Sur se consideran relevantes por su conexión con la Vía Panamericana y su función como corredor de paso hacia Cali, Pasto y Ecuador; el Parque Industrial aparece como un sector consolidado para actividades productivas; y la salida hacia el Huila se asocia con almacenamiento de menor escala y crecimiento urbano

Tabla 13
Potencial de zonificación comercial tipo bodegas

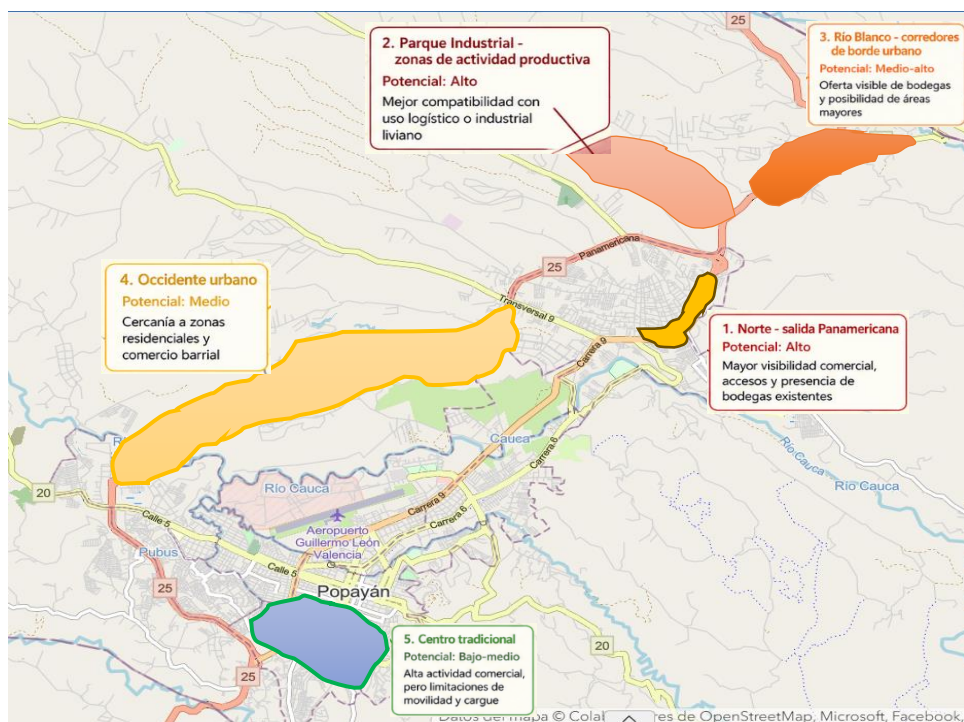
Zona	Potencial	Justificación
Norte - salida Panamericana - Bello horizonte – Bella vista	Alto	Mayor visibilidad comercial, accesos y presencia de bodegas existentes
Parque Industrial - zonas de actividad productiva	Alto	Mejor compatibilidad con uso logístico, comerciales o industriales livianos
Río Blanco - corredores de borde urbano	Medio-alto	Oferta visible de bodegas y posibilidad de áreas mayores

Zona	Potencial	Justificación
<i>Occidente urbano</i>	<i>Medio</i>	<i>Cercanía a zonas residenciales y comercio barrial</i>
<i>Centro tradicional</i>	<i>Bajo-medio</i>	<i>Alta actividad comercial, pero limitaciones de movilidad y cargue</i>

La tabla anterior es una guía preliminar de priorización territorial. Para efectos del modelo de negocio, las zonas de mayor interés son aquellas que combinen tres condiciones: uso del suelo compatible, acceso vehicular adecuado y demanda comercial verificable.

El mapa ilustrativo de localización que está a continuación permite visualizar esta priorización territorial y relacionar los corredores de mayor potencial con la estructura urbana de Popayán. Su función dentro no es definir un predio específico, sino orientar el análisis hacia sectores donde la localización pueda favorecer el desarrollo del modelo de negocio.

Figura 19
MAPA ILUSTRATIVO DE LOCALIZACIÓN



Fuente adaptada de portal SIG.POPAYAN, elaboración propia

DOFA estratégica - propuesta 2 - de la oferta de activos comerciales

Figura 20
DOFA de la Oferta de Activos Comerciales

 FORTALEZAS	 DEBILIDADES
• Producto de fácil comprensión para inversionistas, porque se basa en un activo físico, visible y generador de renta. • Menor complejidad constructiva frente a vivienda multifamiliar, al requerir menos acabados y menor operación residencial. • Posibilidad de modular áreas y arrendar por partes, reduciendo la dependencia de un solo arrendatario. • Renta periódica mediante contratos comerciales, lo que facilita una lectura sencilla del flujo de ingresos.	• Mercado con poca información pública y baja estandarización de datos en portales inmobiliarios. • Alta dependencia de la localización, especialmente de accesos, seguridad, servicios públicos y uso del suelo. • Riesgo de vacancia si no existe demanda empresarial clara o si el producto no se ajusta al usuario comercial. • Necesidad de administración operativa mínima: cobro, mantenimiento, control de acceso y atención al arrendatario.
 OPORTUNIDADES	 AMENAZAS
• Crecimiento de la base empresarial formal en el Cauca, lo cual puede aumentar la demanda por espacios de almacenamiento, archivo, distribución y apoyo operativo. • Baja oferta digitalizada de bodegas en Popayán, lo que abre espacio para una oferta más ordenada, visible y profesionalizada. • Posibilidad de desarrollar microbodegas para pequeños negocios, comercio electrónico, talleres o usos relacionados con la organización religiosa. • Activo escalable por etapas, iniciando con una o pocas unidades y creciendo según ocupación y demanda. • Localización estratégica de Popayán sobre corredores regionales como la Vía Panamericana, Variante Norte/Sur y Parque Industrial.	• Cambios en costos de construcción, materiales, tasas de interés y condiciones de financiación. • Competencia informal de garajes, casas adaptadas, patios o inmuebles no especializados. • Restricciones urbanísticas, rechazo vecinal o incompatibilidad del uso del suelo. • Arrendatarios comerciales sensibles a ciclos económicos, disminución de ventas o cambios en actividad empresarial. • Riesgo de comprar un lote sin verificar previamente certificado de uso del suelo, disponibilidad de servicios y viabilidad normativa.

Fuente propia, creación JPEG con IA

Tabla 14
DOFA estratégica - propuesta 2 - de la oferta de activos comerciales

ANÁLISIS MATRÍZ DOFA Activos comerciales	OPORTUNIDADES* (Factor Positivo de origen Externo) 6. Crecimiento de la base empresarial formal en el Cauca, lo cual puede aumentar la demanda por espacios de almacenamiento, archivo, distribución y apoyo operativo. 7. Baja oferta digitalizada de bodegas en Popayán, lo que abre espacio para una oferta más ordenada, visible y profesionalizada 8. Posibilidad de desarrollar microbodegas para pequeños negocios, comercio electrónico, talleres o usos relacionados con la organización religiosa. 9. Activo escalable por etapas, iniciando con una o pocas unidades y creciendo según ocupación y demanda. Localización estratégica de Popayán sobre corredores regionales como la Vía Panamericana, Variante Norte/Sur y Parque Industrial.	AMENAZAS* (Factor Negativo de origen Externo) 5. Cambios en costos de construcción, materiales, tasas de interés y condiciones de financiación. 6. Competencia informal de garajes, casas adaptadas, patios o inmuebles no especializados. 7. Restricciones urbanísticas, rechazo vecinal o incompatibilidad del uso del suelo. 8. Arrendatarios comerciales sensibles a ciclos económicos, disminución de ventas o cambios en actividad empresarial. 9. Riesgo de comprar un lote sin verificar previamente certificado de uso del suelo, disponibilidad de servicios y viabilidad normativa.
--	--	---

FORTALEZAS* (Factor Positivo de origen Interno) 1. Producto de fácil comprensión para inversionistas, porque se basa en un activo físico, visible y generador de renta. 2. Menor complejidad constructiva frente a vivienda multifamiliar, al requerir menos acabados y menor operación residencial. 3. Posibilidad de modular áreas y arrendar por partes, reduciendo la dependencia de un solo arrendatario. 4. Renta periódica mediante contratos comerciales, lo que facilita una lectura sencilla del flujo de ingresos.	ESTRATEGIAS FO** (potenciar fortalezas con oportunidades) 4. Aprovechar que el producto es fácil de comprender para inversionistas y que existe crecimiento de la base empresarial formal en el Cauca, para presentar las bodegas modulares como un activo físico, visible y generador de renta para pequeños inversionistas. 5. Usar la modularidad del producto para atender pequeños negocios, comercio electrónico, talleres, ferreterías o usos relacionados con la organización religiosa, mediante bodegas de 60 m² a 120 m² que puedan arrendarse de forma independiente o conjunta. 6. Desarrollar el proyecto por etapas, iniciando con una o dos unidades, para probar ocupación, canon, administración y respuesta del mercado antes de escalar a nuevas bodegas. 7. Diferenciar la oferta frente al mercado informal mediante una presentación más ordenada, visible y profesionalizada, apoyada en	ESTRATEGIAS FA** (usar fortalezas para enfrentar amenazas) 4. Usar la menor complejidad constructiva del producto para mitigar el impacto de cambios en costos de materiales, tasas de interés y financiación, manteniendo especificaciones funcionales y evitando acabados innecesarios. 5. Utilizar la renta periódica mediante contratos comerciales para reducir la exposición a ciclos económicos, priorizando arrendatarios con actividades estables y verificables. 6. Enfrentar la competencia informal de garajes, casas adaptadas o patios mediante un producto más seguro, funcional, con acceso vehicular, servicios adecuados y condiciones claras de operación. 7. Aprovechar la posibilidad de arrendar por partes para reducir el impacto de la vacancia y no depender de un único usuario comercial.
--	---	---

	contratos comerciales, administración centralizada y claridad en el flujo de ingresos.	
--	--	--

DEBILIDADES* (Factor Negativo de origen Interno)	ESTRATEGIAS DO** (reducir debilidades aprovechando oportunidades)	ESTRATEGIAS DA** (mitigar debilidades y amenazas)
6. <u>Tamaño</u> muestral acotado (n=20) y sesgo al segmento 3 (ingresos ≥ 3 SMMLV). 7. Alta dependencia de la localización, especialmente de accesos, seguridad, servicios públicos y uso del suelo. 8. Riesgo de vacancia si no existe demanda empresarial clara o si el producto no se ajusta al usuario comercial. 9. Necesidad de administración operativa mínima: cobro, mantenimiento, control de acceso y atención al arrendatario.	4. Reducir la incertidumbre del mercado con poca información pública mediante la construcción de una base propia de comparables: áreas, cánones, valor/m², localización, estado físico, servicios y uso del suelo. 5. Disminuir el riesgo de vacancia diseñando bodegas pequeñas o microbodegas adaptables a diferentes usuarios, en lugar de depender de un único arrendatario de gran tamaño. 6. Aprovechar la baja oferta digitalizada de bodegas en Popayán para posicionar el proyecto con una comunicación clara: ubicación, área, canon, servicios, accesos, seguridad y condiciones de uso. 7. Atender la necesidad de administración operativa mediante un esquema básico de gestión inmobiliaria que incluya cobro, mantenimiento, control de acceso, atención al arrendatario y seguimiento de ocupación.	3. Evitar la compra de un lote sin verificar previamente certificado de uso del suelo, disponibilidad de servicios públicos, acceso vehicular, seguridad jurídica y compatibilidad normativa. 4. No iniciar construcción sin validar demanda empresarial real mediante contactos previos, intención de arriendo, revisión de cánones comparables y análisis de usuarios potenciales. 5. Controlar el riesgo financiero mediante escenarios conservadores de costo de construcción, tasa de interés, vacancia, canon mensual y gastos operativos. 6. Reducir el riesgo de rechazo vecinal o incompatibilidad urbana seleccionando predios en zonas con vocación comercial, industrial liviana o de servicios, preferiblemente cercanas a corredores como la Panamericana, Variante Norte/Sur o Parque Industrial.

Fuente elaboración propia

5. Fase Análisis de oferta y oportunidad

El mercado de activos comerciales en Popayán es informal y presenta una oferta visible limitada, poco estandarizada y con alta dispersión en áreas, precios y condiciones. Esta situación puede interpretarse de dos maneras. Por un lado, evidencia una limitación de información pública, lo que dificulta comparar activos. Sin embargo, por otro lado, abre la posibilidad de formular una oferta más ordenada, modular y profesionalizada.

En términos de oportunidad, las bodegas comerciales tienen varias ventajas frente a otros activos inmobiliarios:

1. Simplicidad constructiva al requerir menos acabados que la vivienda y pueden diseñarse con sistemas modulares.
2. Flexibilidad de su uso al servir para almacenamiento, comercio, talleres, archivo, distribución, apoyo logístico o servicios eclesiásticos.
3. El canon de arrendamiento mensual permite construir flujos de caja más previsibles.
4. El modelo de negocio redactado en un proyecto puede ser escalable, puede iniciar con pocas unidades y crecer por etapas.
5. No requiere administrar familias residentes ni zonas comunes residenciales complejas, sería menor su complejidad operativa.
6. El crecimiento de empresas renovadas en el Cauca puede traducirse en mayor necesidad de espacios productivos y comerciales. Es decir, Popayán tiene una demanda empresarial en potencia. (https://cccauca.org.co/camara-web/_lib/file/doc/admin_gestor/modulo_18/documentos/estimacion_comerciantes_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com).

No obstante, el modelo exige especial cuidado en la selección del lote, la licencia, el uso del suelo, la seguridad, la accesibilidad y la existencia de demanda empresarial real.

Conclusiones.

La matriz DOFA permite observar la oferta de bodegas comerciales en Popayán como una oportunidad inmobiliaria.

Las fortalezas del activo se relacionan con su facilidad de comprensión, menor complejidad constructiva, posibilidad de modular áreas y generación de renta periódica.

Las debilidades se concentran en la limitada disponibilidad de información pública, la dispersión de precios y cánones, y la alta dependencia de la localización. En los portales revisados se identifican pocas referencias visibles de bodegas en Popayán, lo que confirma que el mercado existe, pero no se encuentra plenamente estandarizado ni digitalizado.

Las oportunidades se relacionan con el crecimiento empresarial, la informalidad de este mercado y baja oferta formalmente visible y la posibilidad de atender usuarios de menor escala mediante micro bodegas o bodegas pequeñas.

Las amenazas se asocian principalmente con factores externos: variación en costos de construcción, tasas de interés, competencia informal, restricciones urbanísticas, sensibilidad de los arrendatarios comerciales y riesgo de adquirir un lote sin verificar previamente su uso permitido.

PERFIL PRELIMINAR DEL PRODUCTO

Con base en el análisis anterior, la oferta preliminar más razonable para una propuesta académica sería un proyecto de bodegas modulares pequeñas, orientado a arrendatarios comerciales locales o usos relacionados con la organización religiosa.

Tabla 15
CARACTERIZACIÓN DE LA BODEGA MOSTAZA

Elemento	Propuesta
<i>Tipo de producto</i>	<i>Bodegas modulares comerciales o de usos relacionados con la organización religiosa.</i>
<i>Área por unidad</i>	<i>60 m² a 120 m²</i>
<i>Número inicial de unidades</i>	<i>1 a 2 bodegas</i>
<i>Localización preferente</i>	<i>Norte, corredor logístico, parque industrial o zona con uso comercial y servicios públicos.</i>
<i>Canon estimado</i>	<i>\$1.500.000 a \$3.000.000 por unidad</i>
<i>Canon/m² esperado</i>	<i>\$20.000 a \$25.000/m²</i>
<i>Usuarios objetivo</i>	<i>Comerciantes, distribuidores, talleres, ferreterías, comercio electrónico, archivo empresarial o actividades relacionadas con la organización religiosa</i>
<i>Servicios mínimos</i>	<i>Cerramiento, vigilancia básica, baño, energía, acceso vehicular, zona de cargue, zona de parqueo.</i>
<i>Estructura recomendada</i>	<i>Desarrollo por etapas, con administración centralizada</i>

Este producto tendría una escala prudente y compatible con una inversión colectiva pequeña. Además, permitiría probar el mercado antes de pasar a una segunda etapa de mayor tamaño.

Conclusiones preliminares de la oferta comercial

El mercado de activos comerciales en Popayán, especialmente bodegas, muestra una oferta reducida en portales inmobiliarios, pero con presencia real en sectores como el norte, aunque la información disponible sugiere que existe un mercado pequeño, con baja formalización digital y con precios dependientes de área, localización, acceso vehicular, seguridad y uso permitido.

Para efectos del trabajo de grado, este perfilamiento permite concluir que los activos comerciales tipo bodega pueden representar una alternativa viable para formular un modelo de negocio de renta que en comparación con la vivienda multifamiliar, estas ofrecen menor complejidad operativa, menor exigencia de acabados, posibilidad de construcción modular y una lectura financiera más sencilla basada en canon mensual de arrendamiento, ocupación, mantenimiento y valorización del lote.

De manera intencional, y en coherencia con la búsqueda de un modelo de negocio para la comunidad, este análisis abre la posibilidad de proponer un esquema tipo BTR comercial, entendido como la compra o desarrollo de un activo comercial destinado a producir renta periódica. La idea inicial sería no formular un proyecto de gran escala, sino un piloto prudente de 1 a 2 bodegas modulares, ubicado en una zona con uso del suelo compatible, acceso vehicular y demanda comercial verificable.

En síntesis, el activo comercial tipo bodega puede convertirse en una alternativa patrimonial para la comunidad, porque no obliga a sus miembros a comprar vivienda de inmediato, sino que les permite participar en un activo productivo generador de renta, con posibilidad de valorización y crecimiento por etapas.

Determinantes de segmentación, variables y umbrales operativos

A partir de los determinantes buscamos definir sus variables controladoras, umbrales operativos otorgados por los instrumentos de recolección de información y que alimentan el modelo de negocio. Para ello se establecieron así:

Económicos y financieros

1. Por ingreso familiar (SMMLV):

- Para ingresos entre 2–6 SMMLV: se puede usar modelo BTS “con cuota $\approx$ al canon de arrendamiento”.
- Para ingresos entre 6–10 SMMLV: se puede usar modelo BTS o BTR (por su capacidad de inversión).

2. Ahorro mensual:

Quienes ahorran $\geq 10\%$ de sus ingresos (prioridad alta);

Entre el 5–10% se puede trabajar con plan de ahorro programado.

3. Arriendo actual (si aplica): Canon entre \$0,8–1,2 MM. Este valor define la cuota objetivo.

4. Créditos vigentes y percepción de límite:

La estrategia sería aceptar solamente: crédito “Nada/Poco” (70%) o “Algo” con mitigantes como (co-deudor/garantía).

5. Afiliación a caja: (60% sí) para canalizar subsidios y convenios.

6. Relación cuota/ingreso objetivo: 25–35% (máx. 40% si hay subsidio y estabilidad vigente).

Sociodemográficos

7. Cabeza de hogar corresponde al (75%): plus de prioridad para uso propio.

8. Tenencia actual: arrendatarios priorizados para el modelo BTS; y propietarios más priorizados para el modelo BTR.

9. Sisbén (15%): elegibilidad a apoyos (cuando aplique).

10. Autorización de contacto (95%): viabiliza seguimiento y educación financiera.

Actitudinales y de preferencia de producto

11. **Intención declarada:** “definitivamente/probablemente sí” (85%) como filtro de entrada.
12. **Finalidad:** vivienda propia (50%) vs. renta adicional (50%).
13. **Tipo de proyecto preferido:** conjunto familiar (80%) como tipología base.
14. **Valores de compra:** facilidades de pago (70%) y ubicación (55%) como variables controladoras.

Según DOFA estratégica

Análisis de las reglas de segmentación

Segmento A – Hogares Compradores

(Se puede ofertar un modelo BTS donde la Cuota $\approx$ Arriendo)

Aquellos que tienen ingresos entre 2–6 SMMLV ($\approx$ 9 usuarios), arriendos entre \$0,8–1,2 MM, y que ahorran $\geq 10\%$ ($\approx$ 10 usuarios)

La oferta sería: vivienda en conjunto familiar, y que la **cuota meta** sea igual a su arriendo, usar ahorro programado si es necesario, y buscar alianza caja/fiducia.

Segmento B – Inversionistas de Renta

(Se puede gestionar un modelo BTR-Gestión)

Aquellos que tienen ingresos entre 6–10 SMMLV, son propietarios actuales o sin arriendo, se puede buscar “renta adicional” como finalidad. ($\approx$ 11 usuarios)

La oferta sería: unidades destinadas a renta con property management ²² y con una meta de cap-rate^{23*} conservador.

²² Property management (gestión inmobiliaria) se encarga de la administración integral de propiedades en nombre del propietario, optimizando su rentabilidad y mantenimiento

²³ Cap-rate: (Tasa de Capitalización) es el porcentaje de rendimiento anual esperado de una propiedad en relación con su valor de mercado, sin contar financiamiento.

Segmento C – Mixto Escalonado

(Se podría gestionar un modelo que combine BTS con BTR)

Aquellos que tienen ingresos entre 3–6 SMMLV, intención positiva, ahorro 5–10%.

La oferta sería: plan escalonado (etapa 1 más asequible) + ahorro programado 6–12 meses; opción futura de renta.

Segmento D – Elegibles con Restricción

Aquellos con créditos vigentes con “Algo” de limitación y bajo ahorro (<10%).

No se oferta, pero sí se puede gestionar una ruta como: educación financiera + preaprobación de crédito + plan de aumento de ahorro; ingreso al modelo sólo cuando cumpla umbrales.

Según Scoring - indicadores de decisión y priorización.

