

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología
Maestría en Administración



**Propuesta de un modelo de negocio para la vivienda de
personas sin acceso a crédito bancario.**

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan:

Luis Omar Ibarra Madera – MBA

Rodolfo Omar Hernández Gómez - MBA

Tutores **MTRA. PILAR LÓPEZ GONZÁLEZ Y MTRO.
ALBERTO CUAUTLI FLORES MARTÍNEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 20 de diciembre de 2019.

Índice

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	1
HABITA TU COLONIA	1
Abstract	5
Resumen del Proyecto	6
CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN	7
Introducción	8
CAPÍTULO II - PLANTEAMIENTO INICIAL	10
Planteamiento Inicial	11
CAPÍTULO III - REVISION DE LITERATURA	12
Revisión de literatura	13
CAPÍTULO IV - METODOLOGÍAS	15
Metodologías utilizadas	16
Design Thinking	16
Modelo de Negocio	18
Lean Startup y Customer Development	18
CAPÍTULO V - DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META	21
Mercado Meta	22
Análisis de mercado (gastos en familias)	23
Arquetipo	23
Tendencias	24
Fuerzas del mercado	24
CAPÍTULO VI - ANÁLISIS DE RESULTADOS	26
Análisis de Resultados	27
Hipótesis Identificadas	27

Hallazgos	28
Pivotes Realizados	30
Solución Propuesta	30
Evolución del Prototipo	30
Monetización	33
CAPÍTULO VII - CONCLUSIONES	37
Conclusiones del proyecto	38
Conclusiones generales de la maestría en administración de negocios	38
Conclusión personal de Luis Omar Ibarra Madera	38
Conclusión personal de Rodolfo Omar Hernández Gómez	39
CAPÍTULO VIII – PROPUESTA	41
Propuesta	42
Modelo de Negocios	42
Plan Estratégico	49
Motores de Crecimiento	49
Epicentros de Innovación	50
Blindaje del Modelo de Negocio	51
Modelos de Negocio de Referencia	52
BIBLIOGRAFÍA	54

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i>	16
<i>Figura 2</i>	17
<i>Figura 3</i>	17
<i>Figura 4</i>	18
<i>Figura 5</i>	19
<i>Figura 6</i>	20
<i>Figura 7</i>	22
<i>Figura 8</i>	23
<i>Figura 9</i>	25

<i>Figura 10</i>	29
<i>Figura 11</i>	32
<i>Figura 12</i>	33
<i>Figura 13</i>	33
<i>Figura 14</i>	34
<i>Figura 15</i>	34
<i>Figura 16</i>	35
<i>Figura 17</i>	36
<i>Figura 18</i>	42
<i>Figura 19</i>	44
<i>Figura 20</i>	47
<i>Figura 21</i>	49
<i>Figura 22</i>	49
<i>Figura 23</i>	50

Abstract

Este proyecto está basado en brindar a las familias que no tienen una casa propia la oportunidad de acceder a una, todo esto se deriva ya que sus actividades laborales no están dentro de un régimen como negocio formal o empleados con seguro social, por esto no cuentan con créditos de gobierno o bancarios, sin embargo, poseen el capital económico suficiente para pagar a plazos una propiedad. El negocio consiste en brindar a nuestros clientes la oportunidad de cambiar los pagos de renta, que regularmente se harían, por abonos a su propio patrimonio.

El impacto que esta idea de negocio tendría es de gran beneficio al segmento de mercado que nos dirigimos ya que contempla que las casas que se adquirieran serán dentro de la zona metropolitana de Guadalajara, todo para acercar y permitir que se desarrollen con todos los servicios que cuentan las colonias ya establecidas.

Resumen del Proyecto

Este proyecto está basado en apoyar a una parte de la población con una oferta que se deriva de los gastos fijos que se tienen en todas las familias, el alquiler de la vivienda.

Se planea llevar a cabo la oferta a posibles clientes que pudieran estar interesados en invertir los egresos que generan los pagos por habitar un inmueble, el cual nunca será suyo y sumado a otro monto poder hacerse acreedor a una casa propia.

Los pagos de renta serán en este plan, sustituidos por el abono de un bien inmueble el cual estarán habitando las familias beneficiadas.

Para poder realizar todo esto, se tienen contempladas varias actividades y estudios hacia los prospectos, en donde se les evaluará de acuerdo con varios lineamientos.

Una vez pasado todo el proceso y trámites necesarios, se hará la compra de la casa y se le entregará al comprador para que pueda habitarla.

Los pagos correspondientes al bien inmueble serán divididos en pagos a inversionistas y utilidad misma de la empresa.