Ilustración 13
Tabla Scoring nov 2025

ID	Nombre o Hogar	Ingreso (SMMLV)	Ahorro mensual (% ingreso)	Arriendo (categoría)	Intención declarada	Afiliación a caja de compensación	Créditos: percepción de límite	Puntos x Ingresos	Pts x Ahorro	Pts x Arriendo	Pts x Intención	Pts x Caja de C	Pts x Crédito	Puntos Score ponderado (0-10)	Decisión	Cohorte	MODELO ENMARCADO EN
1	Usuario 1	3	0.1	\$400k-\$800k	Probablemente sí	Si	Nada/Poco	8	10	7	8	6	6	7.84	APROBADO	B	BTR
2	Usuario 2	6	0	> \$1.2M	Probablemente sí	Si	Nada/Poco	8	3	5	8	6	6	6.05	EN PREPARACIÓN	C	Buscar mitigantes
3	Usuario 3	7	0.2	\$800k-\$1.2M	Probablemente sí	Si	Nada/Poco	10	12	6	8	6	6	8.63	APROBADO	A	BTS
4	Usuario 4	3	0.1	> \$1.2M	Definitivamente no	Si	Bastante/Mu	8	10	5	0	6	1	5.74	EN PREPARACIÓN	C	C
5	Usuario 5	6	0.1	No arriendo/Propietari	Indeciso	No	Bastante/Mu	8	10	8	4	3	1	6.53	EN PREPARACIÓN	C	C
6	Usuario 6	0	0.3	\$400k-\$800k	Probablemente sí	No	Nada/Poco	4	12	7	8	3	6	6.89	EN PREPARACIÓN	C	C
7	Usuario 7	3	0.1	No arriendo/Propietari	Probablemente sí	No	Nada/Poco	8	10	8	8	3	6	7.68	APROBADO	B	BTR
8	Usuario 8	8	0.2	\$800k-\$1.2M	Probablemente sí	Si	Nada/Poco	10	12	6	8	6	6	8.63	APROBADO	A	BTS
9	Usuario 9	6	0.1	\$800k-\$1.2M	Probablemente sí	Si	Nada/Poco	8	10	6	8	6	6	7.68	APROBADO	B	BTR
10	Usuario 10	6	0.1	\$800k-\$1.2M	Probablemente sí	Si	Nada/Poco	8	10	6	8	6	6	7.68	APROBADO	B	BTR
11	Usuario 11	6	0.2	\$800k-\$1.2M	Probablemente sí	Si	Nada/Poco	8	12	6	8	6	6	8.11	APROBADO	A	BTS
12	Usuario 12	6	0.2	\$400k-\$800k	Indeciso	No	Bastante/Mu	8	12	7	4	3	1	6.79	EN PREPARACIÓN	C	C
13	Usuario 13	4	0.2	No arriendo/Propietari	Probablemente sí	Si	Nada/Poco	8	12	8	8	6	6	8.42	APROBADO	A	BTS
14	Usuario 14	7	0.1	No arriendo/Propietari	Definitivamente sí	Si	Nada/Poco	10	10	8	10	6	6	8.84	APROBADO	A	BTS
15	Usuario 15	3	0.3	No arriendo/Propietari	Probablemente sí	Si	Nada/Poco	8	12	8	8	6	6	8.42	APROBADO	A	BTS
16	Usuario 16	5	0.1	No arriendo/Propietari	Probablemente sí	No	Nada/Poco	8	10	8	8	3	6	7.68	APROBADO	B	BTR
17	Usuario 17	4	0.2	No arriendo/Propietari	Probablemente sí	Si	Algo	8	12	8	8	6	4	8.21	APROBADO	A	BTS
18	Usuario 18	4	0.1	\$800k-\$1.2M	Probablemente sí	Si	Algo	8	10	6	8	6	4	7.47	APROBADO	B	BTR
19	Usuario 19	7	0.1	No arriendo/Propietari	Probablemente sí	No	Nada/Poco	10	10	8	8	3	6	8.21	APROBADO	A	BTS
20	Usuario 20	7	0.3	\$400k-\$800k	Probablemente sí	No	Nada/Poco	10	12	7	8	3	6	8.47	APROBADO	A	BTS

Fuente: [Elaboración propia](#)

Score de elegibilidad (0–100):

La asignación de puntos fue así:

Ingresos (25) puntos, Ahorro (20), Arriendo/Meta cuota (15), Intencionalidad (15), Caja de compensación (10), Crédito/limitación (10)

Cálculo (ejemplo):

Score = $10 \times 0,25 + 10 \times 0,20 + 8 \times 0,15 + 8 \times 0,15 + 6 \times 0,10 + 6 \times 0,10 = 8,6$ de 10 Puntos posibles

Cortes recomendados de acuerdo con el resultado del Scoring:

Aprobados: 15 de 20 (75%)

En preparación: 5 de 20 (25%)

Diferidos: 0

Umbrales de aprobación:

Si score es ≥ 7 ; entonces es APROBADO

Si score es ≥ 5 y < 7 entonces está EN PREPARACIÓN

Si es < 5 entonces es DIFERIDO o NO ELEGIBLE por ahora.

Por tenencia/arriendo (promedio de score aprox.)

\$800k–\$1.2M (n=6): $\sim 8,37 \rightarrow$ el grupo más fuerte para BTS (cuota $\approx$ arriendo).

\$400k–\$800k (n=3): $\sim 7,54 \rightarrow$ viables; revisar tasa/cuota.

No arriendo/propietario (n=10): $\sim 7,26 \rightarrow$ perfil natural para BTR (inversión en renta).

Intención declarada

Probablemente sí: La mayoría está clara con la intención.

Definitivamente sí: 1 caso confirmado (Usuario 14 -U14-, score 8,84).

Definitivamente no: 1 caso (U4, score 5,74). No insistir.

Indecisos: 2 casos → Se podrían mover a “Aprobado” con educación/beneficios puntuales.

Deuda percibida

Limitación “Bastante/Mucho” (3 casos: U4, U5, U12): todos En preparación. Requieren mitigantes (preaprobación, codeudor o bajar ticket).

“Algo” (2 casos: U17, U18): aun así, Aprobados (scores 8,21 y 7,47).

Señales de control

Ingreso 0 (U6) con score 6,89: mantener en “En preparación” hasta validar ingresos reales o fuente de pago.

Análisis de las reglas de segmentación

Cohortes sugeridas para la Fase 2

Cohorte A – BTS o BTR

(Inversión con cuota aproximada al canon de arriendo):

Arrendatarios \$800k–\$1,2M con score ≥ 8 → U3, U8, U10, U11, U13, U14, U15, U17, U19
Y U20 Buscar mitigantes.

Cohorte B – BTR

(inversión para renta):

Propietarios con score $\geq 7,5$ → U13, U14, U15, U17, U19.

Cohorte C – En Preparación

En preparación (puede subir a viable en 3–6 meses si se tiene en cuenta):

Usuarios: U2, U4, U5, U6, U12.

Palancas: ahorro programado (subir a $\geq 10\%$), buscar mitigantes de deuda, buscar precalificación con entidad financiera.

4.3.2 Conclusión

Para diferenciar los resultados del análisis de la matriz DOFA del Scoring aplicado, se denominó *segmentos* a los estudiados en la matriz DOFA, y *cohortes* a los del sistema de Scoring aplicado a seis variables ponderadas.

En el primer caso MATRIZ DOFA:

De acuerdo con sus niveles de ingreso, ahorro y posibilidad de tener una renta adicional, de los 20 Usuarios, aproximadamente a 9 les puede ser atractivo los modelos BTS comprar para vender (segmento A) y, a 11 de ellos, modelos BTR comprar para rentar (segmento B), es decir que la balanza está equilibrada entre BTS y BTR.

En el segundo caso TABLAS SCORING:

El 75% de los encuestados quedó en APROBADO y el 25% EN PREPARACIÓN.

El segmento más atractivo para BTS ("Building to sell" - construir para vender o compra de vivienda propia) son los arrendatarios con cánones entre \$800 mil y \$1,2 millones, cuyo score promedio ronda en los 8,4. (Cohorte A). 10 usuarios

Mientras los propietarios con score $\geq 7,5$ constituyen el foco natural para un modelo BTR ("Building to rent" - construir para alquilar o inversión en renta). (Cohorte B) 5 usuarios

En este caso, aunque el SCORING muestra una mayor viabilidad inicial para el modelo BTS en términos de intención habitacional, el análisis estratégico permite concluir que el modelo BTR comercial ofrece una mejor relación entre riesgo, simplicidad constructiva, generación de renta y escalabilidad para una inversión colectiva. Por tanto, la Fase 2 no se orienta a satisfacer únicamente la preferencia declarada de vivienda, sino a proponer

un modelo patrimonial que responda al propósito superior del trabajo de grado que es generar oportunidades económicas sostenibles para la comunidad.

Los casos con alta percepción de limitación por deuda se retienen en la decisión: “EN PREPARACIÓN”, hasta tanto no se logren aplicar mitigantes y/o mayor ahorro. 5 usuarios

Dicho de otra manera: **La demanda efectiva favorece los dos modelos, BTS con cuota de arriendo entre (\$0,8–1,2 M) y BTR para aquellos que ya son propietarios de una unidad habitacional, pero que en ambos casos poseen ingresos entre (3-7) SMMLV. Es decir, el 75% (15 usuarios) ya es viable. El resto, (5 usuarios) requieren preparación para entrar al modelo.**

FASE 2: Operación

Esta fase contiene el objetivo específico N° 3 y busca aplicar los determinantes con los cuales se segmenta la población y el producto a través de la estrategia de 5 p's: Población, Producto, Precio, Plaza, y Promoción. Sin embargo, los determinantes de la primera P (Población) asociada a la demanda se aplicaron en la fase 1, y las cuatro últimas (P), dirigidas a la identificación de la oferta se aplicarán en el desarrollo de la fase 2.

La propuesta de modelo de negocio para esta Fase 2, busca alinearse con la matriz DOFA y el sistema de Scoring aplicados en la Fase 1.

Dicha propuesta integra el enfoque de este trabajo de grado con 5P (Población, Producto, Precio, Plaza y Promoción), contrastado con el enfoque de las 4P clásicas de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Así entonces, aunque inicialmente se planteó gestionar dos modelos de negocio diferenciados: El primero, Build to Sell (BTS), con cuota mensual equivalente al arriendo para la cohorte A, y una segunda oferta Build to Rent (BTR), con administración de renta para la cohorte B, Finalmente, se realiza una sola oferta Build to Rent (BTR) como se observa en adelante en el punto *4.3.2 Sustentación y argumentación del tipo de modelo* en el desarrollo del **objetivo 3**.

4.3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL SEGMENTO POBLACIONAL SELECCIONADO.

4.3.1 Introducción

La filosofía de este proyecto de grado está ligada a la responsabilidad social empresarial (RSE) que debemos tener, en este caso, los profesionales del sector de la construcción con las comunidades y que debe ir en consonancia con los aportes que hacemos a los objetivos de desarrollo sostenible. Por ello, este es un modelo de negocio que busca generar riqueza en el largo tiempo y que el inversionista gane en dos momentos. El primero cuando el modelo BTR construye, y el segundo cuando el BTR renta.

Bodegas Mostaza, un BTR comercial (construir para rentar).

El objetivo se abordó del lado de la segmentación de la **demanda** con la caracterización obtenida en los objetivos 1 y 2, por niveles de ingreso, gustos, hábitos, capacidades económicas, en los instrumentos de recolección de datos.

Para ello, la propuesta es que el modelo de negocio sea ajustado al segmento poblacional seleccionado **para las cohortes A y B de la tabla Scoring** el cual contempla el 75% de la muestra poblacional (**15 usuarios identificados**), y tienen **ingresos individuales o familiares entre 3 y 7 SMMLV**. Dicha propuesta sería hipotética y con fines académicos, sustentada en la evidencia de la Fase 1 (matrices DOFA y Scoring), no se busca en principio aprobación comunitaria, pero si, ajustado a sus capacidades financieras. El enfoque parte de la Población como eje principal y articula las 4P del marketing, Producto, Precio, Plaza y Promoción para llegar a una oferta acorde con la denominada demanda efectiva.

4.3.2 Sustentación y argumentación del tipo de modelo

Desde la segmentación de la oferta, el objetivo 3 toma como referencia los resultados de la Fase 1 y el perfilamiento de activos inmobiliarios realizado para Popayán. Aunque inicialmente el análisis de demanda permitió identificar interés tanto en adquisición de vivienda como en inversión inmobiliaria, las condiciones actuales del mercado residencial no deja las mejores sensaciones, la contracción del segmento VIS, la incertidumbre asociada a subsidios, las altas tasas de interés para crédito hipotecario y la necesidad de formular un modelo de negocio comprensible para pequeños inversionistas, llevó a orientar la propuesta hacia un modelo **Build to Rent comercial**, como el de bodegas modulares o activos comerciales generadores valorización y de renta, se compra el lote, se construye, se renta, se administra y se escala.

Si observamos el entorno nacional, Camacol reportó que entre enero y mayo de 2024 las ventas de vivienda registraron una contracción acumulada del 14%, con indicadores de comercialización aún bajos y necesidad de certidumbre sobre recursos de Mi Casa Ya para reactivar la demanda. Además, señaló que el crecimiento de la Vivienda de Interés Prioritario no alcanzaba a compensar las caídas de otros segmentos del mercado. (<https://camacol.co/prensa/noticias/en-mayo-las-ventas-de-vivienda-mantienen-tendencia-la-baja-sector-aguarda-medidas> de reactivación)

Ilustración 14
Unidades-mercado de vivienda-corte mayo 2024

Mes		Año corrido										Doce meses							
Cuenta	Segmento			Variación		Variación				Variación		Variación				Variación		Variación	
		2022	2023	2024	24 vs 22	24 vs 23	2022	2023	2024	24 vs 22	24 vs 23	2022	2023	2024	24 vs 22	24 vs 23			
Lanzamientos	Total	20,087	12,704	8,078	-59.8%	-36.4%	101,165	53,969	37,187	-63.2%	-31.1%	255,409	161,183	11,930	-56.2%	-30.6%			
	VIP	1,249	1,269	616	-50.7%	-51.5%	5,150	4,166	5,560	8.0%	33.5%	19,718	7,735	11,616	-41.1%	50.2%			
	VIS (sin VIP)	13,998	6,627	5,811	-58.5%	-12.3%	71,026	33,042	21,612	-69.6%	-34.6%	165,637	109,031	61,672	-62.8%	-43.4%			
	No VIS	4,840	4,808	1,651	-65.9%	-65.7%	24,989	16,761	10,015	-59.9%	-40.2%	70,054	44,417	38,642	-44.8%	-13.0%			
Ventas	Total	21,199	11,579	8,722	-58.9%	-24.7%	113,427	62,357	53,623	-52.7%	-14.0%	263,782	182,849	133,725	-49.3%	-26.9%			
	VIP	2,332	935	1,155	-50.5%	23.5%	8,748	4,287	6,546	-25.2%	52.7%	19,449	11,616	13,552	-30.3%	16.7%			
	VIS (sin VIP)	13,409	7,086	4,967	-63.0%	-29.9%	72,494	38,127	30,463	-58.0%	-20.1%	169,269	118,157	76,102	-55.0%	-35.6%			
	No VIS	5,458	3,558	2,600	-52.4%	-26.9%	32,185	19,943	16,614	-48.4%	-16.7%	75,064	53,076	44,071	-41.3%	-17.0%			
Iniciaciones	Total	20,819	9,686	7,736	-62.8%	-20.1%	85,837	69,692	61,856	-27.9%	-11.2%	197,807	177,331	139,537	-29.5%	-21.3%			
	VIP	1,897	821	1,358	-28.4%	65.4%	6,512	5,603	9,840	51.1%	75.6%	16,299	16,353	15,358	-5.8%	-6.1%			
	VIS (sin VIP)	14,698	5,414	4,617	-68.6%	-14.7%	56,270	43,320	39,577	-29.7%	-8.6%	124,261	111,423	90,539	-27.1%	-18.7%			
	No VIS	4,224	3,451	1,761	-58.3%	-49.0%	23,055	20,769	12,439	-46.0%	-40.1%	57,247	49,555	33,640	-41.2%	-32.1%			

Fuente: Coordinada Urbana

Esta decisión no desconoce la intención de la demanda por el tema habitacional, sino que la enmarca en una perspectiva de generación de riqueza. Si miramos, la compra de vivienda VIS para vivir o el modelo Build to Sell dependen en buena medida de la capacidad de endeudamiento

individual, del acceso a subsidios, del cierre financiero del hogar y de la estabilidad de la oferta residencial. Por el contrario, el BTR comercial permite una inversión colectiva en un activo productivo que genere ingresos periódicos por arrendamiento, valorización del suelo y la posibilidad de crecimiento por etapas.

A lo anterior, se suman factores de política pública y costos. Camacol advirtió que la reducción de subsidios y medidas arancelarias podían afectar la producción de vivienda social, indicando que **el presupuesto para programas de vivienda pasaría de \$4,3 billones en 2024 a \$2,66 billones en 2025**, y que los recursos disponibles permitirían cubrir solo una parte de los subsidios anunciados. Este aspecto no se plantea como una discusión entre partidos políticos, sino como una realidad de la política pública que afecta directamente el cierre financiero de hogares compradores y la viabilidad de proyectos VIS. (<https://camacol.co/prensa/noticias/camacol-lanza-sos-por-la-vivienda-las-medidas-anunciadas-por-el-gobierno-le-dan-un-duro-golpe-al-sector>).

En la misma línea, el Ministerio de Vivienda asignó mediante Resolución 0030 de 2025 un total de 512 subsidios familiares de vivienda y 291 subsidios concurrentes para hogares beneficiarios del programa Mi Casa Ya, cifra que muestra una asignación focalizada y limitada frente a las necesidades del mercado nacional. (<https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/0030-2025.pdf>) Para abril de 2026, Camacol registró una variación negativa de 5,9% en ventas de vivienda nueva frente al mismo periodo de 2025, una caída de 16,7% en lanzamientos y una disminución de 19,9% en iniciaciones, lo que confirma que, aunque existen señales de recuperación parcial en algunos indicadores, persisten riesgos en oferta, iniciación de proyectos y estabilidad del mercado residencial. ([*Anexo. Tablas de coyuntura unidades corte abril 2026*](#)).

Por lo anterior, la propuesta se inclina hacia un modelo BTR comercial tipo bodega, porque el activo comercial permite una ruta más práctica para el objetivo del trabajo de grado que es *promover un modelo de negocio acorde con la caracterización socioeconómica de la comunidad*, con potencial de renta periódica, menor complejidad constructiva y posibilidad de participación colectiva.

En Popayán, el perfil de activos comerciales como oferta en el mercado local es muy poco visible, poco estandarizado y con alta dependencia de portales inmobiliarios, inmobiliarias locales, contactos directos, y verificación normativa del uso del suelo. Esta baja visibilidad puede entenderse como una dificultad para comparar activos, pero también como una oportunidad para formular una oferta más ordenada, modular y profesionalizada. Ya se ha identificado que las bodegas comerciales presentan ventajas como: menor complejidad constructiva frente a vivienda multifamiliar, flexibilidad de uso, posibilidad de arrendar por partes, generación de renta periódica y escalabilidad por etapas.

Por eso se hace un análisis de comparación entre los dos modelos BTR, Multifamily y Rent

Análisis comparativo de modelos BTR/Multifamily Vs BTR/Comercial

Tabla 16
Modelos BTR/Multifamily Vs BTR/Comercial

Criterio	BTR Multifamily	BTR comercial tipo bodegas
<i>Como activo</i>	<i>Edificio o conjunto residencial destinado al arriendo de unidades habitacionales.</i>	<i>Bodegas modulares o activos comerciales destinados a obtener ganancias por canon de arrendamiento.</i>
<i>Cliente arrendatario</i>	<i>Familias, hogares, estudiantes, trabajadores o personas que buscan vivienda en arriendo.</i>	<i>Comerciantes, emprendedores, distribuidores, talleres, ferreterías, empresas pequeñas, comercio electrónico u organización religiosa.</i>
<i>Complejidad constructiva</i>	<i>Alta: exige acabados residenciales, redes internas, zonas comunes, confort acústico, iluminación, ventilación, seguridad humana y administración residencial.</i>	<i>Media o baja: estructura más simple, menos acabados, posibilidad de sistemas modulares, áreas libres y especificaciones funcionales.</i>
<i>Administración</i>	<i>Alta complejidad: convivencia, cartera de hogares, mantenimiento residencial, zonas comunes, servicios, quejas y rotación de inquilinos.</i>	<i>Menor complejidad: contratos comerciales, mantenimiento funcional, control de acceso, vigilancia básica y administración centralizada.</i>
<i>Riesgo de vacancia</i>	<i>Puede ser menor si hay alta demanda habitacional, pero exige buena ubicación, precio competitivo y administración permanente.</i>	<i>Puede dividirse el riesgo si se diseñan varias microbodegas; no depende de un solo arrendatario si el producto es modular.</i>
<i>Dependencia</i>	<i>Indirecta: no depende de venta a</i>	<i>Menor dependencia de crédito</i>

Criterio	BTR Multifamily	BTR comercial tipo bodegas
<i>del crédito hipotecario</i>	<i>hogares, pero sí del costo de financiación del proyecto y del mercado residencial.</i>	<i>hipotecario individual; se puede estructurar como inversión colectiva con capitalización progresiva.</i>
<i>Relación con subsidios VIS</i>	<i>Baja o nula si es renta privada, pero compite con alternativas de vivienda subsidiada.</i>	<i>No depende de subsidios VIS ni de política de vivienda social.</i>
<i>Lectura financiera para el inversionista</i>	<i>Puede ser menos intuitiva por costos de administración residencial, mantenimiento, ocupación y valorización.</i>	<i>Más sencilla: canon mensual, vacancia, mantenimiento, administración, impuestos y retorno.</i>
<i>Escalabilidad</i>	<i>Requiere mayor inversión inicial y usualmente un proyecto más grande para ser eficiente.</i>	<i>Puede iniciar con 1 o 2 unidades y crecer por etapas.</i>
<i>Ajuste al caso de estudio</i>	<i>Útil si la demanda se decide por vivienda en arriendo, pero menos alineado con una inversión colectiva pequeña.</i>	<i>Más alineado con inversión colectiva, generación de renta y oportunidad local poco atendida.</i>
<i>Pertinencia para la organización religiosa</i>	<i>Puede servir para vivienda pastoral o familias, pero no responde directamente a necesidades operativas de sedes o crecimiento multisitios.</i>	<i>Puede servir a pequeños negocios y también a usos relacionados con nuevas sedes, almacenamiento, reuniones o apoyo logístico.</i>
<i>Conclusión</i>	<i>Modelo atractivo en ciudades con alta demanda de arriendo residencial y operadores especializados.</i>	<i>Modelo más pertinente para este trabajo por simplicidad, modularidad, renta comercial y posibilidad de crecimiento patrimonial comunitario.</i>

Con base en el análisis anterior, el modelo **BTR comercial tipo bodegas** se considera más pertinente que el BTR multifamily para este caso de estudio, porque reduce la complejidad constructiva y operativa, facilita la comprensión financiera del inversionista, permite iniciar con una escala prudente y ofrece la posibilidad de arrendar por partes. Así mismo, se puede decir que se acomoda mejor que el modelo BTS orientado a vivienda VIS y de la compra individual de vivienda para vivir, no porque estos modelos carezcan de valor social, sino porque actualmente dependen en mayor medida del cierre financiero del hogar, de la estabilidad de subsidios, de las tasas de interés, de la oferta residencial disponible y de la política pública de vivienda.

En este sentido, el producto recomendado consiste en bodegas modulares comerciales o de usos relacionados con la organización religiosa.

Ilustración 15

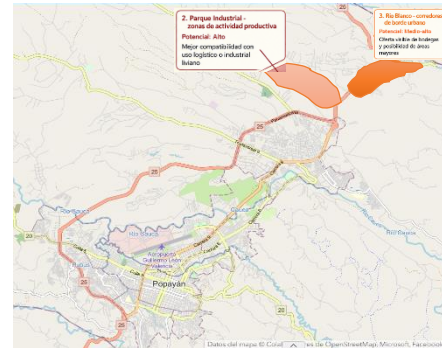
Imagen de referencia para el producto



Imagen de referencia de producto tomada de metrocuadrado.com

Ilustración 16

Imagen de referencia para la plaza



Fuente adaptada de portal SIG.POPAYAN, referente de plaza

Además, este tipo de activo puede responder a una necesidad no atendida por la oferta tradicional. Debido a que las organizaciones religiosas, especialmente aquellas con estructura multisitio, requieren espacios para reuniones, formación, oficinas, parqueaderos, y actividades de apoyo a su misión. Así mismo, auditorios, aulas, oficinas, áreas de reflexión y vivienda pastoral para el desarrollo de sus labores eclesiales. Por tanto, una bodega modular o activo comercial flexible podría servir no solo a comerciantes, distribuidores o pequeñas empresas, sino también a usos relacionados con esta organización religiosa, como sedes iniciales o de nacimiento, espacios de reunión, almacenamiento, logística ministerial, archivo, capacitación o apoyo operativo.

En consecuencia, **el BTR comercial tipo bodegas** se propone como una alternativa patrimonial y comunitaria: un activo productivo que puede generar renta periódica, valorización, aprendizaje financiero y posibilidad de expansión por etapas. Para la comunidad objeto de estudio, este modelo representa una opción intermedia entre el ahorro pasivo y la compra individual de vivienda, permitiendo que los potenciales inversionistas participen en un activo inmobiliario real, administrado bajo criterios técnicos, financieros y de gobernanza.

4.3.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO:

El modelo de negocio propuesto para el tamaño de la muestra efectiva de quince (15) inversionistas se enmarca en un esquema Build to Rent comercial, orientado al desarrollo de un activo inmobiliario tipo bodega modular, diseñado para ganar valorización en la construcción y generar ingresos periódicos por arrendamiento.

A diferencia de un proyecto residencial para venta o de un edificio multifamiliar para renta, este modelo se estructura como un activo productivo de menor complejidad constructiva, con posibilidad de crecimiento por etapas, administración centralizada y lectura financiera sencilla para los potenciales inversionistas.

De acuerdo con el perfil de la oferta de activos comerciales en Popayán, el producto recomendado corresponde a bodegas modulares comerciales o de usos relacionados con la organización religiosa, con áreas aproximadas entre 60 m² y 120 m² por unidad, una primera etapa de 1 a 2 bodegas, con localización preferente en el norte de la ciudad, parque industrial o zona con uso comercial y disponibilidad de servicios públicos, y un canon de arrendamiento estimado entre \$1.500.000 y \$3.000.000 por unidad.

Para efectos prácticos del modelo, se propone iniciar con un producto piloto denominado “**Bodegas Mostaza**” por la relación que hay entre el Señor Jesús y la semilla de mostaza, que por su calidad y capacidad de crecer puede convertirse en una planta tan grande que las aves pueden hacer nidos en sus ramas. La enseñanza es que las cosas grandes para Dios suelen comenzar con inicios humildes y pequeños. Las bodegas se pueden entender como un producto o una unidad comercial flexible de aproximadamente 120 m², que pueda funcionar de dos maneras: como una sola bodega para un arrendatario comercial de mayor capacidad, o como dos micro bodegas de 60 m² cada una para arrendatarios pequeños. Esta decisión permite reducir el riesgo de vacancia, ajustar el producto a diferentes usuarios y probar la aceptación del mercado antes de escalar a una segunda etapa.

En consecuencia, el modelo se concentra en dos variables principales del marketing: **Producto** y **Plaza**. El **Producto** define las características físicas, funcionales y operativas de la bodega;

mientras que la **Plaza** define la ubicación, accesibilidad, compatibilidad normativa local y relación del inmueble con la demanda comercial o institucional.

5.1.3.1 Estrategia basada en el PRODUCTO

La propuesta es que la bodega sea modular comercial de pequeña escala, diseñada para ser arrendada a comerciantes, emprendedores, distribuidores locales, talleres, ferreterías, negocios de comercio electrónico, archivo empresarial o actividades relacionadas con la organización religiosa. Esta flexibilidad permite que el activo no dependa de un sólo tipo de usuario y pueda adaptarse a diferentes necesidades del mercado local.

Características recomendadas del producto

Tabla 17
Recomendaciones para el producto

Componente	Recomendación para el modelo
<i>Tipo de activo</i>	<i>Bodega modular comercial para renta</i>
<i>Escala del activo</i>	<i>1 bodega de 120 m² divisible en 2 micro bodegas de 60 m²</i>
<i>Uso principal</i>	<i>Almacenamiento, comercio, distribución, archivo, taller liviano o, reuniones, apoyo logístico.</i>
<i>Usuario objetivo</i>	<i>Comerciante, emprendedor, pequeña empresa, distribuidor local u organización religiosa</i>
<i>Altura libre</i>	<i>Preferiblemente entre 4,00 m y 5,00 m</i>
<i>Acceso</i>	<i>Portón vehicular y acceso peatonal independiente</i>
<i>Servicios mínimos</i>	<i>Energía, agua, baño, iluminación, ventilación, zona de cargue y descargue</i>
<i>Acabados</i>	<i>Funcionales, resistentes y de bajo mantenimiento</i>
<i>Administración</i>	<i>Centralizada, con reglas claras de uso, mantenimiento y cobro</i>
<i>Escalabilidad</i>	<i>Posibilidad de construir nuevas unidades en una segunda etapa</i>

El producto debe privilegiar la funcionalidad sobre el lujo. Lo cual significa que no se busca una edificación con acabados costosos, sino segura, durable, limpia, accesible y fácil de mantener

para ser coherente con el objetivo del proyecto, porque reduce costos iniciales, facilita la comprensión del negocio y permite que los inversionistas visualicen con claridad la relación entre construcción, canon de arriendo, gastos y retorno.

Ilustración 17. Bodega Mostaza



Fuente: Maqueta Esc. 1:50 Bodegas Mostaza

5.1.3.2 Estrategia basada en la PLAZA

Para bodegas Mostaza, la ubicación es una variable decisiva, porque podrá estar bien construida, pero si se localiza en un sector sin acceso vehicular, con restricciones de uso del suelo, inseguridad, baja visibilidad o conflictos con vecinos residenciales, el riesgo de vacancia puede aumentar.

Por esta razón, antes de adquirir el lote, el modelo debe verificar tres condiciones mínimas: uso del suelo compatible, acceso vehicular adecuado y demanda comercial verificable.

Esta precaución es especialmente importante porque en la DOFA de activos comerciales se identificó como amenaza “pasar por alto el uso del suelo antes de comprar”.

Criterios de localización de la bodega

Tabla 18
Recomendaciones para la plaza

Criterio para tener en cuenta	Condición para tener en cuenta
<i>Uso del suelo</i>	<i>Comercial, servicios, industrial liviano o mixto compatible con bodegaje</i>
<i>Accesibilidad</i>	<i>Vía vehicular en buen estado, posibilidad de cargue y descargue</i>
<i>Localización preferente</i>	<i>Norte, corredor logístico, parque industrial, Río Blanco es decir la zona en donde se desarrolla toda la actividad comercial</i>
<i>Servicios públicos</i>	<i>Disponibilidad de agua, energía, alcantarillado e internet</i>
<i>Seguridad</i>	<i>Sector con baja conflictividad y posibilidad de cerramiento o vigilancia básica</i>
<i>Vecindario</i>	<i>Evitar zonas residenciales con posible rechazo a actividades de cargue, ruido o flujo vehicular</i>
<i>Valorización</i>	<i>Preferir corredores con expectativa de consolidación comercial</i>
<i>Visibilidad</i>	<i>Deseable, aunque no indispensable, dependiendo del tipo de arrendatario</i>

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.3 Variables y requisitos para desarrollar el modelo de negocio

Variables a tener en cuenta para adquirir el lote

La adquisición del lote es la decisión más crítica del modelo, porque define la viabilidad normativa, técnica, comercial y financiera del proyecto. En este tipo de activos, un lote barato no necesariamente es una buena oportunidad si no permite el uso requerido o si exige inversiones altas en adecuación de terreno, obras hidráulicas o estructurales adicionales, difícil acceso o no viabilidad de servicios.

Tabla 19
Variables para la adquisición del lote

Variable	Qué se debe revisar	Requisito práctico
<i>Uso del suelo</i>	<i>Que permita bodega, comercio, servicios, almacenamiento.</i>	<i>Solicitar certificado de uso del suelo ante Planeación Municipal</i>
<i>Norma urbanística</i>	<i>Índice de ocupación, construcción, aislamientos, parqueaderos y restricciones</i>	<i>Revisar POT y norma aplicable antes de prometer compra</i>
<i>Área del lote</i>	<i>Que permita construir 1 o 2 bodegas y dejar maniobra mínima</i>	<i>Preferible lote que permita al menos 120 m² construibles más zona de acceso</i>
<i>Frente del lote</i>	<i>Que facilite portón, cargue y circulación</i>	<i>Evitar lotes muy angostos</i>
<i>Acceso vehicular</i>	<i>Ingreso de camioneta, camión pequeño o vehículo de reparto</i>	<i>Verificar ancho de vía y radios de giro</i>
<i>Servicios públicos</i>	<i>Agua, energía, alcantarillado</i>	<i>Solicitar disponibilidad de servicios</i>
<i>Topografía</i>	<i>Preferiblemente plana o con baja pendiente</i>	<i>Evitar sobre costos por cortes, rellenos o muros estructuras hidráulicas</i>
<i>Seguridad jurídica</i>	<i>Propiedad sin pleitos, embargos o limitaciones</i>	<i>Certificado de tradición y estudio de títulos</i>
<i>Precio</i>	<i>Que el valor del suelo no absorba la rentabilidad del negocio</i>	<i>Comparar valor/m² con inmuebles similares</i>
<i>Entorno</i>	<i>Que no genere conflicto con vivienda vecina</i>	<i>Visita técnica y revisión de actividades cercanas</i>

Fuente: Elaboración propia

Método comparativo simplificado para estimación del valor/m² de lote

Para estimar el valor por metro cuadrado del lote se propone utilizar un método comparativo simplificado, basado en la revisión de inmuebles similares disponibles en el mercado local. El procedimiento consiste en identificar lotes con vocación comercial, de servicios, almacenamiento o industria liviana, preferiblemente ubicados en sectores como el norte de Popayán, corredor Panamericana, Parque Industrial, Río Blanco o zonas con actividad comercial compatible.

Para cada referencia se calcula el valor unitario mediante la relación entre el precio de venta y el área del lote. Posteriormente, se depuran los datos descartando referencias no comparables, como lotes sin uso del suelo compatible, predios con construcciones que distorsionen el valor del suelo, inmuebles sin acceso vehicular adecuado o valores extremos que no representen el mercado objetivo.

Este método permite construir un rango preliminar de valor/m² y adoptar un valor prudente para el modelo financiero.

En cuanto al precio, el requisito práctico es comparar el valor/m² con inmuebles similares.

Ilustración 18 **CÁLCULO DE COSTE DE 1M² LOTE**

Comparable	Fuente	Sector	Descripción	Área lote (m ²)	Precio de venta (COP)	Valor m ² calculado	promedio	DESV	URL fuente	Observación de comparabilidad	Usar en promedio depurado
Lote Parque Industrial / Pino Pardo	Punto Propiedad	Norte - Parque	Ideal para bodegas; zona de alta valorización	3840	\$ 3.070.000.000	\$ 799.479	\$ 881.160	\$ 391.307	https://www.	Comparable directo por vocación de bodega	Si
Lote comercial Variante Norte	FazWaz / Nexa	Variante Norte	Lote comercial sobre variante norte; acreditado para res	1000	\$ 800.000.000	\$ 800.000	\$ 881.160	\$ 391.307	https://www.	Comparable por localización comercial y cot	Si
Lote esquinero Campo Bello	FazWaz / GEA	Campo Bello	Lote esquinero; cerca de Carrera 9 y vía Panamericana; c	480	\$ 729.990.000	\$ 1.520.813	\$ 881.160	\$ 391.307	https://www.	Comparable alto por ubicación y área urban	Si
Lote Variante Norte / atrás del Bamb	Finca Raiz	Variante Norte	Lote cerca de la variante norte; construcciones a los lad	2700	\$ 810.000.000	\$ 300.000	\$ 881.160	\$ 391.307	https://www.	Comparable bajo por mayor área; revisar us	Si
Lote Bello Horizonte	Inmobiliaria Habit	Bello Horizonte	Lote esquinero ideal para bodega o proyecto de vivienda	750	\$ 700.000.000	\$ 933.333	\$ 881.160	\$ 391.307	https://www.	Comparable cercano al sector de interés; pre	Si
Casa lote El Placer / Terraplaza	Finca Raiz	Av. Panamericana	Uso mixto; lote con construcción existente; ubicación co	563	\$ 1.300.000.000	\$ 881.160	\$ 391.307	https://www.	https://www.	Referencia techo/extrema; no usar como pro	No
Lote comercial Variante Occidente	Market place	Variante occide	Lote comercial en la variante occidente de Popayán	150	\$ 140.000.000	\$ 933.333	\$ 881.160	\$ 391.307	https://www.	Comparable directo por vocación de bodega	Si

Fuente elaboración propia

Para estimar el valor por metro cuadrado del lote se aplicó un método comparativo simplificado, tomando como referencia seis lotes en venta localizados en sectores de Popayán con vocación comercial, cercanía a corredores viales o potencial para actividades de bodegaje. Para cada comparable se calculó el valor unitario dividiendo el precio de venta entre el área del lote.

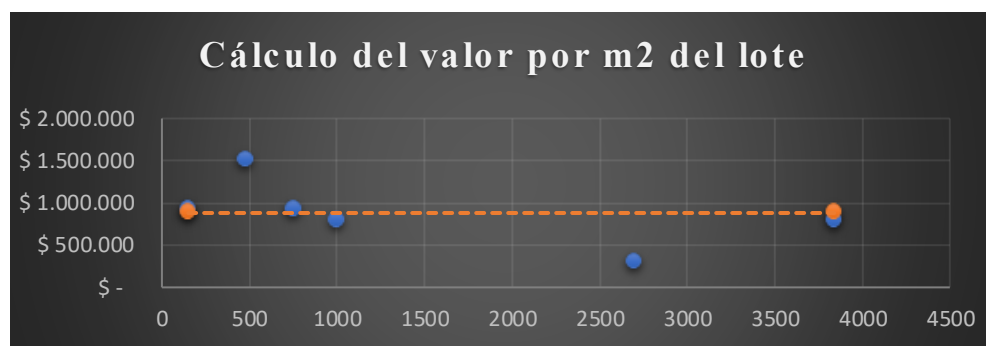
El análisis arrojó un promedio general de \$881.160/m² y una mediana de \$866.667/m². Estos resultados muestran que el valor de referencia del suelo para un lote con potencial comercial o de bodegaje en Popayán se ubica, de manera preliminar, alrededor de \$850.000 a \$900.000/m².

La muestra presenta una dispersión importante entre los datos. Esta variación se explica por diferencias de localización, tamaño del lote, cercanía a vías principales, vocación comercial y condiciones particulares de cada inmueble. Por ejemplo, el lote de Campo Bello presenta un valor alto de aproximadamente \$1.520.813/m², mientras que el lote de la Variante Norte presenta un valor bajo de \$300.000/m². mientras que La Casa lote El Placer / Terraplaza no se tuvo en

cuenta, salió en la depuración porque su valor fue el más disperso \$2.309.059/m². Estos valores funcionan como extremos del mercado y deben interpretarse con cautela.

Al depurar los valores extremos y concentrar la lectura en los comparables más cercanos al comportamiento medio del mercado, el valor por metro cuadrado se estabiliza alrededor de \$866.500/m². Por esta razón, el valor de **\$800.000/m²** será el adoptado para el modelo financiero de Bodegas Mostaza se considera prudente y defendible, ya que se encuentra por debajo del promedio general y cercano al rango depurado de mercado.

Gráfico 2
Valor m2 del Lote



Fuente: Elaboración propia

Conclusión para comprar lote

La promesa de compraventa deberá incluir una condición como esta:

La compra del lote quedará sujeta a la verificación satisfactoria del uso del suelo, disponibilidad de servicios públicos, estudio de títulos, viabilidad técnica preliminar y posibilidad normativa de desarrollar bodegas comerciales o unidades de almacenamiento.

Esto para proteger al grupo inversionista de comprar un predio que después no pueda usarse para el modelo propuesto.

En consecuencia, para efectos de la simulación académica, el valor de \$800.000/m² no se presenta como avalúo definitivo, sino como un supuesto razonable de modelación, sujeto a verificación posterior mediante certificado de uso del suelo, revisión de servicios públicos,

accesibilidad vehicular, estudio de títulos, visita técnica y comparación con nuevas ofertas disponibles al momento de una eventual compra.

Variables a tener en cuenta para construir las Bodegas Mostaza

La construcción debe plantearse como un proyecto de baja complejidad relativa, pero no informal. Aunque una bodega requiere menos acabados que una vivienda multifamiliar, debe cumplir condiciones técnicas, normativas y de seguridad.

Tabla 20
Variables a tener en cuenta para construir las bodegas

Variable	Qué se debe definir	Requisito práctico
<i>Diseño arquitectónico</i>	<i>Distribución flexible de 1 unidad de 120 m² o 2 unidades de 60 m²</i>	<i>Plano arquitectónico con opción modular</i>
<i>Diseño estructural</i>	<i>Sistema resistente y económico</i>	<i>Diseño estructural firmado por profesional competente</i>
<i>Sistema constructivo</i>	<i>Mampostería, estructura metálica, concreto o sistema mixto</i>	<i>Seleccionar según costo, rapidez y mantenimiento</i>
<i>Cubierta</i>	<i>Resistente, ventilada y de bajo mantenimiento</i>	<i>Pendientes, canales y bajantes bien resueltos</i>
<i>Piso</i>	<i>Capaz de soportar carga comercial liviana</i>	<i>Placa de concreto afinada o endurecida según uso</i>
<i>Baño y redes húmedas y secas</i>	<i>Unidad sanitaria mínima por bodega o compartida según diseño</i>	<i>Cumplir norma sanitaria y funcionalidad</i>
<i>Zona de cargue</i>	<i>Espacio mínimo para cargue y descargue</i>	<i>Resolver dentro del lote o frente permitido</i>
<i>Seguridad</i>	<i>Cerramiento, puerta metálica, iluminación exterior</i>	<i>Prever control de acceso</i>
<i>Licencia</i>	<i>Licencia de construcción según alcance</i>	<i>Tramitar ante curaduría o autoridad competente</i>
<i>Presupuesto</i>	<i>Costos directos, indirectos, licencias, imprevistos y administración</i>	<i>Presupuesto detallado antes de iniciar</i>
<i>Cronograma</i>	<i>Tiempo estimado de diseño, licencia y obra</i>	<i>Programar por etapas</i>

Fuente: Elaboración propia

Para que el modelo sea práctico, se recomienda que la primera etapa no sea un complejo de bodegas grande, sino una solución mínima viable por etapas:

Etapla 1: una bodega de 120 m² divisible en dos unidades.

Etapla 2: construcción de una 2da bodega si la ocupación, el canon y la demanda lo justifican.

Esta lógica permite probar el mercado, aprender de la operación y reducir el riesgo financiero inicial.

Variables a tener en cuenta para rentar con administración

Para la operación en renta; la bodega mostaza debe administrarse para producir flujo de caja, reducir vacancias, conservar el inmueble y confianza con los inversionistas.

Tabla 21

Variables a tener en cuenta para rentar con administración

Variable	Qué se debe controlar	Requisito práctico
<i>Canon mensual</i>	<i>Valor de renta esperado por unidad</i>	<i>Definir canon/m² según mercado</i>
<i>Vacancia</i>	<i>Tiempo sin arrendatario</i>	<i>Proyectar escenarios con y sin vacancia</i>
<i>Tipo de contrato</i>	<i>Arrendamiento comercial</i>	<i>Contrato escrito con duración, reajuste y obligaciones</i>
<i>Garantías</i>	<i>Respaldo frente a incumplimiento</i>	<i>Póliza, codeudor, depósito o garantía admisible</i>
<i>Administración</i>	<i>Cobro, mantenimiento, reportes y atención al arrendatario</i>	<i>Designar administrador o empresa operadora</i>
<i>Mantenimiento</i>	<i>Preventivo y correctivo</i>	<i>Crear fondo mensual de mantenimiento</i>
<i>Impuestos y seguros</i>	<i>Predial, industria y comercio si aplica, seguros</i>	<i>Incluirlos en el flujo financiero</i>
<i>Reglamento de uso</i>	<i>Actividades permitidas y prohibidas</i>	<i>Evitar usos ruidosos, peligrosos o incompatibles</i>
<i>Reportes</i>	<i>Información a inversionistas</i>	<i>Reporte mensual o trimestral de ingresos y gastos</i>
<i>Opción de compra</i>	<i>Posible venta futura al arrendatario</i>	<i>Se puede pactar como cláusula, no como obligación inicial</i>

Fuente: Elaboración propia

Se recomienda que el modelo opere con una administración centralizada que cumpla tres funciones:

Comercial: conseguir arrendatarios, publicar el inmueble, negociar contratos y evitar vacancias.

Operativa: atender mantenimientos, controlar pagos de servicios y conservar en óptimas condiciones la bodega.

Financiera: llevar los registros de ingresos, gastos, utilidades, reservas y distribuir reportes a inversionistas.