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN

Introducción

En México donde según el INEGI se tiene una población total de 125.8 millones de personas, solo 26 millones trabajan en empleos formales, que pagan impuestos directos y que tienen prestaciones sociales, esto indica que 6 de cada 10 trabajos son informales y estos generan el 22.7% del PIB del país, sin embargo estas personas tienen empleos vulnerables, sin las prestaciones de ley ni suelen ser sujetos de crédito, o en su defecto INFONAVIT, dejando obsoletas las herramientas que el mercado ofrece para poder generar un patrimonio mediante un crédito hipotecario, pero primero vamos describiendo lo siguiente:

¿Como se determina si eres sujeto de crédito? En general se determina a partir del historial crediticio o fiscal que tiene uno como persona física , si ya tuviste un crédito hipotecario, si tienes alguna tarjeta de crédito, un financiamiento automotriz, o credito personal, todo esto te va generando una calificación y uno empieza a tabular, generando un reporte donde el banco o cualquier empresa financiera puede conocer el comportamiento crediticio y revisar la forma en que se maneja los pagos que se realizan tanto en tiempo y forma, cuántas tarjetas se tienen y se han tenido , tiempo de antigüedad en el trabajo, nivel de endeudamiento y sobre todo si existe la solvencia para cubrir la deuda que se plantea, al final toman en cuenta la capacidad de pago y el monto de deuda que puede uno manejar de acuerdo a los ingresos comprobados mediante un empleo o una actividad regulada.

¿Qué pasa si no soy sujeto de crédito?, En general quedas excluido o limitado a acceder a las herramientas hipotecarias o crediticias que oferta el mercado y difícilmente generar un patrimonio para tus hijos o tu futuro, no siempre por un mal manejo de tu economía o por falta de ingresos simplemente por no contar con un historial crediticio.

¿Qué alternativas existen? Lo común es pedir prestado, ahorrar hasta que se tenga el recurso para comprar la casa o inmueble,

A partir de ello, es que hemos generado una sociedad anónima promotora de inversión (SAPI) llamada MERAKI, la cual surge para promover el capital privado en inversiones, otorgando acciones a los inversionistas lo cual permite otorgar derechos patrimoniales como el pago de intereses, etcétera.

Para ser más puntual, MERAKI juega un esquema de intermediación, como la que hace un bróker, es decir, por un lado, patrimonial y por el otro lado el de inversionista.

Identificamos 2 nichos de mercado y modelos de negocios, por un lado, inversionistas o personas con intenciones de que su dinero les dé un rendimiento mayor a lo que ofrece el banco y claro está con mucha seguridad, y el otro es el ya comentado y nuestro principal target el cliente con intenciones de generar un patrimonio, el cual no tiene condiciones para tomar opciones que hoy día el mercado ofrece.

En México, 74% de los inversionistas prefiere la seguridad en sus inversiones por encima de los rendimientos (El Economista, 2017), algo contradictorio por qué también buscan un mayor rendimiento al bancario, y que se los pueden dar los bienes inmuebles.

De acuerdo con la “Encuesta Global de Inversionistas Individuales 2017”, de la firma Natixis Global Asset Management, los inversionistas mexicanos buscan un retorno promedio anual de 10.2% por encima de la inflación (9.9% para el caso global) basado en su comprensión de las metas.

CAPÍTULO II - PLANTEAMIENTO INICIAL

Planteamiento Inicial

Consideramos que el tener una seguridad patrimonial es fundamental para tener una buena calidad de vida, el tener la seguridad de un techo es un derecho natural de cualquier persona que está en el planeta y es triste que las barreras económicas que se crean por diferentes realidades que tenemos en nuestro país condenen a millones de personas a vivir muchas personas en una sola unidad habitacional o estar pagando enteramente rentas con el temor que de un mes al otro se pueden quedar en la calle por capricho de los dueños o presiones del mercado inmobiliario.

Por lo dicho en el párrafo anterior es que lanzamos este proyecto, con la idea de ofrecer oportunidades, de darle la mano al segmento de mercado explorado, impulsar a la familia para cumplir el anhelo universal de tener un patrimonio propio, esto representa un esfuerzo enorme por parte del sector que normalmente es rechazado por la banca patrimonial convencional, pero sin duda el hecho que exista una opción donde se enfoca en repoblar los barrios populares de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), la opción de adaptar planes financieros a las necesidades del cliente, entender la dinámica económica de una familia de una manera disruptiva donde no habla tanto el papel sino tu trabajo y esfuerzo diario, son los pilares básicos y parte de los objetivos del proyecto. Entendemos que esto es un trabajo de equipo entre la financiera, inversionistas y clientes donde el resultado será una satisfacción de hacer bien las cosas obteniendo los beneficios para cada una de las partes.