Gastos recomendados

Tabla 22
Gastos recomendados

Gasto	Forma de cálculo sugerida
<i>Administración o fee operativo</i>	<i>8% a 12% del canon recaudado</i>
<i>Mantenimiento preventivo</i>	<i>3% a 5% del canon recaudado</i>
<i>Fondo de reserva</i>	<i>3% a 5% del canon recaudado</i>
<i>Seguro</i>	<i>Valor anual estimado dividido en 12 meses</i>
<i>Impuesto predial</i>	<i>Valor anual dividido en 12 meses</i>
<i>Vacancia</i>	<i>Meses sin arrendatario o porcentaje de ocupación: 1</i>
<i>Gastos contables y bancarios</i>	<i>Valor mensual fijo o proporcional</i>

Fuente: Arrendamientoselcastillo.com

<https://www.arrendamientoselcastillo.com.co/recurso/comision-administracion-castillo>

Impuesto predial

La siguiente tabla corresponde a una estimación prudente del promedio del impuesto predial para bodegas comerciales comparables en Popayán ([base homologación a dic de 2022](#))

Estimación de impuesto predial

MÉTODO DE INTERPOLACIÓN						
Referencia Nacional de 20 dígitos	Tipo de predio	Dirección	Área m2	Valor Impuesto predial	Valor /m2	Observación de comparabilidad
19001010100640000000,00	Comercial	K 9 64N 31 B/B. Horizonte	148,3	\$ 908.667	\$ 6.127,22	Valores relativamente parejos, esto se debe a que son predios ubicados en la misma zona y con la misma tipología y estrato socioeconómico, 3. Se sugiere hacer una interpolación para determinar el valor de ip para una bodega de 120 m2
19001010100640000000,00	Comercial	K 9 64N 105 Lo Bodega 3/B/Si	400,0	\$ 2.860.657	\$ 7.151,64	
19001010100660000000,00	Comercial	K 12 64N 150 B/San Ignacio	251,5	\$ 1.676.300	\$ 6.666,53	
19001010100660000000,00	Comercial	K 11 64N 249 B/B. Horizonte	100,0	\$ 670.001	\$ 6.700,01	
19001010100660000000,00	Comercial	C 65N 11 11 B/B. Horizonte	98,2	\$ 654.667	\$ 6.666,67	
19001010100680000000,00	Comercial	K 9 63 N 110 B/B. Vista	155,1	\$ 1.034.135	\$ 6.666,68	
			prom	\$ 1.300.738		
			100,0	120	251,5	$X = Y1 + \frac{(x - x1) * (y2 - y1)}{(x2 - x1)}$
			\$ 6.700,01	X	\$ 6.666,53	
			X=	\$ 6.695,6		$X = 6700 + \frac{(12 - 100) * (6666,5 - 6700)}{(251,5 - 100)}$
			IP xa 120 m2=	\$ 803.471		
			Valor prudente	\$ 1.000.000		

Fuente: Elaboración propia

En este caso se puede adoptar un impuesto predial anual prudente entre \$800.000 y \$1.000.000 COP para la bodega comercial de 120 m², ubicada en zona cercana a la Panamericana y asociada a estrato socioeconómico tres (3). **Se fijará el valor del IP en \$1.000.000 COP.**

5.1.3.4 RESUMEN DEL MODELO DE NEGOCIO

Estructura del modelo de negocio

Fase	Decisión clave	Resultado esperado
Adquirir lote	Comprar solo si el uso del suelo permite bodega o actividad comercial compatible	Capitalización en 16 meses bajo el ahorro del 30% de los ingresos
Construir	Desarrollar una bodega modular de 120 m ² divisible en dos unidades	Ganar valorización
Rentar	Arrendar a comerciantes, empresas pequeñas u organización religiosa	Generar renta periódica, flujo de caja
Administrar	Operar con contratos, mantenimiento, reportes y fondo de reserva	Proteger el activo y la confianza
Escalar	Construir una segunda etapa si el piloto funciona	Crecimiento patrimonial progresivo

En síntesis, el marco operativo del modelo de negocio propuesto se fundamenta en un activo comercial sencillo, modular y escalable en el que su valor no está únicamente en las ganancias por construir la bodega mostaza, sino en el sistema ordenado de adquisición, construcción, arrendamiento y administración que permita convertir el ahorro colectivo de los inversionistas en un activo productivo. Por esta razón, el modelo se enfoca principalmente en las variables de **Producto y Plaza**.

Así entonces, el activo está enmarcado en el **Producto** porque será flexible, funcional y rentable; y en la **plaza** porque deberá garantizar, accesibilidad, seguridad, uso del suelo compatible con el propósito y demanda comercial verificable.

5.1.3.5 Insumos para la factibilidad financiera del modelo como venta y renta

La siguiente tabla presenta la trazabilidad de los principales parámetros a utilizar en la factibilidad financiera del modelo de negocio Bodegas Mostaza. La primera columna identifica el parámetro del modelo; la segunda relaciona la fuente documental, página o título donde se justifica su uso; y la tercera presenta el dato numérico o técnico incorporado en el archivo Excel de factibilidad. De esta manera, los valores son insumos vinculados al perfilamiento de la oferta comercial, con sus fuentes de información secundaria.

Tabla 24
Resumen de valores para la factibilidad

Parámetro	Fuente de soporte	Datos de uso
Nombre del proyecto	Documento maestro, título 5.1.3 descripción del modelo de negocio . Allí se propone iniciar con el producto piloto “Bodegas Mostaza”, como bodega modular de aproximadamente 120 m ² , divisible en dos microbodegas de 60 m ² .	Bodegas Mostaza
Tipo de activo	Documento maestro de trabajo de grado, título 5.1.3 Descripción del modelo de negocio . Allí se define el modelo como un esquema Build to Rent comercial orientado a una bodega modular. comerciales o de usos relacionados con la organización religiosa.	Bodega modular comercial
Número de unidades a vender	Se soporta metodológicamente en el título perfil del producto recomendado , donde se plantea una primera etapa de 1 a 2 bodegas.	Iniciar con 1 bodega

Parámetro	Fuente de soporte	Datos de uso
Área del lote	Título Variables a tener en cuenta para adquirir el lote , donde se recomienda un lote que permita al menos 120 m ² .	120 m ²
Área vendible de la bodega	Se relaciona con el perfil del producto recomendado , que define unidades entre 60 m ² y 120 m ² .	120 m ²
Posibilidad de subdivisión	Documento maestro. 5.1.3 Descripción del modelo de negocio . Allí se indica que la bodega de 120 m ² puede funcionar como una sola unidad o como dos micro bodegas de 60 m ² .	2 unidades de 60 m ²
Costo m ² del lote	Título Variables a tener en cuenta para adquirir el lote , donde se indica que el precio del suelo debe compararse con inmuebles similares y no absorber la rentabilidad del negocio.	\$800.000/m ² ²⁴
Valor total del lote	Se soporta en la exigencia metodológica de revisar precio, uso del suelo, servicios, acceso y seguridad jurídica antes de comprar el lote.	Costo \$/m ² *área=\$96.000.000
Valor m ² vendible	Este valor se soportó con comparables de mercado. por tanto un valor prudente puede estar entre, \$3.000.000 y \$5.000.000/m ²	\$3.700.000/m ²
Precio inicial de venta	Se conecta con el análisis de oferta, título 1. Fase de fuentes consultadas y contexto del mercado donde se identificaron bodegas en venta y arriendo en Popayán. Es el valor del activo en 24 meses.	\$444.000.000
Costo directo por m ²	La Lonja de Propiedad Raíz de Cali y Valle del Cauca sirve como soporte técnico de referencia, pues presenta costos de reposición para bodegas cerradas H=4–5 m. En el perfilamiento se señala el ítem B06 “Bodega básica H 5 m CERRADA CONCRETO” con valor de reposición de \$1.123.921/m ² , redondeable a \$1.200.000/m ² y con escenario conservador de \$1.500.000/m ² .	Valor sensible para la TIR y utilidades \$1.500.000/m ²
Costo indirecto por m ²	Se justifica porque el documento maestro advierte que, aunque la bodega es de menor complejidad que vivienda multifamiliar, debe cumplir diseño arquitectónico, diseño estructural, licencia, presupuesto, cronograma y condiciones técnicas.	\$550.000/m ²
Inflación para indexar costos directos	Aunque su pertinencia se relaciona con la amenaza identificada en la DOFA: cambios en costos de construcción, materiales, tasas de interés y condiciones de financiación. Soporte técnico: Lonja ValleSe usa tabla de Principales variables macroeconómicas. https://www.bancolombia.com/empresas/capital-	6% anual

²⁴ El costo por m² o total del lote puede ser asumido por los inversionistas en un plan de capitalización

Parámetro	Fuente de soporte	Datos de uso
<u>inteligente/actualidad-economica-sectorial/perspectivas-economicas-2025</u>		
Inflación para indexar costos indirectos	Mismo criterio anterior: indexar costos indirectos ante variaciones esperadas de precios durante el desarrollo del proyecto.	6% anual
Tasa de interés crédito corporación	Se relaciona con la amenaza de cambios en tasas de interés y condiciones de financiación identificada en la DOFA de la oferta de activos comerciales.	10% E.A. ²⁵
Corrección monetaria financiación	Se toma como supuesto financiero del programa para ajustar por corrección monetaria.	2% anual ²⁶
Porcentaje financiación socios	Se conecta con la propuesta académica de inversión colectiva, donde el activo más prudente no sería una bodega grande, sino micro bodegas o bodegas pequeñas modulares que se ajusten a la capacidad de inversión de los participantes.	30%
Inicio de construcción	Escenario prudente dentro de la lógica de estructurar el proyecto por etapas, permitiendo primero organizar capital, lote, diseños, licencia y luego iniciar obra.	Mes 16
Tiempo de construcción	Se justifica como plazo de construcción para una bodega de baja complejidad relativa, aunque el documento maestro aclara que la construcción no debe tratarse como informal y debe cumplir diseño, licencia, presupuesto y cronograma.	8 meses
Duración total del proyecto	Corresponde al horizonte de simulación de la factibilidad como venta, incluyendo estructuración, construcción y cierre comercial.	24 meses
Localización preferente	Documento de perfilamiento. <u>Fase de localización estratégica de la oferta</u> . Se priorizan zonas como Norte–salida Panamericana–Bello Horizonte–Bellavista, Parque Industrial y Río Blanco por accesos, compatibilidad logística o presencia de bodegas.	Norte, Parque Industrial, Río Blanco o zona comercial

²⁵ La tasa por crédito puede ser cero si el inversionista asume mediante un plan de capitalización

²⁶ La corrección monetaria puede ser cero si el inversionista asume mediante un plan de capitalización

Parámetro	Fuente de soporte	Datos de uso
		<i>compatible</i>
Condición normativa previa	Perfilamiento de oferta. Fase de fuentes consultadas y contexto del mercado Se indica que los proyectos comerciales, industriales o de servicios requieren resolución o verificación de uso del suelo ante Planeación Municipal; no todo lote urbano puede destinarse a almacenamiento, operación logística o comercio mayorista.	Verificar uso del suelo
Canon de referencia del producto,	Perfil del producto recomendado . Para factibilidad de venta, este dato sirve como respaldo comercial del activo, pues muestra que la bodega también tendría potencial de renta.	\$1.500.000 a \$3.000.000 por unidad
Canon/m ² esperado	Perfil del producto recomendado . Se usa como referencia de mercado para validar que el activo tendría una lectura comercial como bodega rentable, aunque la evaluación de esta primera parte sea venta.	\$20.000 a \$25.000/m ²
Tasa de descuento	La secretaría distrital de planeación de Bogotá indica que, para bodegas en Colombia, la tasa de descuento en un DCF normalmente se mueve entre 12% y 18% E.A., y para proyectos estabilizados o de bajo riesgo entre 11% y 14%. Por tanto, un EDF ubicado dentro del rango está bien para un activo tipo bodega con vocación de renta. https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/rentabilidad_sector_consruccion_2015_0.pdf	12 o 13 %
Poliza de seguro todo riesgo-anual	Cotización Sura: página PDF 2/3, sección “Valor a pagar sede de Pollo Bucanero” y “Valor a pagar del seguro”. La cotización asegura un edificio por \$516.000.000 y arroja un valor total anual de \$1.520.722. Cotización Seguros Bolívar: página PDF 1/4, sección “Valores a pagar”, con total anual de \$1.383.274; y página PDF 2/4, sección “Relación de negocios asegurados”, donde se asegura una bodega por \$550.000.000. El valor de \$1.400.000 se adopta como valor promedio prudente redondeado entre ambas cotizaciones.	1.400.000 anual
Impuesto predial	Según Fase de localización estratégica en este caso se puede adoptar un impuesto predial anual prudente entre \$700.000 y \$1.000.000 para una bodega comercial de 120 m ² , ubicada en zona cercana a la Panamericana y asociada a estrato socioeconómico 3	1.000.000 anual
Administración	Título “ Gastos de operación ”, tabla “Gastos recomendados”. Allí 10% del canon	

Parámetro	Fuente de soporte	Datos de uso
<i>ión inmobiliari a</i>	<i>se recomienda que la administración o fee operativo se calcule entre 8% y 12% del canon recaudado. Por tanto, el 10% corresponde al punto medio del rango recomendado.</i>	<i>recaudado</i>
<i>Otros gastos (Mantenimi ento y otros)</i>	<i>Al igual que el anterior, Gastos de operación”, tabla “Gastos recomendados”. Allí se plantea el mantenimiento preventivo entre 3% y 5% del canon recaudado y el fondo de reserva entre 3% y 5%. Para el modelo de capitalización, el 5% se adopta como valor prudente para mantenimiento y otros gastos menores, sin duplicar el fondo de reserva si este se modela por aparte.</i>	<i>5% del canon recaudado</i>
<i>Gradiente de valorizació n</i>	<i>Según la ICDE Allí se indica que una bodega estándar urbana en Popayán puede tener valorización estimada entre 4% y 6%, mientras una bodega industrial/logística puede ubicarse entre 6% y 9%. Así que el 4% se adopta como escenario conservador, compatible con una bodega estándar urbana o de escala pequeña. https://www.icde.gov.co/analisis-inmobiliario-y-de-actividad-edificadora-de-popayan-cauca</i>	<i>4% anual</i>
<i>Tasa capitalizaci ón de salida</i>	<i>Según vivienda.com, indica que los Cap Rates observados para bodegas Clase A suelen estar aproximadamente entre 7,7% y 9,0%, y que en un DCF inmobiliario para bodegas el Cap Rate de salida puede estar alrededor de 8% a 9%. Por tanto, 8,31% queda dentro del rango técnico recomendado para tasa de salida. https://vivienda.com.co/inversion-de-vivienda-en-colombia-capital-2026/</i>	<i>8.31%</i>

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO FINANCIERO para el modelo de negocio (Anexo programa de factibilidad financiera)

5.1.4.1 Programa de factibilidad financiera utilizado

Para la primera lectura financiera del proyecto Bodegas Mostaza, se utilizó el archivo en la herramienta excel denominado “costeo del proyecto como venta”, correspondiente a un programa de factibilidad financiera de proyectos inmobiliarios facilitado en el curso de mercadeo aplicado a la construcción del programa de Maestría en Ing Civil, con el propósito de simular, de manera sencilla y comprensible, si el desarrollo físico del activo compuesto por el lote, construcción, costos indirectos, financiación e ingresos esperados, presenta una estructura razonable antes de analizar su comportamiento como activo de renta.

Es importante aclarar que la factibilidad no debe entenderse únicamente como un presupuesto de costos directos e indirectos, sino como una simulación integral del proyecto. En este sentido, la factibilidad nos permite observar el proyecto como un conjunto de variables relacionadas: lote, áreas, precio de venta, costos, financiación, tiempos, utilidad y tasa interna de retorno.

En el caso de este trabajo de grado, el programa fue adaptado al proyecto Bodegas Mostaza, una bodega modular de aproximadamente 120 m², con posibilidad de operar como una sola unidad o dividirse en dos micro bodegas de 60 m². Esta condición permite evaluar un activo comercial de escala prudente, coherente con el perfil de producto recomendado en la fase de análisis de oferta comercial.

5.1.4.1.1 Estructura general del programa

El programa cuenta con una hoja inicial denominada Menú, desde la cual se accede a los principales módulos del programa: financiación de aportes, parámetros, pronóstico de ventas, subrogaciones, flujo de inversión, plan de financiación y resumen. Para efectos del presente trabajo de grado, la lectura del programa se concentra en tres momentos: primero, la alimentación de parámetros; segundo, la construcción del flujo de inversión; y tercero, la interpretación del resumen financiero del proyecto.

Figura 21

Menú principal del programa de factibilidad financiera utilizado para el proyecto Bodegas Mostaza



Fuente: archivo Excel “costeo del proyecto como venta”.

Estructura del programa.

Tabla 25

Estructura completa del programa

Módulo del programa	Función dentro del modelo
<i>Financiación aportes</i>	<i>Define la participación de socios y los aportes requeridos para el desarrollo del proyecto.</i>
<i>Parámetros</i>	<i>Recoge los datos técnicos, comerciales, financieros y de costos que alimentan la simulación.</i>
<i>Pronóstico ventas</i>	<i>Proyecta el ingreso esperado por la venta de la unidad inmobiliaria.</i>
<i>Subrogaciones</i>	<i>Organiza el cierre financiero asociado a la venta y al pago de obligaciones del proyecto.</i>
<i>Flujo de inversión</i>	<i>Presenta el movimiento de ingresos, egresos, financiación, lote, costos financieros, utilidad y TIR.</i>
<i>Plan financiación</i>	<i>Resume la estructura de financiación prevista para el proyecto.</i>
<i>Resumen</i>	<i>Sintetiza los resultados técnicos, comerciales y financieros del modelo.</i>

Esta herramienta produce, entre otros resultados, el flujo de inversión, los parámetros técnicos, comerciales y financieros, el estado de resultados, los costos totales, los costos por unidad inmobiliaria, la TIR, la indexación de costos, el cuadro de ventas y las subrogaciones.

5.1.4.1.2 Parámetros de entrada del proyecto

La hoja Parámetros constituye el punto de partida del modelo. En ella se incorporan los datos de entrada que permiten estructurar financieramente el proyecto: área del lote, área vendible, precio de venta, valor del lote, costos directos, costos indirectos, inflación, financiación, aportes de socios y tiempos de ejecución.

Figura 22

Parámetros del programa de factibilidad financiera utilizado para el proyecto Bodegas Mostaza

Sistema de Evaluación Financiera de Proyectos de Construcción Version Educativa		
☐ 1. Aportes Socios ☐ 2. Periodos de Construcción ☐ 3. Costos ☐ 4. Tasas de Interés ☐ 5. Ventas ☐ 6. Proyecto ☒ Ver Todos Los Parametros Menú Principal (Ctrl-m)		
No.	Tip	Detalle
1	5	Cantidad Bodegas del Proyecto
2	5	Número de Edificios
3	5	Area vendible por apartamento
4	5	Valor por m2 vendible de apartamento
5	5	Precio inicial apartamento
6	5	Porcentaje Incremento Precio x Unidad
7	5	Periodo de inicio de incremento de precios
8	4	Indice de Inflación anual utilizado para indexar costos directos
9	4	Factor mensual de indexación para indexar costos directos
10	4	Indice de Inflación anual utilizado para indexar costos indirectos
11	4	Factor mensual de indexación para indexar costos indirectos
12	5	Porcentaje de Cuota Inicial Sin Aplicar a Subsidio de Vivienda
13	5	Valor Subsidio de Vivienda
14	5	Valor Cuota Inicial en \$\$\$ sin subsidio
15	5	Porcentaje de Cuotas Iniciales Aplicando a Subsidio de Vivienda
16	4	Tasa de Interes Crédito Corporación
17	4	Corrección monetaria financiación
18	1	Porcentaje Financiacion Socios
19	1	Tasa financiación lote
20	1	Tipo Interes Financiación Lote
21	1	Tasa financiación aportes
22	1	Tipo Interes Financiación Aportes
23	1	Presentación de Aportes Socios
24	2	Inicio de la Obra
25	5	Valor Primera Cuota de Separación
26	6	Nombre del Proyecto
27	6	Propietario
28	6	Factor de Redondeo de Precios
29	5	Meses financiación cuotas iniciales
30	5	Mes que inicia la subrogación después de la venta
31	3	Area del lote en Mt2
32	3	Costo Mt2 del Lote
33	3	Costo del Lote
34	5	Periodo de Inicio de Subrogaciones
35	3	Area constuida por apartamento
36	3	Area vendible por bodega
37	3	Mtrs ² Construidos Brutos
38	3	Mtrs ² Construidos Vendibles
39	3	Costo Directo por Mt ²
40	3	Costo Indirecto por Mt ²
41	3	Tipo de Costeo (Directo e Indirecto)
42	3	Costos Directos
43	3	Costos Indirectos
44	3	Porcentaje de Aplicación de Costos Indirectos Antes de Construir
45	3	Porcentaje de Aplicación de Costos Indirectos Durante la Construcción
46	3	Porcentaje de Aplicación de Costos Indirectos durante la subrogación
47	2	Periodo de Inicio de Construcción
48	2	Tiempo de construcción
49	4	Tasa de Interés para rendimientos financieros (TEA)
50	2	Duración del Proyecto

Fuente: archivo Excel “costeo del proyecto como venta”.

En el proyecto Bodegas Mostaza, los principales parámetros utilizados fueron los de la tabla de insumos para la factibilidad financiera y los arrojados por el programa de factibilidad:

Tabla 26
Valores de entrada incorporados al modelo

Grupo de parámetros	Dato incorporado	Lectura dentro del modelo
<i>Producto</i>	<i>1 bodega</i>	<i>Unidad piloto para evaluar la factibilidad inicial del activo.</i>
<i>Área vendible</i>	<i>120 m²</i>	<i>Área coherente con el perfil de producto recomendado.</i>
<i>Valor m² vendible</i>	<i>\$3.700.000/m²</i>	<i>Precio comercial de salida utilizado en la simulación.</i>
<i>Precio inicial</i>	<i>\$444.000.000</i>	<i>Resultado de multiplicar 120 m² por \$3.700.000/m².</i>
<i>Área del lote</i>	<i>120 m²</i>	<i>Área mínima de referencia para el piloto.</i>
<i>Costo m² del lote</i>	<i>\$800.000/m²</i>	<i>Supuesto prudente para suelo con vocación comercial producto del estudio del mercado local.</i>
<i>Valor total del lote</i>	<i>\$96.000.000</i>	<i>Resultado de multiplicar 120 m² por \$800.000/m².</i>
<i>Costo directo</i>	<i>\$1.500.000/m²</i>	<i>Costo de construcción adoptado para el modelo.</i>
<i>Costo indirecto</i>	<i>\$550.000/m²</i>	<i>Costos complementarios asociados al desarrollo del proyecto.</i>
<i>Costos directos base</i>	<i>\$180.000.000</i>	<i>Resultado de multiplicar 120 m² por \$1.500.000/m².</i>
<i>Costos indirectos base</i>	<i>\$66.000.000</i>	<i>Resultado de multiplicar 120 m² por \$550.000/m².</i>
<i>Inflación de costos</i>	<i>6% anual</i>	<i>Supuesto para indexar costos directos e indirectos.</i>
<i>Financiación socios</i>	<i>30%</i>	<i>Participación de los socios dentro de la estructura financiera.</i>
<i>Tasa crédito</i>	<i>10% E.A.</i>	<i>Supuesto de costo financiero del crédito que puede ser cero</i>

Grupo de parámetros	Dato incorporado	Lectura dentro del modelo
<i>corporación</i>		<i>si los socios deciden no tomar créditos y capitalizarse</i>
<i>Duración del proyecto</i>	<i>24 meses</i>	<i>Horizonte total de la simulación.</i>
<i>Inicio de construcción</i>	<i>Mes 16</i>	<i>Momento atrás para capitalizarse, y adelante, para proyectar el inicio de la obra.</i>
<i>Tiempo de construcción</i>	<i>8 meses</i>	<i>Plazo estimado para ejecutar la bodega.</i>

Estos parámetros coinciden con los elementos básicos que se plantearon como insumos

5.1.4.4 Plan de capitalización de los inversionistas

Puede llegar a ser un dato curioso que la comunidad de la organización estudiada tenga dentro de sus principios financieros el no endeudarse pues las sagradas escrituras enseñan que el deudor es esclavo del acreedor. Sin embargo, es con base en ese principio de libertad que se simula un escenario donde los inversionistas asumen las tres entradas de recursos que el programa de factibilidad posee; aportes de socios, valor del lote y el crédito con algunos ajustes más.

Es decir, que el grupo inversionista deberá adquirir el lote y asumir la construcción de la Bodega Mostaza mediante aportes de capital propio con un plan de capitalización. De esta manera se resuelve la dependencia del crédito.

Para efectos del modelo simulado, se propone que este capital sea reunido mediante un plan de capitalización a 16 meses, distribuido entre 15 inversionistas con niveles de ingreso superiores a 3 SMMLV y con la capacidad de destinar el 30% para invertir en ahorro y/o construcción del patrimonio.

Esta estructura permite que el aporte no se realice en un solo momento, sino de manera progresiva y organizada durante la etapa previa al desarrollo del activo.

Figura 23
Valores resultantes en el programa de factibilidad

Concepto	Valor
Aporte de socios en costos directos e indirectos	\$ 268.823.000
Valor del lote	\$ 96.000.000
Número de inversionistas	15
Plazo de capitalización (meses)	16
Aporte total por inversionista	\$ 24.321.533
Aporte mensual por inversionista	\$ 1.520.096
Aporte mensual total del grupo	\$ 22.801.438
Costo total de producción del proyecto	\$ 364.823.000
Precio promedio de venta	\$ 444.000.000
Utilidad del 17,83%	\$ 79.177.000

Fuente: Elaboración propia

Plan de capitalización a 16 meses

Figura 24
Escenario 1. capitalización en 15 meses

Mes	Aporte mensual total del grupo	Saldo final con rendimiento	Avance de capitalización
1	\$ 22.801.438	\$ 22.974.535	6,25%
2	\$ 22.801.438	\$ 46.123.483	12,50%
3	\$ 22.801.438	\$ 69.448.166	18,75%
4	\$ 22.801.438	\$ 92.949.920	25,00%
5	\$ 22.801.438	\$ 116.630.088	31,25%
6	\$ 22.801.438	\$ 140.490.024	37,50%
7	\$ 22.801.438	\$ 164.531.095	43,75%
8	\$ 22.801.438	\$ 188.754.673	50,00%
9	\$ 22.801.438	\$ 213.162.146	56,25%
10	\$ 22.801.438	\$ 237.754.909	62,50%
11	\$ 22.801.438	\$ 262.534.369	68,75%
12	\$ 22.801.438	\$ 287.501.943	75,00%
13	\$ 22.801.438	\$ 312.659.060	81,25%
14	\$ 22.801.438	\$ 338.007.157	87,50%
15	\$ 22.801.438	\$ 363.547.685	93,75%
16	\$ 22.801.438	\$ 389.282.106	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Este plan muestra que cada inversionista debería aportar aproximadamente **\$1.425.090** mensuales durante 16 meses, hasta completar un aporte individual de \$22.801.438. En conjunto, los 15 inversionistas reunirían los \$364.823.000 en 15 meses por el interés compuesto. Es decir que el costo total de producción de la Bodega Mostaza estaría disponible un mes antes.

Figura 25
Escenario 2. capitalización en 16 meses

Mes	Aporte grupo inicio de mes	Saldo final	Aporte por inversionista	Avance sobre meta
1	\$ 21.368.793	\$ 21.531.015	\$ 1.424.586	5,90%
2	\$ 21.368.793	\$ 43.225.484	\$ 1.424.586	11,85%
3	\$ 21.368.793	\$ 65.084.647	\$ 1.424.586	17,84%
4	\$ 21.368.793	\$ 87.109.754	\$ 1.424.586	23,88%
5	\$ 21.368.793	\$ 109.302.066	\$ 1.424.586	29,96%
6	\$ 21.368.793	\$ 131.662.852	\$ 1.424.586	36,09%
7	\$ 21.368.793	\$ 154.193.390	\$ 1.424.586	42,27%
8	\$ 21.368.793	\$ 176.894.970	\$ 1.424.586	48,49%
9	\$ 21.368.793	\$ 199.768.889	\$ 1.424.586	54,76%
10	\$ 21.368.793	\$ 222.816.457	\$ 1.424.586	61,08%
11	\$ 21.368.793	\$ 246.038.990	\$ 1.424.586	67,44%
12	\$ 21.368.793	\$ 269.437.819	\$ 1.424.586	73,85%
13	\$ 21.368.793	\$ 293.014.281	\$ 1.424.586	80,32%
14	\$ 21.368.793	\$ 316.769.724	\$ 1.424.586	86,83%
15	\$ 21.368.793	\$ 340.705.507	\$ 1.424.586	93,39%
16	\$ 21.368.793	\$ 364.823.000	\$ 1.424.586	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Podría decirse que para la vigencia 2026 la cuota de cada inversionista que gana 3 SMMLV corresponde al 27% de su salario.

5.1.4.5 Flujo de inversión del proyecto

Figura 26
Flujo de inversión del proyecto del programa de factibilidad financiera

Fuente: archivo Excel “costeo del proyecto como venta”.

En este flujo del proyecto, el costo total de producción se estima en \$364.823.000. Este valor será cubierto mediante un plan de capitalización de 15 inversionistas a 16 meses, en el cual realizan aportes periódicos hasta completar el capital requerido para la producción del activo. Bajo esta estructura, el modelo no contempla crédito constructor ni costos financieros, por lo que el flujo registra costos financieros iguales a cero. Como resultado, el proyecto estima ingresos por \$444.000.000, egresos por \$364.823.000 y una utilidad aproximada de \$79.177.000. Un 17,83%

En este flujo se integran los ingresos por venta, los aportes, el valor del lote, los costos directos, los costos indirectos, la financiación requerida, el préstamo, los costos financieros y el resultado final del proyecto. Por tanto, su función no es mostrar únicamente cuánto cuesta construir, sino cómo se mueve el dinero durante el desarrollo del activo.

El flujo de inversión es el movimiento de ingresos y egresos del proyecto, incluyendo ventas, recaudos, subrogaciones, costos directos, costos indirectos, financiación, préstamo bancario, costos financieros, lote, utilidad y TIR.

5.1.4.6 Resumen e interpretación financiera

La hoja **Resumen** sintetiza los resultados principales del programa de factibilidad financiera y permite interpretar la viabilidad del proyecto bajo el nuevo esquema de financiación. Para el caso **Bodegas Mostaza**, el modelo considera que los inversionistas aportan el valor total de producción del proyecto mediante un plan de capitalización a 16 meses, sin dependencia del crédito constructor y reduce a cero los costos financieros dentro de la simulación.

Figura 27

Resumen del proyecto del programa de factibilidad financiera utilizado para el proyecto Bodegas Mostaza

Parametro Tecnicos	
Area de Lote	120
Valor M2 Lote	\$800
Valor Total Lote	\$96.000
No. Edificios	0
No. Pisos por Edificio	120
Area vendible por apartamento	120
Area Total Vendible	120
Periodo Inicio Construcción	16
Tiempo de Construcción	8
Duración del Proyecto	24

P y G del proyecto	
Ingresos (Ventas)	
Cuotas de separacion	0
Saldo Cuotas iniciales	0
Subrogacion	444.000
Subsidio	0
Total Ingresos	444.000
Egresos (costos)	
Costo directo	197.512
Costo Indirecto	71.311
Costo financiero	0
Costo del lote	96.000
Total egresos	364.823
Utilidad	
Total Ingresos	444.000
Total egresos	364.823
Utilidad	79.177
Porcentaje de utilidad	17,83%

Análisis de Costos del Proyecto		
	Total	Partic.
Costos Directos	197.512	44,48%
Lote	96.000	21,62%
Financiacion	0	0,00%
Indirectos	71.311	16,06%
Subtotal Costo de Producción	364.823	82,17%
Utilidad	79.177	17,83%
Total	444.000	100,00%

Análisis por Apartamento			
	Total	Partic.	Vr por m2
Costos Directos	197.512	44,48%	1.646
Lote	96.000	21,62%	800
Financiacion	0	0,00%	0
Indirectos	71.311	16,06%	594
Subtotal Costo de Producción	364.823	82,17%	3.040
Utilidad	79.177	17,83%	660
Total	444.000	100,00%	3.700

Parametros comerciales	
Unidades a Vender	1
Precio Inicial	\$444.000
Incremento Mensual en Precios	0,00%
Cuota Inicial	\$0
Subsidio Vivienda	\$0
Cuota de Separación	\$0
Plazo Pago Cuota Inicial	16 Meses
Precio Promedio de Venta	\$444.000
Valor por Mt2 Vendible	\$3.700
Periodo de Ventas	1 Meses
Periodo de Subrogaciones	1 Meses
No promedio de ventas mensuales	1
No promedio de Subrogaciones Mensu	1

Parametros financieros	
Tasa de Interés Corporación (Anual)	0,00%
Tasa de Corrección Monetaria (Anual)	0,00%
Credito Corporación	188.176,00
Aportes Socios en Efectivo	65.815,00
Aportes Socios en Lote	96.000,00
Costos financieros	0,00
Tasa Inflacion para Proyeccion Futura	6,00%

Tasa Interna de Retorno (E.A.)	24,11%
--------------------------------	--------

Análisis de Costos del Proyecto

Categoría	Porcentaje
Costos Directos	44%
Lote	22%
Indirectos	16%
Utilidad	18%

Fuente: archivo Excel “costeo del proyecto como venta”.

Tabla 27
Resumen de resultados

Bloque del resumen	Qué interpreta	Resultado del modelo actualizado
<i>Parámetros técnicos</i>	<i>Tamaño físico del proyecto.</i>	<i>Lote de 120 m² y área vendible de 120 m².</i>
<i>Parámetros comerciales</i>	<i>Precio de venta y valor por metro cuadrado.</i>	<i>Precio de venta de \$444.000.000 y valor de \$3.700.000/m².</i>
<i>Parámetros de costos</i>	<i>Relación entre costos directos, lote, costos indirectos y costo total de producción.</i>	<i>Costos directos de \$197.512.000, lote de \$96.000.000, costos indirectos de \$71.311.000 y costo total de producción de \$364.823.000.</i>
<i>Estructura financiera</i>	<i>Forma de cubrir los costos del proyecto.</i>	<i>El proyecto se plantea con capitalización de inversionistas por el valor total de producción, sin costo financiero en el modelo actualizado.</i>
<i>Estado de resultados</i>	<i>Relación entre ingresos, egresos y utilidad.</i>	<i>Ingresos de \$444.000.000, egresos de \$364.823.000 y utilidad de \$79.177.000.</i>
<i>Análisis por m²</i>	<i>Distribución del costo y utilidad por metro cuadrado vendible.</i>	<i>Costo de producción aproximado de \$3.040.192/m², utilidad de \$659.808/m² y precio final de \$3.700.000/m².</i>
<i>Indicador de retorno</i>	<i>Tasa interna de retorno del proyecto.</i>	<i>TIR efectiva anual de 24,11%. Proveniente de programa de factibilidad.</i>

Bajo los datos incorporados al programa, el proyecto presenta ingresos por \$444.000.000 y egresos por \$364.823.000, generando una utilidad estimada de \$79.177.000, equivalente aproximadamente al 17.83% de las ventas. Este margen supera el rango señalado por [getharvest](#) según el cual una utilidad entre el 8% y el 15% sobre ventas puede considerarse coherente dentro de este tipo de evaluaciones de factibilidad.

. La TIR efectiva anual de 24,11% debe interpretarse como un indicador de simulación financiera y no como una promesa de rentabilidad. Su resultado depende del cumplimiento de los supuestos utilizados en el modelo: precio del lote, costos directos, costos indirectos, precio de venta, plazo de capitalización, tiempos de ejecución y condiciones comerciales del activo.

El análisis por metro cuadrado también muestra una estructura favorable. El costo total de producción se ubica en aproximadamente \$3.040.192/m², mientras que el precio de venta

considerado es de \$3.700.000/m². Esto deja una utilidad aproximada de \$659.808/m², lo que facilita entender de forma sencilla el margen económico del proyecto.

Por tanto, el modelo permite concluir que **Bodegas Mostaza** presenta una estructura financiera viable dentro de los supuestos académicos definidos. Su principal aporte consiste en demostrar que un activo comercial de pequeña escala puede ser formulado mediante capitalización colectiva, control de costos, definición clara del producto y planeación previa del flujo de inversión.

4.3.5 Método de capitalización de renta a cinco años

Después de revisar la factibilidad inicial del desarrollo físico del activo mediante el programa “costeo del proyecto como venta”, se realiza una segunda lectura financiera orientada al modelo Build to Rent. Para ello se utiliza la hoja de cálculo denominada “método de capitalización tesis Jesús Casanova”, hoja que igual que el caso anterior, fue facilitada en el curso de mercadeo aplicado a la construcción del programa de maestría en Ing Civil y también usado por la lonja de propiedad raíz de Cali, cuyo propósito es estimar el valor económico del activo a partir de su capacidad para generar ingresos periódicos por arrendamiento.

Este método se basa en el enfoque de ingresos. En una valoración inmobiliaria por flujo de caja descontado, el valor del inmueble se obtiene a partir de los flujos futuros esperados, descontados a una tasa que refleje el riesgo del activo, más un valor residual o terminal al final del período de análisis.

En este caso, el horizonte de análisis se definió en cinco (5) años, período suficiente para observar el comportamiento inicial de la renta, los gastos operativos, la valorización del activo y su posible valor de salida. A diferencia de la factibilidad como venta, este segundo ejercicio no se concentra en vender la bodega, sino en analizarla como un activo patrimonial capaz de producir renta mensual.

5.1.5.1 Datos de entrada del método de capitalización

Tabla 28

Valores de entrada incorporados al método de capitalización

Parámetro	Fuente de soporte y criterio de uso	Dato usado
Canon de arrendamiento esperado	Se toma del Perfil del producto recomendado. , donde se plantea un canon esperado entre \$20.000 y \$25.000/m ² para bodegas modulares pequeñas. Para una bodega de 120 m ² , este rango permite estimar ingresos mensuales entre \$2.400.000 y \$3.000.000.	Según escenario del modelo
Tasa de	El documento de soporte indica que, para proyectos	12,31%

Parámetro	Fuente de soporte y criterio de uso	Dato usado
descuento	inmobiliarios de bodegas en Colombia, una tasa de descuento en DCF normalmente se ubica entre 12% y 18% efectivo anual; para proyectos estabilizados o de menor riesgo, entre 11% y 14%. https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/rentabilidad_sector_construccion_2015_0.pdf	
Póliza de seguro todo riesgo anual	Se tomó como valor prudente a partir de las cotizaciones de Sura y Seguros Bolívar para una bodega o edificio asegurado entre \$516 millones y \$550 millones. Sura arrojó un total anual de \$1.520.722 y Bolívar un total de \$1.383.274.	\$1.400.000
Impuesto predial anual	Según Fase de localización estratégica en este caso se puede adoptar un impuesto predial anual prudente entre \$700.000 y \$1.000.000 para una bodega comercial de 120 m², ubicada en zona cercana a la Panamericana y asociada a estrato socioeconómico 3. Se eleva a \$1.000.000 para no subestimar el gasto operativo.	\$1.000.000
Administración inmobiliaria	Corresponde al costo de gestión del arrendamiento, cobro, seguimiento al arrendatario y operación básica del activo. De “ Gastos de operación ” se adopta como porcentaje del canon recaudado.	10%
Otros gastos: mantenimiento y otros	También de “ Gastos de operación ” Incluye gastos menores de mantenimiento, reparaciones básicas y reservas operativas. Se adopta como porcentaje del ingreso, con criterio prudente.	5%
Gradiente de valorización	Se utiliza para proyectar el crecimiento esperado del valor del activo durante el período de análisis. Se adopta una tasa conservadora.	4% anual
Tasa de capitalización de salida	El documento de soporte indica que los cap rates de bodegas suelen ubicarse aproximadamente entre 7,7% y 9,0%, y que el cap rate de salida en un DCF inmobiliario para bodegas puede estar alrededor de 8% a 9%.	8,31%

Parámetro	Fuente de soporte y criterio de uso	Dato usado
	https://vivienda.com.co/inversion-de-vivienda-en-colombia-capital-2026/	

El método de capitalización permite pasar de una lectura de costos y factibilidad a una lectura de generación de renta. Simplemente para observar la valorización del activo por la generación de flujo de caja mensual. Para ello, el modelo parte del canon mensual esperado, descuenta los gastos operativos y obtiene un ingreso operativo neto el cual se proyecta durante cinco años y luego se descuenta a valor presente mediante la tasa de descuento seleccionada.

Tabla 29
Descripción de los datos de entrada

Paso	Qué calcula	Para qué sirve
1	<i>Ingreso bruto por arrendamiento</i>	<i>Estima la renta potencial del activo.</i>
2	<i>Gastos operativos</i>	<i>Reconoce seguros, predial, administración, mantenimiento y otros gastos.</i>
3	<i>Ingreso operativo neto</i>	<i>Mide la renta real antes de deuda e impuestos de renta.</i>
4	<i>Flujo descontado</i>	<i>Trae los ingresos futuros a valor presente.</i>
5	<i>Valor terminal o de salida</i>	<i>Estima el valor del activo al final del año cinco.</i>
6	<i>Valor presente del activo</i>	<i>Resume el valor económico del inmueble bajo el enfoque de ingresos.</i>

En este ejercicio, la capitalización de renta permite evaluar si las Bodegas Mostaza tienen sentido no solo como proyecto construible, sino como activo de inversión. Esto es importante porque el modelo Build to Rent no se justifica únicamente por el costo de construir, sino por la capacidad del inmueble para generar ingresos periódicos, cubrir sus gastos operativos, conservar valor patrimonial y ofrecer una posible valorización futura.

5.1.5.3 Como leer los resultados principales del modelo

Tabla 30
Resultados del modelo de capitalización de rentas

Resultado	Valor estimado	Lectura
<i>Canon mensual base</i>	\$3.000.000	<i>Ingreso mensual esperado por arrendamiento de la bodega.</i>
<i>Ingreso bruto proyectado primer período</i>	\$40.830.804	<i>Renta anual proyectada después de aplicar incrementos del modelo.</i>
<i>Ingreso bruto efectivo primer período</i>	\$40.830.804	<i>Ingreso después de considerar la vacancia del período. En el primer año no se castiga vacancia.</i>
<i>INO primer período</i>	\$32.085.410	<i>Ingreso neto operativo después de descontar seguro, predial, administración y otros gastos.</i>
<i>INO quinto período</i>	\$36.577.123	<i>Renta operativa neta estimada al cierre del quinto período operativo.</i>
<i>INO usado para salida</i>	\$42.487.392	<i>Flujo neto usado para estimar el valor terminal del activo.</i>
<i>Valor terminal o perpetuidad</i>	\$511.286.221	<i>Valor estimado del activo al final del horizonte, calculado con la tasa de capitalización de salida.</i>
<i>Valor presente de los INO</i>	\$118.359.431	<i>Valor actual de los flujos netos operativos generados durante el período de análisis.</i>
<i>Valor presente del valor terminal</i>	\$254.774.385	<i>Valor actual del precio o valor de salida estimado del activo.</i>
<i>Valor presente total del activo</i>	\$373.133.816	<i>Resultado del método de capitalización de renta.</i>

La tasa de descuento utilizada en el modelo es 12,31%, valor que se encuentra dentro del rango indicado para proyectos inmobiliarios de bodegas en Colombia, donde las tasas de descuento para

flujos descontados suelen ubicarse entre 12% y 18% E.A., y entre 11% y 14% para activos estabilizados o de menor riesgo. https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/rentabilidad_sector_construccion_2015_0.pdf

De igual manera, la tasa de capitalización de salida utilizada es 8,31%, coherente con rangos de cap rate para activos industriales o logísticos, donde se señalan referencias aproximadas entre 7,7% y 9,0%, y una tasa de salida cercana al rango de 8% a 9% para bodegas. <https://vivienda.com.co/inversion-de-vivienda-en-colombia-capital-2026/>

Interpretación del INO

El INO o NOI, ingreso neto operativo, representa la renta que queda después de descontar los gastos necesarios para mantener el activo funcionando. En este caso, el modelo descuenta póliza de seguro, impuesto predial, administración inmobiliaria y otros gastos de mantenimiento.

Matemáticamente, el INO se interpreta así:

$$INO = \text{Ingreso Bruto Efectivo} - \text{Gastos Operativos}$$

Para el primer período operativo, el modelo estima un INO de \$32.085.410. Esto significa que, de los ingresos brutos proyectados por arrendamiento, el activo conservaría aproximadamente \$32 millones anuales como ingreso operativo neto antes de deuda, impuestos de renta o distribución a inversionistas.

Este resultado es importante porque permite observar que el activo no solo debe analizarse por su costo de construcción o por su valor físico, sino por su capacidad de producir flujo de caja. En otras palabras, el INO muestra si la bodega puede comportarse como un activo patrimonial generador de renta.

El crecimiento del INO hasta el quinto período, donde alcanza aproximadamente \$36.577.123, muestra que el modelo supone una mejora gradual de los ingresos operativos, asociada al incremento de las rentas y al comportamiento esperado de los gastos. Para la estimación del valor de salida se utiliza un INO de \$42.487.392, que sirve como base para calcular el valor terminal del activo mediante la tasa de capitalización definida.

Interpretación del valor terminal

El valor terminal, también llamado valor de salida o perpetuidad, corresponde al valor estimado del activo al final del horizonte de análisis. En este caso, el modelo calcula el valor terminal a partir del INO usado para salida, que corresponde a \$42.487.392, y la tasa de capitalización de salida, definida en 8,31%.

Matemáticamente, el valor terminal se calcula así:

$$\text{Valor terminal} = \frac{\text{INO de salida}}{\text{Tasa de capitalización de salida}}$$

Aplicado al modelo:

$$\text{Valor terminal} = \frac{42.487.392}{0,0831}$$
$$\text{Valor terminal} \approx 511.286.221$$

Esto significa que, bajo los supuestos del modelo, si la bodega logra mantener una renta operativa neta estable al final del período de análisis, el activo podría representar un valor aproximado de \$511.286.221 bajo el enfoque de ingresos.

Este valor no debe interpretarse como un precio de venta garantizado ni como un avalúo comercial definitivo. Más bien, corresponde a una estimación financiera que relaciona la capacidad del inmueble para producir renta con la tasa de retorno que el mercado podría exigir para este tipo de activo.

En términos sencillos, el valor terminal indica cuánto podría valer la bodega al cierre del horizonte de análisis si se evalúa como activo generador de renta. Por eso, su resultado depende principalmente de dos variables: el INO de salida y la tasa de capitalización utilizada. Si el INO aumenta, el valor terminal también aumenta; pero si la tasa de capitalización sube, el valor terminal disminuye.

Para el caso de Bodegas Mostaza, el valor terminal estimado de \$511.286.221 permite observar que una parte importante del valor económico del activo no proviene solamente de las

rentas anuales recibidas, sino también del valor patrimonial que conserva el inmueble al final del período de evaluación.

Interpretación del valor presente

El valor presente permite traer al momento actual los ingresos futuros que generaría el activo. Esto es necesario porque un peso recibido en el futuro no tiene el mismo valor que un peso recibido hoy. Por esa razón, el modelo aplica una tasa de descuento de 12,31% (E.A.), que incorpora el paso del tiempo, el riesgo del activo y la rentabilidad esperada por los inversionistas.

En el modelo, el valor presente se compone de dos partes:

Tabla 31
Valor Presente del activo comercial

Componente	Valor
<i>Valor presente de los INO</i>	<i>\$118.359.431</i>
<i>Valor presente del valor terminal</i>	<i>\$254.774.385</i>
<i>Valor presente total del activo</i>	<i>\$373.133.816</i>

Fuente; Elaboración propia

El valor presente de los INO, estimado en \$118.359.431, representa el valor actual de los ingresos netos operativos que produciría la bodega durante el período de análisis.

El valor presente del valor terminal, estimado en \$254.774.385, representa el valor actual del activo al final del horizonte de análisis, calculado a partir del INO de salida y la tasa de capitalización.

La suma de ambos componentes arroja un valor presente total aproximado de \$373.133.816. Este resultado representa el valor económico actual del activo bajo el enfoque de ingresos. No corresponde a un avalúo comercial definitivo ni a un precio garantizado de venta, sino a una estimación financiera basada en la capacidad del inmueble para generar renta.

Este valor es menor que el valor terminal de \$511.286.221, porque los flujos futuros se descuentan al presente. Es decir, el modelo reconoce que recibir ingresos o vender el activo en el futuro implica tiempo, riesgo e incertidumbre, por lo cual esos valores deben traerse a pesos de hoy.

Lectura final del método

En síntesis, el método de capitalización de renta muestra que Bodegas Mostaza puede ser analizada como un activo patrimonial generador de renta y no únicamente como una construcción física. El modelo parte de un canon mensual de \$3.000.000, proyecta ingresos y gastos operativos, estima un INO creciente y calcula un valor económico del activo mediante flujo descontado y valor terminal.

Bajo estos supuestos, el activo presenta un valor presente aproximado de \$373.133.816. Este valor representa la estimación actual del activo desde el enfoque de ingresos, es decir, desde su capacidad para producir renta durante el período de análisis y conservar un valor patrimonial al final del horizonte evaluado.

4.3.6 Conclusiones y observaciones del modelo financiero BTR comercial

El modelo financiero de Bodegas Mostaza debe interpretarse desde la lógica de un Build to Rent comercial, Construir para rentar y no comprar para rentar. Es decir, como un activo que se construye para permanecer en el patrimonio de los inversionistas y generar renta en el tiempo. Por tanto, el análisis no debe limitarse a comparar si resulta más conveniente vender o arrendar, sino a comprender cómo el proyecto puede producir valor económico en dos momentos complementarios.

El primer momento de generación de valor ocurre durante la estructuración y construcción del activo. En el modelo de costeo del proyecto, la bodega alcanza un valor comercial estimado de \$444.000.000, frente a un costo total de producción de \$364.823.000. Esta diferencia representa una valorización inicial o margen económico asociado al proceso de desarrollo del activo, equivalente aproximadamente a \$79.771.000. Desde esta lectura, el inversionista no solo aporta capital para construir, sino que participa en la creación de un activo cuyo valor comercial supera su costo de producción.

El segundo momento de generación de valor ocurre durante la operación del activo como inmueble en renta. A través del método de capitalización de renta, el proyecto se analiza a partir de su capacidad para generar ingresos periódicos mediante un canon mensual base de \$3.000.000. Este canon permite estimar ingresos brutos, descontar gastos operativos, calcular el Ingreso Neto Operativo —INO— y valorar el activo bajo el enfoque de ingresos. En este sentido, la renta no reemplaza la valorización inicial, sino que la complementa como fuente de flujo de caja en el tiempo.

De esta manera, el modelo Bodegas Mostaza se entiende como una estrategia patrimonial de largo plazo. Su propósito no es únicamente obtener una utilidad rápida por venta, sino promover la creación de riqueza mediante la propiedad colectiva de un activo productivo. Esta visión es coherente con el enfoque de responsabilidad social empresarial del trabajo de grado, en la medida en que propone que los profesionales del sector de la construcción pueden diseñar modelos de negocio que generen impacto económico, organización comunitaria y oportunidades de inversión para segmentos poblacionales específicos.

Desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el modelo aporta a la discusión sobre generación de oportunidades económicas, fortalecimiento de capacidades financieras, trabajo decente, crecimiento económico y construcción de comunidades más sostenibles. No se trata solamente de levantar una bodega, sino de demostrar que una comunidad organizada puede participar en un activo inmobiliario real, con reglas claras, capitalización progresiva, control financiero y potencial de renta.

En consecuencia, el modelo muestra que la viabilidad del BTR comercial depende de cuidar variables críticas como el costo del lote, el costo de construcción, el canon mensual, la ocupación, la administración del activo, los gastos operativos y la localización. Si estas variables se gestionan adecuadamente, el inversionista puede beneficiarse tanto de la valorización generada en la etapa de desarrollo como del flujo periódico de renta durante la operación.

FASE 3: Resultados

La Fase 3 presenta los resultados derivados del proceso de investigación de mercados, la caracterización de la población, análisis de oferta y demanda, segmentación estratégica y formulación del modelo de negocio desarrollado en las fases anteriores. Esta fase tiene como propósito organizar los principales productos del trabajo de grado y mostrar su utilidad tanto para la organización religiosa objeto de estudio como para futuras aplicaciones en comunidades con características semejantes.

De acuerdo con el enfoque metodológico planteado, cada objetivo del trabajo conduce a unos resultados, posteriormente analizados para obtener conclusiones aplicables al caso de estudio. En ese sentido, esta fase consolida los hallazgos obtenidos y los transforma en tres productos principales: una base de datos actualizada y útil para la organización, una guía metodológica para la exploración de nichos de mercado en organizaciones similares, y la síntesis del modelo de negocio con su respectiva prefactibilidad financiera.

El primer resultado corresponde a la entrega de información organizada sobre la población de la organización, especialmente en relación con la práctica de los diezmadores por sede, lo cual permite observar comportamientos financieros internos y contar con una herramienta de análisis para la toma de decisiones institucionales.

El segundo resultado consiste en una guía metodológica que recoge la forma como se realizó el estudio de mercado de la demanda y la oferta, con el fin de que pueda servir como referencia teórica y práctica para caracterizar otros nichos de mercado no atendidos.

El tercer resultado corresponde a la extracción y presentación del modelo de negocio BTR comercial denominado Bodegas Mostaza, junto con la viabilidad financiera simulada mediante Una factibilidad para venta desde un Programa de factibilidad desarrollado en Excel, y un Método de capitalización de ingresos para renta del activo, también desarrollada en Excel. Ambos archivos de dominio y propiedad del Ing. Reynel González Flórez (asesor de esta tesis de grado).

En consecuencia, la Fase 3 no debe entenderse solamente como un cierre documental, sino como la materialización de los compromisos del trabajo de grado: entregar información útil, dejar una ruta metodológica replicable y proponer un modelo de negocio ajustado a las capacidades socioeconómicas de la población estudiada.

4.4 Resultado 1. Entrega de data actualizada a la organización religiosa

Como primer resultado del trabajo de grado, se consolidó una data actualizada sobre la práctica de los diezmadore en la organización religiosa objeto de estudio. Esta información fue elaborada a partir de los datos administrativos y contables suministrados por la organización, conservando la confidencialidad de los miembros mediante el uso de información agregada y sin nombres propios.

La organización cuenta con una población total de 1.045 miembros activos, distribuidos en seis sedes. De este total, 571 miembros practican el diezmo, lo que equivale al 54,64 % de la población analizada. La distribución por sedes permitió identificar diferencias relevantes en la proporción de diezmadore: Centro registra el 64,00 %, Las Palmas el 54,66 %, Bajo Palacé el 48,33 %, Bello Horizonte el 31,03 %, Tambo el 30,00 % y Timbío el 63,75 %. Esta información permite a la organización observar el comportamiento general de sus sedes y contar con una lectura inicial sobre una práctica financiera relevante dentro de su comunidad.

A partir de esta información, los 571 diezmadore fueron clasificados en tres segmentos según el posible nivel de ingreso estimado a partir del aporte registrado. El Segmento 1 agrupó 295 personas con posible ingreso menor a 1 SMMLV; el Segmento 2, 238 personas con posible ingreso entre 1 y 3 SMMLV; y el Segmento 3, 38 personas con posible ingreso igual o superior a 3 SMMLV, de las cuales 32 presentaron práctica frecuente o regular. Por sus características de comportamiento financiero, posible capacidad económica y posibilidad de acceder a ellos en menor tiempo, el estudio seleccionó el Segmento 3 como base para profundizar el análisis de la demanda potencial.

El desarrollo completo de este resultado, incluyendo tablas de distribución, análisis por sedes, tortas estadísticas y lectura interpretativa, se presenta en el [Anexo A. Informe de data actualizada de diezmadore por sede.](#)

4.5 Resultado 2. Guía metodológica para la exploración de nichos de mercado

Como segundo resultado del trabajo de grado, se estructuró una guía metodológica derivada del proceso aplicado en el caso de estudio. Esta guía organiza la forma en que se realizó la caracterización de la demanda, el análisis de la oferta, la segmentación de la población, el uso de instrumentos de recolección de información, la aplicación de la matriz DOFA estratégica, el sistema de scoring y la orientación del modelo de negocio mediante las variables de población, producto, precio, plaza y promoción.

El propósito de esta guía es servir como referencia para futuras investigaciones o ejercicios de exploración de nichos de mercado en organizaciones con características semejantes, especialmente aquellas que cuentan con una población identificable, información interna disponible, vínculos comunitarios y posibles intereses colectivos en proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción.

El desarrollo completo de este resultado se presenta en el [Anexo B. Guía metodológica para la exploración de nichos de mercado en organizaciones con características semejantes.](#)

4.6 Resultado 3. Modelo de negocio y viabilidad financiera del proyecto

Como tercer resultado del trabajo de grado, se formuló un modelo de negocio acorde con la caracterización socioeconómica del segmento poblacional seleccionado. Este resultado surge del cruce entre la demanda efectiva identificada en la Fase 1, el perfilamiento de la oferta inmobiliaria realizado para Popayán y el análisis estratégico desarrollado mediante la matriz DOFA y el sistema de scoring.

Aunque inicialmente se observaron dos posibles rutas de negocio: una orientada a vivienda propia bajo un esquema Build to Sell —BTS—, y otra orientada a renta bajo un esquema Build to Rent —BTR—, el análisis permitió concluir que el modelo BTR comercial ofrece una mejor relación entre riesgo, simplicidad constructiva, generación de renta y posibilidad de escalabilidad para una inversión colectiva. En este sentido, la propuesta no se orienta únicamente a satisfacer la preferencia habitacional declarada por parte de la demanda, sino a formular una alternativa patrimonial que permita generar oportunidades económicas sostenibles para la comunidad.

El modelo propuesto se denomina Bodegas Mostaza y consiste en un activo comercial modular destinado a generar renta periódica mediante arrendamiento. El producto piloto corresponde a una bodega comercial de aproximadamente 120 m², con posibilidad de funcionar como una sola unidad o dividirse en dos micro bodegas de 60 m². Esta configuración permite reducir el riesgo de vacancia, ampliar el número de posibles arrendatarios y probar la aceptación del mercado antes de escalar hacia una segunda etapa.

Desde el punto de vista operativo, el modelo se estructura alrededor de cinco decisiones: adquirir un lote sólo si el uso del suelo permite actividad comercial compatible, construir una bodega modular divisible, arrendarla a comerciantes, pequeñas empresas u organizaciones con necesidad de espacio, administrarla mediante contratos, reportes y fondo de reserva, y escalar el proyecto si el piloto demuestra buen comportamiento. De esta manera, el valor del modelo no está únicamente en construir la bodega, sino en establecer un sistema ordenado de adquisición, construcción, arrendamiento y administración del activo.

El modelo de negocio Bodegas Mostaza y su análisis de viabilidad financiera quedan desarrollados en el cuerpo principal de este documento maestro de tesis; dentro de la Fase 2. Encisos 4.3.3 (Descripción del MODELO DE NEGOCIO); 4.3.4 (Descripción del MODELO DE FINANCIERO); y 4.3.6 (Conclusiones y observaciones);

Como soporte complementario al modelo financiero, se incorporan, el archivo de simulación financiera [*Programa_costeo del proyecto como venta.*](#), y el [Método de capitalización de ingresos y rentas](#)

5 CONCLUSIONES

1. El desarrollo del trabajo de grado permitió concluir que la caracterización socioeconómica y el análisis de mercado de una organización religiosa contribuyen directamente a la formulación preliminar de un modelo de negocio inmobiliario, en la medida en que permiten pasar de una población general a un segmento específico con condiciones, capacidades e intereses identificables. En el caso estudiado, la información recolectada facilitó reconocer hábitos financieros, niveles aproximados de ingreso, disposición frente a la inversión, necesidades inmobiliarias y posibles expectativas de participación. Estos elementos permitieron identificar el potencial de la organización como nicho de mercado, no de manera automática por su naturaleza religiosa, sino como resultado de un proceso técnico de caracterización, segmentación y contraste con la oferta disponible. Por tanto, el modelo de negocio preliminar formulado se sustenta en datos de demanda, criterios de mercado y análisis estratégico, lo que fortalece la pertinencia de proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción orientados a comunidades organizadas.
2. La investigación permitió pasar de una percepción general sobre el potencial de una comunidad religiosa a una lectura organizada, medible y útil para la toma de decisiones. La organización estudiada cuenta con una población amplia, distribuida en seis sedes, de la cual más de la mitad practica el diezmo. Este hallazgo no se interpreta como un juicio espiritual sobre los miembros, sino como un dato administrativo y financiero que permite observar regularidad, disciplina y trazabilidad en una parte importante de la comunidad. En consecuencia, el trabajo entrega a la organización una herramienta de lectura interna que puede servir para procesos administrativos, pastorales, estratégicos y sociales.
3. Aunque la demanda manifestó preferencia importante por proyectos de vivienda familiar, el análisis estratégico condujo a proponer un modelo BTR comercial denominado Bodegas Mostaza. Esta decisión resulta coherente porque el modelo de bodegas modulares reduce la dependencia del crédito hipotecario individual, de los subsidios de vivienda y de la compra inmediata de una unidad habitacional. Además, permite explorar una inversión colectiva, escalable y orientada a la generación de renta, lo que se ajusta mejor al propósito superior del trabajo: promover oportunidades económicas sostenibles para la comunidad.

4. El modelo BTR Bodegas Mostaza debe entenderse como una propuesta de prefactibilidad académica y/o pedagógica no como una promesa de rentabilidad. Su valor está en mostrar una ruta posible para convertir el ahorro colectivo en un activo productivo, modular y administrable. La simulación financiera evidencia que, bajo un escenario prudente, el proyecto puede generar renta neta, pero su retorno es de largo plazo; por tanto, debe presentarse como alternativa patrimonial y no como negocio de recuperación rápida.
5. El trabajo aporta una guía metodológica replicable para organizaciones con características semejantes. Este resultado transforma el caso particular en una ruta de trabajo que puede ser usada por líderes organizacionales, consultores, gerentes de proyectos o promotores inmobiliarios interesados en explorar comunidades organizadas. La guía permite pasar de información dispersa a una lectura estructurada de demanda, oferta, segmentación, DOFA, scoring y modelo preliminar de negocio.
6. El trabajo propone una mirada distinta sobre la relación entre construcción, comunidad y generación de riqueza. Los proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción no deben limitarse a responder a la oferta tradicional del mercado, sino que pueden diseñarse a partir de comunidades reales, con intereses, capacidades y restricciones concretas. En ese sentido, la investigación abre una posibilidad para que organizaciones (enmarcadas en la RSE) socialmente responsables o con tejido social consolidado, participen en modelos de inversión más ordenados, transparentes y ajustados a sus condiciones.
7. Para la organización religiosa, este estudio representa una herramienta de lectura estratégica de su comunidad, pues le permite reconocer grupos con hábitos financieros que pueden apoyar iniciativas de proyectos comunitarios, sin que ello implique asumir directamente el rol de constructora o promotora.
8. Para el promotor de proyectos, el estudio demuestra que una comunidad organizada puede ser analizada como demanda potencial antes de formular una oferta inmobiliaria, reduciendo la incertidumbre comercial y permitiendo ajustar el producto, el precio, la plaza y la promoción a las capacidades, intereses y condiciones de participación de la población. En consecuencia, el resultado final es útil tanto para la organización estudiada como para el promotor de proyectos, y deja una base metodológica replicable para futuras investigaciones o aplicaciones en comunidades con características semejantes.

9. Finalmente, el trabajo de grado cumple su objetivo general al formular un modelo de negocio acorde con la caracterización socioeconómica de una población perteneciente a una organización religiosa de Popayán. Su mayor aporte no está únicamente en proponer una bodega modular como activo de inversión, sino en demostrar una ruta completa o guía metodológica para la exploración de nichos de mercado, y la formulación de un modelo preliminar ajustado a las condiciones reales del segmento estudiado.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO MÁRQUEZ, L. D.; MENDOZA SALAZAR, R. V. Aplicación del Marketing en las iglesias Cristianas de Santiago de Cali, vistas como organizaciones. 2018.

CASTRO PEÑA, M. Y. et al. Tendencias del mercadeo en Colombia sector empresarial, temáticas de investigación y ofertas académicas. [s.d.].

CHAN KIM, W. M. R. Estrategia Oceano Azul. 2005.

CHURCHILL, G. A. . Basic marketing research. [s.l.] Dryden Press, 2001.

FLORES-ALATORRE, J. F. et al. Main results of the market study to companies of the City of Asunción in the area of development and innovation and opportunity in transfer services in a University of the City of Asunción. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, v. 18, n. 1, p. 155–170, 30 jun. 2022.

GÓMEZ BAYONA, L. et al. Estrategias de mercadeo en pequeñas y medianas empresas de familia para ser competitivas en Colombia. Tendencias, v. 25, n. 1, p. 244–268, 1 jan. 2024.

LA CIUDAD DE ROSARIO PABLO DAMIAN TRAMANNONI POZZI, U. E. MARKETING RELIGIOSO: LA ESTRATEGIA DE MARKETING QUE LA IGLESIA UNIVERSAL DEL REINO DE DIOS. [s.l: s.n.].

MEJÍA GIRALDO, J. F. V. G. A. Un enfoque antropológico a la segmentación de mercados: aportes de las variables cualitativas en clasificación de consumidores/usuarios. 7 dez. 2023.

MELCHOR CARDONA, M.; MAYORGA GORDILLO, J. A.; MEZU CARABALI, E. M. Identidad de Marca y Mercadeo étnico. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, v. 15, n. 2, p. 142–154, 30 jun. 2024.

Downs, A. (2009) *Real Estate and the Financial Crisis. How Turmoil in the Capital Markets Is Restructuring Real Estate Finance*. Washington, D.C.: Urban Land Institute.

CBRE (2020) *US Multifamily Market Outlook*.

Conthe, M. (2008). Nota publicada en <https://www.expansion.com/blogs/conthe/2008/07/14/government-sponsored-enterprises-gse.html>

Alcaldía Municipal de Popayán. (2002). *Acuerdo 06 de 2002: Normas del Plan de Ordenamiento Territorial de Popayán*. <https://www.funcionpublica.gov.co/suit/aviso-importante>

Cámara de Comercio del Cauca. (2024). *Composición comerciantes activos en el registro de la Cámara de Comercio del Cauca*. https://cccauca.org.co/camara-web/_lib/file/doc/admin_gestor/modulo_18/documentos/estimacion_comerciantes_2024.pdf

DANE. (s. f.). *Estadísticas de Licencias de Construcción – ELIC*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-construccion>

Metrocuadrado. (s. f.). *Bodegas en arriendo en Popayán*. <https://www.metrocuadrado.com/bodegas/arriendo/popayan/>

Inmobiliaria Nexa. (s. f.). *Bodega en arriendo en el parque industrial, Popayán*. <https://inmobiliarianexa.com/property/se-arrienda-bodegas-en-el-parque-industrial-popayan/>

BELTRÁN, N. Estado del arte del marketing religioso. Trabajo de grado. Bogotá D. C.: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2011.

CHIRINOS, C. Nicho de mercado: el enfoque desde el océano azul. *Ingeniería Industrial*, n. 29, p. 173–181, 2011. Universidad de Lima, Lima, Perú. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337428495009>

JLL. Build to Rent: what's in a name? Jones Lang LaSalle, 2019. Disponible en: <https://research.jllapsites.com/build-rent-whats-name/>

CAMACOL. Vivienda en renta: balance y retos de política pública. Benchmark BTR, marzo de 2021. Disponible en: <https://camacol.co/sites/default/files/descargables/BTR%20Benchmark%20marzo%202021.pdf>

ASOBANCARIA. Agenda Financiera 2026–2030. Bogotá: Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, 2026. Disponible en: <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2026/01/261901-AGENDA-FINANCIERA-2026-2030.pdf>

THOMSON REUTERS. Build to Rent: overview. Practical Law, Thomson Reuters, s. f. Disponible en: <https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-035-1204>

NACIONES UNIDAS. Pobreza. Desarrollo Sostenible. [s. f.]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>

NACIONES UNIDAS. Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: edición especial. Nueva York: Naciones Unidas, 2023. Disponible en: https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DANE. Pobreza multidimensional en Colombia: año 2022. Boletín técnico. Bogotá: DANE, 2023. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2022/bol-pobreza-multidimensional-2022.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DANE. Encuesta Nacional de Calidad de Vida – ECV 2019. Bogotá: DANE, 2020. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2019>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DANE. Geovisor Análisis Geoespacial del Censo Nacional de Población y Vivienda – CNPV 2018. Bogotá: DANE, [s. f.]. Disponible en: <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/territorio/analisis-cnpv-2018/>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DANE. Popayán – Cauca. Información para todos. Bogotá: DANE, 2021. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/210303-InfoDane-Popayan-Cauca.pdf>

EL TIEMPO. ¿Cómo son las iglesias cristianas en Colombia? El Tiempo, 7 ene. 2017. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/iglesias-cristianas-en-colombia-41383>

COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 133 de 1994. Por la cual se desarrolla el derecho de libertad religiosa y de cultos, reconocido en el artículo 19 de la Constitución Política. Diario Oficial, Bogotá, 1994. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=331>

COLOMBIA. Presidencia de la República. Decreto 1396 de 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 133 de 1994, el artículo 45 del Decreto-ley 2150 de 1995 y se modifica el Decreto 782 de 1995. Bogotá, 1997. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49128>

COLOMBIA. Presidencia de la República. Decreto 505 de 2003. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 133 de 1994. Bogotá, 2003. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8276>

COLOMBIA. Congreso de la República. Ley Estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial, Bogotá, 2012. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

DANHKE, G. L. Investigación y comunicación. En: FERNÁNDEZ-COLLADO, C.; DANHKE, G. L. (comps.). *La comunicación humana: ciencia social*. México D. F.: McGraw-Hill, 1989. p. 385–454.

KOTLER, P. *Marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1975.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Dirección de marketing*. 15. ed. México: Pearson Educación, 2016.

Informa Colombia S.A. (s. f.). *Listados de empresas dedicadas a construcción de edificios residenciales en Cauca*. Recuperado el 22 de junio de 2026, de https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/4111_CONSTRUCCION-DE-EDIFICIOS-RESIDENCIALES/departamento_cauca

Baden-Fuller, C., & Haeffliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.

Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works* (2nd ed.). O'Reilly Media.

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

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. (s. f.). *Cauca: Documento regional*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. https://upra.gov.co/Kit_Territorial/2-

[%20Informaci%C3%B3n%20por%20Departamentos/CAUCA/2-%20Documento%20Regional%20UPRA%20Cauca.pdf](#)

7 ANEXOS

Anexo A. Informe de data actualizada de diezmadores por sede

Contiene la consolidación de miembros activos, diezmadores y no diezmadores por sede, gráficos estadísticos tipo torta, análisis comparativo entre sedes, segmentación inicial de la demanda y lectura interpretativa del Resultado 1.

Anexo B. Guía metodológica para la exploración de nichos de mercado en organizaciones con características semejantes

Contiene la ruta metodológica aplicada en el estudio, organizada por fases: contextualización de la organización, caracterización de la demanda, perfilamiento de la oferta, segmentación, análisis DOFA, scoring y formulación preliminar del modelo de negocio.

Anexo C. Programa_costeo del proyecto como venta para BTR Bodegas Mostaza

Archivo financiero de simulación que soporta la viabilidad del modelo de negocio propuesto. Permite ajustar las principales variables económicas del proyecto.

Anexo D. Método de capitalización tesis Jesús Casanova Programa

8 CRONOGRAMA DE TRABAJO

En la Tabla 2 se presenta un resumen del cronograma de actividades para llevar a cabo el Proyecto de investigación. La frecuencia de las reuniones con el director será de una vez por semana.

Figura 29
Cronograma de actividades.

Item	Actividad	Cant Semana		Inicio
			Duración	
1	Revisión del estado del arte, Introducción, alcance, objetivos y metodología.	2	13	1/24/2025
CAP 1	ESTUDIO Y ANÁLISIS	9	62	
2.1	Estudio y análisis. Cómo se perfila la demanda	2	13	1/31/2025
3.1	Estudio y análisis. Cómo se perfila la oferta	1	6	2/7/2025
4.1	Estudio de la percepción del mercado	2	13	2/7/2025
5.1	Diseño de Instrumentos de recolección de información	1	6	2/21/2025
6.2	Obtener información a través de fuentes primarias aplicación de	2	13	2/28/2025
7.2	Obtener información de proyectos tipo, a través de fuentes secun	2	13	3/14/2025
8.2	Tratamiento y análisis de datos con matriz DOFA estratégica	4	27	3/7/2025
CAP 2	OPERACIÓN	4	27	
9.2	Obtener los determinantes de segmentación de la oferta y la dema	1	6	4/4/2025
10.3	Plantear la estrategia de mercadeo a partir del análisis de la matri	1	6	4/11/2025
11.3	Construcción BRIEF del proyecto	2	13	4/18/2025
CAP 3	RESULTADOS	4	27	
12.3	Construcción guía metodológica	1	6	4/18/2025
13.3	Construcción de la propuesta del modelo de negocio con su viabi	3	20	4/18/2025
14	Escritura del documento	13	90	1/24/2025
15	Ajustes y retroalimentación al documento	3	20	4/25/2025

Fuente: Elaboración propia

9 GLOSARIO DE TERMINOS ESPECIALES

OFERTA: Oferta es la cantidad de bienes o servicios que los productores ponen a disposición del mercado a un precio determinado. El análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio.

DEMANDA: La demanda es la población que potencialmente puede comprar un producto o servicio se debe determinar mediante un muestreo y determinación del tamaño de la muestra:

SEGMENTO: La segmentación de mercados consiste en seccionar al mercado objetivo en grupos más pequeños que comparten características similares, como edad, ingresos, rasgos de personalidad, comportamiento, intereses, necesidades o ubicación.

Estos segmentos pueden ser utilizados para optimizar productos, esfuerzos de marketing, publicidad y ventas.

NICHO DE MERCADO: Según Philip Kotler 2019, un nicho de mercado es un grupo de personas (más pequeño que un segmento de mercado) con necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.

Este es un complemento al marco conceptual de este documento.

RESULTADO 1

Data actualizada a la organización religiosa Iglesia Alianza Cristiana y Misionera de Colombia sede multi sitios Popayán Cauca -a 2025

El primer resultado del trabajo consiste en entregar a la organización religiosa una data actualizada, ordenada y agrupada sobre la práctica de los diezmadorees en sus diferentes sedes. Esta información permite observar, con fines administrativos y académicos, el comportamiento general de los miembros frente a una práctica financiera propia de la comunidad cristiana, sin pretender emitir juicios espirituales o personales sobre los miembros, sino identificando patrones útiles para la caracterización socioeconómica del caso de estudio.

La información fue tomada principalmente del documento Análisis de la demanda, en el cual se consolidan los datos suministrados por el área administrativa y contable de la organización. Allí se identificó que la iglesia multi sitio hace presencia en seis sedes y cuenta con una población total de 1.045 miembros activos. De estos, 571 miembros practican el diezmo, lo que equivale al 54,64 % de la población total analizada.

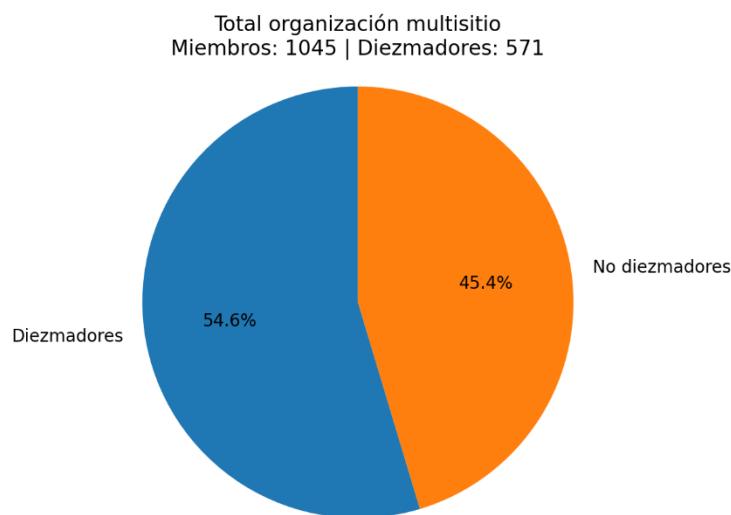


Figura 1. Distribución general de diezmadorees y no diezmadorees en la organización multisitio.

Fuente: elaboración propia con base en información administrativa y contable de la organización.

La lectura general de la información permite evidenciar que más de la mitad de los miembros activos de la organización practican el diezmo. Este resultado es relevante porque le ofrece a la organización un panorama actualizado de una práctica que, además de tener un significado espiritual, también refleja regularidad, disciplina y trazabilidad en el comportamiento financiero de una parte importante de su comunidad. Desde el punto de vista del estudio de mercado, esta información permite reconocer una base poblacional con hábitos financieros observables, lo cual resulta útil para la posterior caracterización de la demanda potencial.

5. Tabla 1. Distribución de miembros y diezmadore por sede

Sede	Miembros activos	Diezmadore	No diezmadore	% diezmadore	% no diezmadore
<i>Sede 1. Centro</i>	<i>500</i>	<i>320</i>	<i>180</i>	<i>64,00 %</i>	<i>36,00 %</i>
<i>Sede 2. Las Palmas</i>	<i>150</i>	<i>82</i>	<i>68</i>	<i>54,66 %</i>	<i>45,34 %</i>
<i>Sede 3. Bajo Palacé</i>	<i>120</i>	<i>58</i>	<i>62</i>	<i>48,33 %</i>	<i>51,67 %</i>
<i>Sede 4. Bello Horizonte</i>	<i>145</i>	<i>45</i>	<i>100</i>	<i>31,03 %</i>	<i>68,97 %</i>
<i>Sede 5. Tambo</i>	<i>50</i>	<i>15</i>	<i>35</i>	<i>30,00 %</i>	<i>70,00 %</i>
<i>Sede 6. Timbío</i>	<i>80</i>	<i>51</i>	<i>29</i>	<i>63,75 %</i>	<i>36,25 %</i>
<i>Total</i>	<i>1.045</i>	<i>571</i>	<i>474</i>	<i>54,64 %</i>	<i>45,36 %</i>

Fuente: elaboración propia con base en información administrativa y contable de la organización.

6. Análisis por sedes

En la Sede Centro, 320 de 500 miembros diezman, lo que representa el 64,00 %. Este dato muestra que la sede principal concentra tanto el mayor número absoluto de miembros como el mayor número absoluto de diezmadore. Por su tamaño y participación, esta sede se convierte en un punto estratégico para interpretar el comportamiento general de la organización.

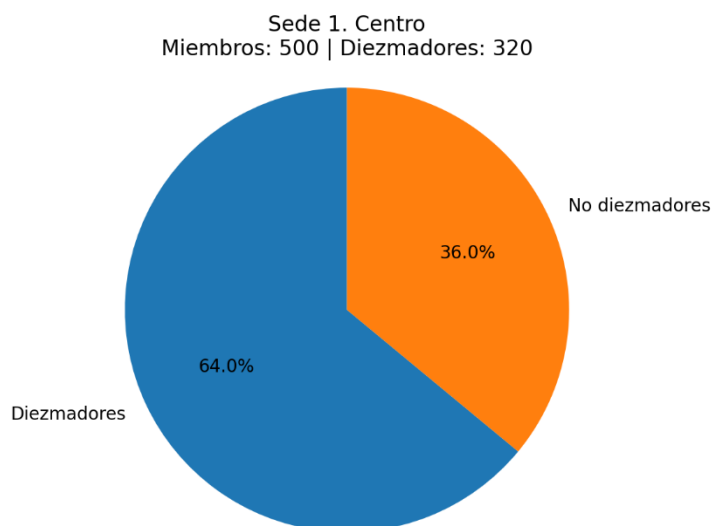


Figura 2. Distribución de diezmadores y no diezmadores en la Sede Centro.

Fuente: elaboración propia con base en información administrativa y contable de la organización.

En la Sede Las Palmas, 82 de 150 miembros diezman, equivalente al 54,66 %. Esta sede se ubica ligeramente por encima del promedio general de la organización, lo que indica una participación significativa dentro de su población local y un comportamiento relativamente cercano al patrón general de la iglesia multisitio.

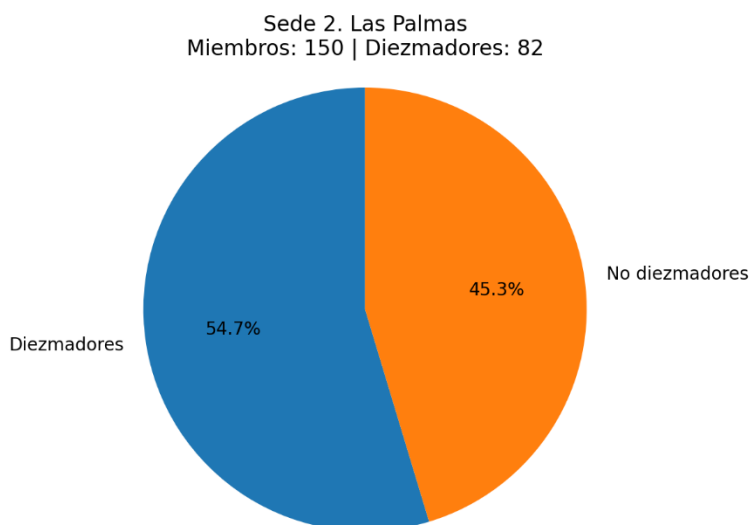


Figura 3. Distribución de diezmadores y no diezmadores en la Sede Las Palmas.

Fuente: elaboración propia con base en información administrativa y contable de la organización.

En la Sede Bajo Palacé, 58 de 120 miembros diezman, equivalente al 48,33 %. Este resultado muestra una distribución casi equilibrada entre quienes practican y quienes no practican el diezmo. Por esta razón, puede considerarse una sede intermedia dentro del análisis, en la que la proporción de diezmadore se encuentra ligeramente por debajo del promedio general.

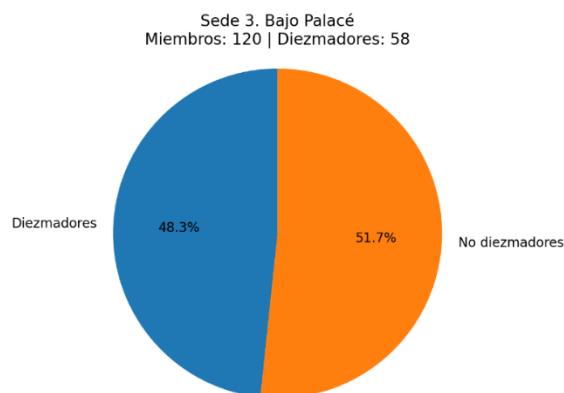


Figura 4. Distribución de diezmadore y no diezmadore en la Sede Bajo Palacé.

Fuente: elaboración propia con base en información administrativa y contable de la organización.

En la Sede Bello Horizonte, 45 de 145 miembros diezman, equivalente al 31,03 %. Aunque su número de miembros activos es representativo, la proporción de diezmadore es baja frente al promedio general. Este comportamiento puede requerir una revisión particular por parte de la organización, especialmente si se desea comprender qué factores pastorales, administrativos, económicos o de consolidación comunitaria pueden estar incidiendo en la práctica observada.

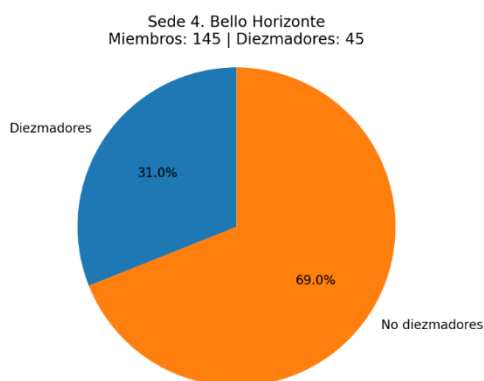


Figura 5. Distribución de diezmadore y no diezmadore en la Sede Bello Horizonte.

Fuente: elaboración propia con base en información administrativa y contable de la organización.

En la Sede Tambo, 15 de 50 miembros diezman, equivalente al 30,00 %. Aunque se trata de una sede de menor tamaño, su proporción de diezmadorez también se ubica entre las más bajas del conjunto multisitio. Este resultado puede ser útil para que la organización observe las diferencias entre sedes urbanas y sedes ubicadas en contextos territoriales distintos.

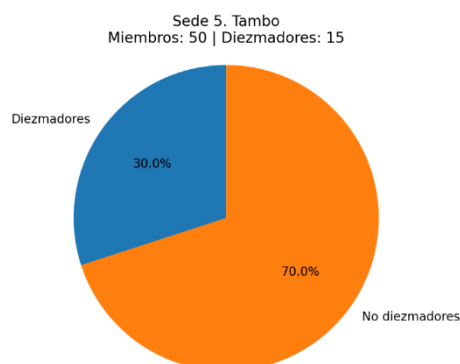


Figura 6. Distribución de diezmadorez y no diezmadorez en la Sede Tambo.

Fuente: elaboración propia con base en información administrativa y contable de la organización.

En la Sede Timbío, 51 de 80 miembros diezman, equivalente al 63,75 %. Aunque no es la sede con mayor número de miembros, sí presenta una de las proporciones más altas de diezmadorez. Este comportamiento la convierte en un caso de interés para el análisis comparativo, ya que muestra una participación proporcionalmente alta frente a su tamaño poblacional.

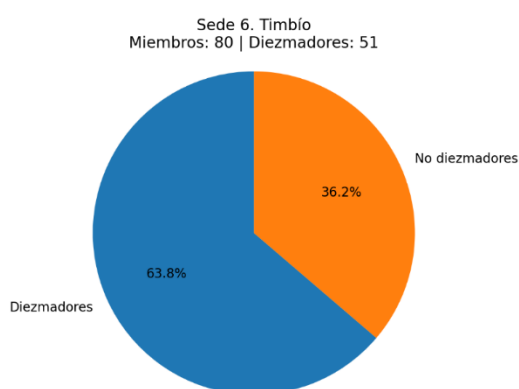


Figura 7. Distribución de diezmadorez y no diezmadorez en la Sede Timbío.

Fuente: elaboración propia con base en información administrativa y contable de la organización.

7. Lectura comparativa de las sedes

Las sedes con mayor proporción de diezmadores son Centro, con el 64,00 %, y Timbío, con el 63,75 %. En un segundo nivel aparece Las Palmas, con el 54,66 %, porcentaje cercano al promedio general de la organización. Por su parte, Bajo Palacé presenta una relación casi equilibrada entre diezmadores y no diezmadores, con el 48,33 % de miembros que diezman.

Las sedes de Bello Horizonte y Tambo registran los porcentajes más bajos, con 31,03 % y 30,00 %, respectivamente. Este comportamiento puede convertirse en una oportunidad de observación administrativa para la organización, en la medida en que permite identificar diferencias entre sedes, revisar dinámicas internas, fortalecer procesos de formación o acompañamiento, y estudiar posibles factores asociados a la práctica del diezmo.

Lo que se hizo con el estudio en el trabajo de grado

8. Segmentación inicial de la demanda objeto de estudio

A partir del filtro por aportes de diezmo, el estudio organizó a los 571 diezmadores en tres segmentos. El primer segmento corresponde a personas con posible ingreso inferior a 1 SMMLV, con 295 personas. El segundo segmento corresponde a personas con posible ingreso entre 1 y 3 SMMLV, con 238 personas, de las cuales 81 presentan una práctica frecuente o regular. El tercer segmento corresponde a personas con posible ingreso igual o superior a 3 SMMLV, con 38 personas, de las cuales 32 practican el diezmo con frecuencia o regularidad.

9. Tabla 2. Segmentos identificados a partir del aporte de diezmo

Segmento	Criterio estimado	Personas identificadas	Observación
<i>Segmento 1</i>	<i>Posible ingreso menor a 1 SMMLV</i>	295	<i>No se estudió regularidad</i>
<i>Segmento 2</i>	<i>Posible ingreso entre 1 y 3 SMMLV</i>	238	<i>81 con práctica frecuente o regular</i>
<i>Segmento 3</i>	<i>Posible ingreso igual o superior a 3 SMMLV</i>	38	<i>32 con práctica frecuente o regular</i>

Fuente: elaboración propia con base en información administrativa y contable de la organización.

Con base en esta segmentación, el estudio decidió trabajar con el Segmento 3, debido a sus características de comportamiento financiero, posible nivel de ingresos y facilidad de acceso a la muestra en menor tiempo. Este segmento permitió pasar de una lectura general de la organización a una lectura más específica de demanda potencial para proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción.

10. Demanda potencial y acercamiento inicial

Luego de identificar el Segmento 3, se realizó un primer acercamiento telefónico a las 32 personas con práctica frecuente o regular. En este contacto se buscó conocer información básica como edad, estado civil, nivel educativo, rango aproximado de ingresos y número de personas en el núcleo familiar. Como resultado, cuatro personas tenían pareja dentro de la misma muestra, una persona no tenía condiciones para participar por salud y edad, dos personas no fueron contactadas, una manifestó interés, pero no entregó información, y 22 personas mostraron interés y facilitaron voluntariamente su información personal.

Posteriormente, en la aplicación del instrumento de recolección de información, se obtuvo una muestra efectiva de 20 formularios, equivalente al 90,9 % de la muestra prevista. El instrumento fue aplicado de manera híbrida: dos formularios físicos y dieciocho mediante formularios de Google. El levantamiento de la información se realizó entre el 30 de agosto y el 03 de octubre de 2025.

11. Resultados principales de la encuesta aplicada al Segmento 3

Los resultados preliminares de la encuesta aplicada a los 20 participantes permiten observar características relevantes para la investigación. En términos de composición y acceso a apoyos, el 75 % de los encuestados manifestó ser cabeza de hogar, el 15 % indicó tener Sisbén y el 60 % estar afiliado a una caja de compensación. En cuanto a la vivienda, el 40 % vive en arriendo, el 15 % tiene vivienda propia con hipoteca, el 25 % tiene vivienda propia sin hipoteca y el 20 % reportó otras condiciones de tenencia.

Desde el punto de vista financiero, el 65 % manifestó tener créditos vigentes. Sin embargo, entre quienes respondieron sobre la limitación por créditos, el 70 % indicó que estos no representan

una limitación importante o que limitan poco su capacidad de endeudamiento. Este hallazgo es relevante porque permite observar que una parte importante del segmento podría tener condiciones para evaluar alternativas de inversión, siempre que se realice un proceso previo de análisis financiero, validación de capacidad de pago y estructuración adecuada del modelo de negocio.

En cuanto a la actitud frente a la inversión, el 85 % manifestó interés positivo en participar en un modelo de inversión diseñado para la iglesia; de ese porcentaje, el 80 % respondió “probablemente sí” y el 5 % “definitivamente sí”. Además, las finalidades de inversión se concentraron en dos intereses principales: vivienda propia y renta adicional, cada una con el 50 % de las respuestas. También se identificó que el tipo de proyecto más atractivo para los encuestados fue el conjunto de viviendas familiares, con el 80 %, mientras que los aspectos más valorados fueron precios accesibles y facilidades de pago, con el 70 %, y ubicación estratégica, con el 55 %.

12. Tabla 3. Principales hallazgos de la encuesta aplicada al Segmento 3

Variable observada	Resultado principal
<i>Muestra efectiva</i>	20 encuestas
<i>Cabeza de hogar</i>	75 %
<i>Afiliado a caja de compensación</i>	60 %
<i>Vive en arriendo</i>	40 %
<i>Tiene créditos vigentes</i>	65 %
<i>Practica el diezmo</i>	100 %
<i>Interés positivo en modelo de inversión para la iglesia</i>	85 %
<i>Interés en vivienda propia</i>	50 %
<i>Interés en renta adicional</i>	50 %
<i>Preferencia por conjunto de viviendas familiares</i>	80 %
<i>Valora precios accesibles y facilidades de pago</i>	70 %
<i>Valora ubicación estratégica</i>	55 %
<i>Autoriza contacto por WhatsApp</i>	95 %

Fuente: elaboración propia con base en los resultados preliminares de la encuesta aplicada.

13. Observación del proceso

La data entregada a la organización permite concluir que existe una base poblacional significativa con práctica financiera observable. El hecho de que el 54,64 % de los miembros activos diezme permite reconocer una comunidad con trazabilidad administrativa y con hábitos que pueden ser estudiados desde una perspectiva de caracterización socioeconómica.

Para la organización, este resultado facilita la observación interna de sus sedes y aporta una herramienta útil para la toma de decisiones administrativas, pastorales y estratégicas. La información no sólo permite conocer cuántos miembros practican el diezmo, sino también identificar diferencias entre sedes, reconocer grupos con mayor regularidad financiera y establecer una base inicial para futuros procesos de formación, acompañamiento o planeación.

Para el trabajo de grado, esta información permitió pasar de una población general de 1.045 miembros activos a una demanda potencial más específica, hasta llegar a una muestra efectiva que sirvió como base para el análisis de interés, capacidad financiera, intención de inversión y posterior formulación del modelo de negocio. En este sentido, la data no se limita a ser un inventario contable, sino que se convierte en un insumo estratégico para comprender si una organización religiosa puede constituirse en un nicho de mercado con potencial para impulsar proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción.

14. Conclusión

Se evidencia que la organización cuenta con una población amplia y diversa, distribuida en seis sedes, de la cual más de la mitad practica el diezmo. Esta práctica, observada desde el enfoque del estudio de mercado, permitió identificar un grupo con hábitos financieros trazables y avanzar hacia una segmentación más precisa de la demanda.

La información recolectada y organizada ofrece a la organización una herramienta de lectura interna sobre la práctica de sus diezmadores y, al mismo tiempo, aporta al trabajo de grado una base objetiva para seleccionar el segmento de estudio. A partir de esta data fue posible identificar el Segmento 3 como grupo de mayor interés para el análisis, aplicar instrumentos de recolección de información y reconocer una demanda efectiva con intención positiva frente a modelos de inversión diseñados para la comunidad.

En consecuencia, este resultado cumple una doble función: por un lado, entrega a la organización una información actualizada que facilita la observación de su dinámica interna; y por otro, sustenta académicamente el proceso de caracterización de la demanda que permitió avanzar hacia la formulación de una guía metodológica y de un modelo de negocio ajustado al segmento poblacional seleccionado.

Notas para jurado:

El proceso de socialización de los resultados a la organización será posterior al de sustentación y aprobación de la tesis de trabajo de grado por parte de la Universidad Javeriana sede Cali. De aquí saldrán otras conclusiones y la respuesta avalada a la pregunta de investigación que refiere el estudio de caso.

Se atenderán las observaciones del jurado.

Jesús Eduardo Casanova Meneses

Ingeniero Civil

Esp, en Ingeniería de la Construcción – Universidad del Cauca

Maestrante en Ing. Civil - énfasis en gerencia de construcciones – Universidad Javeriana Cali

Cel: 3104368249



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali

RESULTADO 2

Guía metodológica para la exploración de nichos de mercado en organizaciones con características semejantes

Trabajo de grado denominado: CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN RELIGIOSA MEDIANTE UN ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS DE DATOS. CASO DE ESTUDIO. Base para la formulación preliminar de un modelo de negocio inmobiliario dirigido a un segmento de La Iglesia Alianza Cristiana y Misionera en Popayán

Programa de Maestría en Ingeniería Civil

Presentado por:

JESÚS EDUARDO CASANOVA MENESES

Estudiante de la Maestría en Ing. Civil – Énfasis en gerencia de construcciones

Dirigido por:

REYNEL GONZALEZ FLOREZ

Ingeniero Civil, Especialista en Estructuras,

Especialista en Finanzas, Magister en Valoración y Tasación de Bienes.

Pontificia Universidad Javeriana Cali

Facultad de Ingeniería y Ciencias

Mayo de 2026

Esta guía surge del proceso desarrollado durante la investigación, en el cual se caracterizó una población específica, se analizaron sus hábitos financieros, se segmentó la demanda, se perfiló la oferta del mercado y se formularon criterios para orientar un modelo de negocio acorde con las capacidades e intereses del segmento seleccionado.

Se fundamenta en el enfoque metodológico del trabajo de grado que lleva el título de la hoja de portada, el cual tomó como base las etapas de una investigación de mercados de Gilberto Churchill, articuladas con estrategias de mercadeo aplicadas a la construcción. El estudio parte de la caracterización de la población, identifica condiciones económicas y organiza la información por segmentos, para luego investigar productos o proyectos tipo acordes con los requerimientos de la demanda.

Desde esta perspectiva, la guía no se limita a describir los pasos ejecutados, sino que los organiza como una ruta práctica para que otras organizaciones empresariales o comunitarias, religiosas, sociales o asociativas puedan identificar si una determinada población o dentro de una población existe un nicho con potencial para participar en proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción.

1. Propósito de la guía metodológica

El propósito de esta guía es orientar el desarrollo de estudios de mercado aplicados a organizaciones con población definida, base comunitaria, relaciones de confianza, información interna disponible y posibles hábitos financieros observables. Su utilidad principal está en convertir información dispersa de una comunidad en insumos organizados para la toma de decisiones, la segmentación de la demanda y la formulación preliminar de proyectos a la medida.

En este trabajo, la guía se construye a partir del caso de una organización religiosa multi sitio, donde fue posible observar información interna, caracterizar miembros, identificar prácticas financieras, aplicar instrumentos de recolección de información y analizar la oferta inmobiliaria disponible. Por tanto, su alcance es metodológico y orientador; no reemplaza estudios técnicos, jurídicos, financieros o comerciales definitivos, pero sí permite ordenar el proceso previo de exploración de un nicho de mercado.

2. Alcance de la guía

La guía puede ser utilizada por investigadores, líderes organizacionales, gerentes de proyectos, consultores, promotores inmobiliarios o equipos técnicos interesados en estudiar comunidades con características semejantes. Se recomienda su aplicación cuando exista una organización con población identificable, estructura administrativa mínima, disposición para entregar información interna, posibilidad de aplicar encuestas y un interés real en explorar proyectos de inversión, vivienda, renta, infraestructura o equipamientos comunitarios.

Esta ruta metodológica conserva el enfoque del trabajo de grado:

Primero se estudia la demanda, luego se perfila la oferta y finalmente se integran ambos análisis para definir una propuesta coherente con el segmento poblacional seleccionado. En el documento base (Documento maestro de trabajo de grado) se señala que la oferta debe definirse después de caracterizar la demanda, de manera que los proyectos tipo respondan a necesidades y requerimientos particulares de la población.

3. Objetivos desarrollados

Objetivo general

Formular preliminarmente un modelo de negocio inmobiliario acorde con la caracterización socioeconómica de la población perteneciente a una organización religiosa de Popayán, mediante la aplicación de herramientas de investigación de mercados y análisis estratégico.

Objetivos específicos

- Caracterizar las condiciones socioeconómicas, financieras y de inversión de la población perteneciente a la organización religiosa objeto de estudio, mediante la aplicación de herramientas de investigación de mercados.
- Identificar y segmentar la demanda potencial, así como las alternativas de oferta inmobiliaria más acordes con las necesidades, capacidades y expectativas de la población analizada.

- Formular un modelo de negocio inmobiliario preliminar para el segmento poblacional seleccionado, incorporando criterios técnicos, comerciales y financieros.

4. Fases de la guía metodológica

Fase 1. Contextualización de la organización

La primera fase consiste en comprender la naturaleza de la organización que es objeto de estudio. Para ello, se deben identificar su misión, estructura organizacional, sedes, número aproximado de miembros, tipo de liderazgo, mecanismos administrativos, formas de participación y prácticas internas relevantes. En organizaciones religiosas o comunitarias, este paso es fundamental porque permite interpretar la información económica y social dentro de su propio marco cultural.

En el caso estudiado, fue necesario comprender que la organización religiosa posee prácticas propias como la primicia, el diezmo y la ofrenda, las cuales no se analizaron como elementos doctrinales, sino como hábitos financieros observables dentro de la comunidad. Esta lectura permitió reconocer que ciertos comportamientos pueden ser útiles para caracterizar la disciplina, regularidad y trazabilidad financiera, siempre bajo criterios de confidencialidad y respeto.

Fase 2. Definición de la población objeto de estudio

Una vez comprendida la organización, se debe delimitar la población que será analizada. Esta puede estar conformada por miembros oficiales, asociados, afiliados, beneficiarios, familias, trabajadores, usuarios o participantes activos, según el tipo de organización. La delimitación debe ser clara, verificable y coherente con el propósito del estudio.

Para esta fase se recomienda consolidar una base inicial con datos internos por sedes, grupos, zonas, edades, tipos de vinculación o cualquier otra categoría útil. En el caso estudiado, la población se organizó por sedes y posteriormente se identificó cuántos miembros tenían una práctica financiera observable. Esta información permitió pasar de una población general a una

población con mayor potencial de análisis. Se usaron herramientas digitales como el Excel y gráficos generados de la misma herramienta.

Fase 3. Recolección de información primaria interna

La tercera fase consiste en revisar la información disponible dentro de la organización. Esta información puede provenir de bases administrativas, registros contables, listados de miembros, censos internos, reportes históricos, registros de asistencia, aportes voluntarios o cualquier otro documento que permita comprender el comportamiento general de la población.

En esta fase se debe trabajar únicamente con información autorizada, preferiblemente interna y sin nombres propios. La finalidad no es exponer a las personas, sino identificar patrones generales que ayuden a definir la demanda potencial. En el caso estudiado, la información administrativa y contable permitió identificar miembros activos, diezmadores, no diezmadores y posibles segmentos de ingreso a partir de una base de datos en excel.

Fase 4. Segmentación inicial de la demanda

Con la información interna organizada, se realiza una segmentación inicial. Esta puede construirse a partir de variables como ingresos estimados, nivel de participación, ubicación, núcleo familiar, edad, ocupación, tenencia de vivienda, capacidad de ahorro, frecuencia de aportes, interés en inversión o capacidad de endeudamiento.

La segmentación debe evitar clasificaciones rígidas o estigmatizantes. Su propósito es identificar grupos con características semejantes para orientar mejor los instrumentos de recolección de información y la posterior propuesta de valor. En el caso de estudio, la segmentación se hizo a partir de los aportes registrados y permitió identificar tres grupos según posible nivel de ingreso, seleccionando finalmente el segmento con mayor capacidad potencial para profundizar el análisis. El Anexo A muestra cómo esta segmentación permitió pasar de 1.045 miembros activos a una muestra efectiva para el estudio de demanda.

Fase 5. Diseño del instrumento de recolección de información

Después de identificar el segmento de interés, se debe diseñar un instrumento de recolección de información. Este puede ser una encuesta física, digital o híbrida. Debe incluir preguntas claras, respetuosas y útiles para caracterizar la demanda desde el punto de vista socioeconómico, financiero, habitacional, actitudinal y de intención de participación.

Se recomienda que el instrumento incluya, como mínimo, los siguientes bloques:

Bloque	Información sugerida
<i>Información sociodemográfica</i>	<i>Edad, estado civil, nivel educativo, composición familiar, cabeza de hogar</i>
<i>Información económica</i>	<i>Rango de ingresos, estabilidad laboral, actividad económica</i>
<i>Vivienda y tenencia</i>	<i>Vivienda propia, arrendada, familiar, con o sin hipoteca</i>
<i>Hábitos financieros</i>	<i>Ahorro, créditos vigentes, nivel de endeudamiento, capacidad de pago</i>
<i>Percepción del mercado</i>	<i>Opinión sobre inversión, vivienda, tasas, crédito y contexto económico</i>
<i>Interés en proyectos</i>	<i>Tipo de proyecto atractivo, finalidad de inversión, disposición a participar</i>
<i>Autorización de contacto</i>	<i>Consentimiento para seguimiento y protección de datos</i>

En el caso estudiado, el instrumento integró información económica, capacidad financiera, hábitos financieros, percepción frente a la inversión e interés en un modelo de negocio personalizado. Además, el consentimiento informado se separó de la encuesta como buena práctica ética. **(Ver encuesta)**

Fase 6. Aplicación del instrumento y organización de resultados

La aplicación del instrumento debe realizarse de forma ordenada, con trazabilidad y claridad frente al uso académico o técnico de la información. Puede aplicarse de forma presencial, telefónica, digital o mixta. En todos los casos se debe garantizar que los participantes comprendan el propósito del estudio y autoricen voluntariamente el uso de la información.

Una vez recolectados los datos, se deben organizar en tablas, porcentajes, gráficos y cruces básicos de variables. El objetivo es pasar de respuestas individuales a hallazgos colectivos. En el caso estudiado, la encuesta permitió identificar variables relevantes como cabeza de hogar, afiliación a caja de compensación, tenencia de vivienda, créditos vigentes, interés en inversión, preferencia por tipo de proyecto y aspectos más valorados por la demanda.

Fase 7. Perfilamiento de la oferta

La guía metodológica también exige estudiar la oferta. Esta fase busca identificar qué productos, proyectos, empresas, precios, ubicaciones, tipologías y condiciones existen en el mercado. En proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción, este paso permite saber si la demanda puede ser atendida por la oferta existente o si existe una oportunidad para formular una alternativa diferenciada.

El perfilamiento de la oferta debe realizarse con fuentes secundarias como portales inmobiliarios, directorios empresariales, bases de datos de constructoras, informes gremiales, información de cámaras de comercio, estudios de mercado, documentos de planeación municipal, licencias, avalúos, publicaciones sectoriales y reportes de entidades públicas o privadas. En el documento base, se plantea que la oferta debe caracterizarse a partir de información secundaria para establecer un perfil de la oferta existente.

Para esta fase se recomienda construir una matriz de oferta con los siguientes campos:

Variable de oferta	Descripción
<i>Tipo de activo o proyecto</i>	<i>Vivienda, bodega, local, lote, equipamiento, proyecto mixto</i>
<i>Ubicación</i>	<i>Zona, barrio, comuna, corredor urbano o rural</i>
<i>Precio o canon</i>	<i>Valor de venta, arriendo, precio por m² o rango estimado</i>
<i>Área</i>	<i>Área construida, área privada o área del lote</i>
<i>Empresa o promotor</i>	<i>Constructor, inmobiliaria, propietario o entidad</i>
<i>Estado del activo</i>	<i>Nuevo, usado, sobre planos, en construcción, disponible</i>
<i>Condiciones especiales</i>	<i>Subsidios, fiducia, financiación, uso del suelo,</i>

Variable de oferta	Descripción
	<i>restricciones</i>
<i>Observaciones</i>	<i>Ventajas, riesgos, oportunidades o limitaciones</i>

Fase 8. Cruce entre demanda y oferta

Una vez caracterizadas la demanda y la oferta, se debe realizar un cruce entre ambas. Esta es una fase clave, porque permite identificar si lo que la población necesita, desea o puede pagar coincide con lo que el mercado ofrece. Si no coincide, puede existir una oportunidad de nicho.

Este cruce debe responder preguntas como: ¿la oferta existente se ajusta a la capacidad económica de la demanda?, ¿los productos disponibles responden a sus preferencias?, ¿los precios son alcanzables?, ¿la ubicación es conveniente?, ¿existen barreras de crédito o subsidio?, ¿hay oportunidad para una propuesta más flexible?, ¿la organización puede facilitar confianza, agregación de demanda o estructuración colectiva?

En el caso de estudio, este cruce permitió observar que la demanda tenía interés tanto en vivienda propia como en renta adicional, mientras que la oferta inmobiliaria local mostraba restricciones y oportunidades que llevaron a explorar un modelo de negocio tipo Build to Rent comercial.

Fase 9. Análisis estratégico mediante DOFA

Después de cruzar demanda y oferta, se recomienda aplicar una matriz DOFA estratégica. Esta herramienta permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y posteriormente formular estrategias FO, DO, FA y DA. En el documento base, la matriz DOFA se plantea como herramienta para identificar determinantes de segmentación del mercado.

La DOFA debe construirse con información real del estudio, no con percepciones generales. Las fortalezas y debilidades deben relacionarse con la comunidad, su capacidad financiera, organización, confianza, hábitos, disposición e información disponible. Las oportunidades y amenazas deben relacionarse con el mercado, el contexto económico, la oferta inmobiliaria, las tasas, subsidios, ubicación, normatividad y competencia.

<i>Componente</i>	<i>Pregunta orientadora</i>
<i>Fortalezas</i>	<i>¿Qué condiciones internas favorecen la participación de la comunidad?</i>
<i>Debilidades</i>	<i>¿Qué limitaciones internas deben corregirse o prepararse?</i>
<i>Oportunidades</i>	<i>¿Qué condiciones externas pueden aprovecharse?</i>
<i>Amenazas</i>	<i>¿Qué factores externos pueden afectar el proyecto?</i>

Fase 10. Priorización mediante sistema de scoring

Además del análisis DOFA, se recomienda implementar un sistema de puntuación o scoring para clasificar a los participantes según su nivel de elegibilidad o preparación. Este sistema puede incluir variables como ingresos, ahorro, arriendo actual, intención de inversión, afiliación a caja de compensación, créditos vigentes y percepción de endeudamiento.

El scoring no debe utilizarse para excluir de manera definitiva, sino para clasificar rutas de participación. Por ejemplo, un grupo puede quedar aprobado, otro en preparación y otro diferido. En el caso estudiado, este sistema permitió identificar qué participantes podían ser considerados viables y cuáles requerían preparación financiera antes de entrar a un modelo de inversión.

<i>Categoría</i>	<i>Interpretación</i>
<i>Aprobado</i>	<i>Participante con condiciones iniciales favorables para vincularse al modelo</i>
<i>En preparación</i>	<i>Participante con interés, pero con necesidad de mejorar ahorro, crédito o información</i>
<i>Diferido</i>	<i>Participante que por ahora no cumple condiciones mínimas o no manifiesta interés suficiente</i>

Fase 11. Definición de la demanda efectiva

La demanda efectiva corresponde al grupo que, además de hacer parte de la población objetivo, muestra interés, capacidad, disposición y condiciones mínimas para participar en el proyecto. Esta demanda no se define únicamente por el deseo de participar, sino por la

combinación entre intención, capacidad económica, estabilidad, hábitos financieros y coherencia con el producto propuesto.

En esta fase se deben identificar arquetipos o perfiles de participantes. Por ejemplo: hogares compradores, inversionistas de renta, participantes mixtos o personas en preparación financiera. Estos perfiles ayudan a diseñar una propuesta de valor más precisa.

Fase 12. Formulación preliminar del modelo de negocio

La última fase consiste en traducir los hallazgos en una propuesta de modelo de negocio. Para ello, se recomienda utilizar la lógica de las 5P: Población, Producto, Precio, Plaza y Promoción. En el documento base, esta estrategia se plantea como eje de la Fase 2, donde la Población se asocia a la demanda y las demás variables se orientan a la oferta.

P's	Aplicación dentro de la guía	Estudio
<i>Población</i>	<i>Define el segmento objetivo y sus características</i>	<i>Demanda</i>
<i>Producto</i>	<i>Define el tipo de proyecto o activo que responde a la demanda</i>	<i>Oferta</i>
<i>Precio</i>	<i>Determina rangos de pago, cuotas, inversión o canon esperado</i>	<i>Oferta</i>
<i>Plaza</i>	<i>Evalúa ubicación, accesibilidad, valorización y condiciones urbanas</i>	<i>Oferta</i>
<i>Promoción</i>	<i>Establece cómo comunicar el proyecto a la comunidad objetivo</i>	<i>Oferta</i>

La formulación preliminar no debe presentarse como promesa de rentabilidad, sino como una propuesta técnica, académica y estratégica que requiere validaciones posteriores. Debe incluir riesgos, condiciones mínimas, supuestos, estructura jurídica sugerida, análisis financiero preliminar y recomendaciones para su posible implementación.

5. Matriz resumen de la guía metodológica

Fase	Actividad principal	Producto esperado
1	<i>Contextualizar la organización</i>	<i>Descripción de la organización y su población</i>
2	<i>Definir población objeto de estudio</i>	<i>Población delimitada y unidades de análisis</i>
3	<i>Revisar información interna</i>	<i>Base agregada inicial</i>
4	<i>Segmentar la demanda</i>	<i>Segmentos preliminares</i>
5	<i>Diseñar instrumentos</i>	<i>Encuesta, consentimiento y protocolo</i>
6	<i>Aplicar instrumentos</i>	<i>Base de datos y resultados preliminares</i>
7	<i>Perfilar la oferta</i>	<i>Matriz de oferta y análisis del mercado</i>
8	<i>Cruzar demanda y oferta</i>	<i>Identificación de oportunidades de nicho</i>
9	<i>Aplicar DOFA estratégica</i>	<i>Determinantes estratégicos</i>
10	<i>Aplicar scoring</i>	<i>Clasificación de participantes</i>
11	<i>Definir demanda efectiva</i>	<i>Segmento o cohorte priorizada</i>
12	<i>Formular modelo preliminar</i>	<i>Propuesta de negocio ajustada al segmento</i>

6. Consideraciones éticas y de confidencialidad

La aplicación de esta guía requiere especial cuidado en el manejo de la información personal y financiera pues en todos los casos se recomienda trabajar con consentimiento informado, bases anonimizadas, información interna y uso exclusivo para los fines autorizados por la organización y los participantes. Cuando se trabaje con organizaciones religiosas o comunitarias, debe evitarse cualquier forma de presión, señalamiento o uso indebido de los datos.

La confidencialidad es especialmente importante cuando se analizan prácticas internas, aportes, ingresos estimados, créditos, ahorro o intención de inversión. Por esta razón, la guía recomienda separar la información personal de los análisis estadísticos y presentar los resultados de forma agrupada, tal como se hizo en el Resultado 1 mediante el Anexo A.

7. Recomendaciones para aplicar la guía en otras organizaciones

Para aplicar esta guía en organizaciones semejantes, se recomienda verificar primero que exista una población claramente identificable, una autoridad o equipo que autorice el estudio, una base mínima de información interna, disposición de los participantes y un propósito concreto para la caracterización. También se recomienda conformar un pequeño equipo técnico con capacidades en análisis de datos, mercadeo, finanzas, construcción y manejo ético de información.

La guía puede adaptarse a organizaciones religiosas, cooperativas, asociaciones de profesionales, comunidades educativas, fundaciones, juntas de acción comunal, asociaciones de comerciantes o grupos con intereses comunes. Su valor metodológico está en que permite pasar de la intuición a la evidencia, y de la evidencia a una propuesta de valor más ajustada a las características reales de la población.

8. Conclusión

La guía metodológica construida a partir de este trabajo permite organizar un proceso replicable para explorar nichos de mercado en organizaciones con características semejantes a la estudiada. Su aporte principal consiste en integrar la caracterización de la demanda, el análisis de la oferta, la segmentación estratégica, el uso de instrumentos de recolección de información, la matriz DOFA, el scoring y la lógica de las 5P para la oferta y la demanda en una sola ruta de trabajo.

Con esta guía, el estudio trasciende el caso particular de la organización religiosa y se convierte en una herramienta de referencia para identificar comunidades con potencial de participación en proyectos de arquitectura, ingeniería y construcción. En consecuencia, este Resultado cumple una función de apropiación metodológica, porque transforma la experiencia del caso en una ruta útil para otros contextos donde existan poblaciones organizadas, necesidades no atendidas y posibilidades de formular proyectos a la medida.

Firmas:

Est. Jesús Eduardo Casanova Meneses

Director de tesis: Ing. Reynel Mosquera