CAPÍTULO III - REVISION DE LITERATURA

Revisión de literatura

Durante el proceso de los cursos de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI), fuimos adquiriendo conocimientos de teorías, herramientas, métodos y metodologías para el desarrollo de emprendimientos; cada una tenían sus puntos positivos y otros negativos, pero sin duda cada una de ellas nos abrió el panorama de detectar primero problemas para después crear soluciones. Lo importante ha sido obtener el mayor número de herramientas técnicas y conocimientos para aplicarlos en pro de una idea que sea sustentable y no solo una buena idea.

En los primeros días del proyecto estábamos trabajando sobre una plataforma de Design Thinking, nuestro mejor aliado en este inicio fue el libro Design thinking para la Innovación Estratégica (Mootee, 2014), sin duda esta etapa del proyecto la podemos definir como una gran lluvia de ideas, todo parecía como una buena opción pero la misma metodología del Design thinking nos abrió los ojos que a veces las ideas no necesariamente están conectadas e incluso una puede contradecir a otra. Después de darle varias vueltas al libro nombrado anteriormente, pudimos encontrar un punto medio donde convivían de mejor manera las necesidades de las personas, la estrategia de un negocio viable y tecnológicamente factible. Técnicas como el mapa mental, observaciones encubiertas, los 5 Por qué, Tarjetas de escaneo y diagrama de Porter fueron dándole rumbo al proyecto.

Para el siguiente curso del IDI, la estructura de trabajo fue clara, nuestra empresa se iba formar de acuerdo con el formato de una Startup, siendo más específicos con la metodología Lean Startup. Dicho lo anterior buena parte de nuestro proyecto fue moldeado por el libro de El Manual del Emprendedor (Blank & Dorf, El Manual del Emprededor, 2012) el libro nos muestra el gran error y uno de los principales causantes de que las Startups mueran en el intento en los años jóvenes; el error que entendimos es que la manera tradicional de creer que nuestra idea es muy buena y que va cambiar el mercado, lanzamos la empresa para darnos cuenta ya con el negocio en marcha que no hay clientes que consideren nuestra idea como lo suficientemente buena como para pagar por ella, por lo tanto, lo mejor sería primero descubrir quiénes son los clientes, creando hipótesis y salir a la calle para validar esa hipótesis, si lo anterior hace sentido a nuestros potenciales clientes entonces ya tenemos una idea validada, si en el transcurso de los diferentes experimentos encontramos que no son correctas nuestras suposiciones, entonces tenemos que pivotear para empezar de nuevo.

Siguiendo con aportaciones de Steve Blank, el reporte de *Why the Lean Startup Changes Everything* (Blank, *Why the Lean Startup Changes Everything*, 2013) expande la idea descubrir los clientes a partir del Minimum Viable Product (MVP), que podemos decir que es una hipótesis de solución, totalmente al contrario de la empresa tradicional. Nos aclara la mente diciéndonos que primero se planea, analiza, diseña, implementa, prueba, evalúa, para obtener algo más valioso para una empresa que está empezando, siendo esto la retroalimentación del cliente, este ciclo se tiene que repetir las veces que sean necesarias hasta que el cliente se sienta suficientemente satisfecho.

Pero no era suficiente con encontrar clientes por más raro que esto puede sonar, hay elementos claves que son necesarios también atacar para que esos clientes que encontramos y validamos puedan considerar elegir nuestro servicio. Una metodología sencilla pero muy poderosa que nos ayudó a definir aún mejor nuestras ideas es el trabajo expuesto en el libro *The St. Gallen Business Model Navigator* (Gassmann, Frankenberger, & Csik), gracias a lo expuesto definimos el ¿qué?, ¿cómo?, ¿por qué? Y el ¿quién?, estos términos se reflejan finalmente en nuestro lienzo de modelo de negocio.

Por último, la base de nuestro proyecto está en la metodología del lienzo de modelo de negocios, la bibliografía que fue medular para el desarrollo es *Generación de Modelos de Negocios* (Osterwalder & Pigneur, *Generación de Modelos de Negocios*, 2011) estas técnicas y herramientas han diseñado de manera clara la estructura básica del proyecto, nos muestra como los elementos claves del modelo de negocios van afectando a otros, siendo prioritario que exista una armonía en cada una de las secciones del lienzo de negocios nuestro proyecto.

Si bien continua la idea primera de que todo debe de partir desde las retroalimentaciones del cliente, agrega factores como los costos, canales de distribución, aliados claves; mostrando las relaciones fuertes que deben de existir entre la empresa y el mercado, de nuevo tenemos elementos del ¿cómo?, ¿qué?, ¿quién?, ¿con qué?

CAPÍTULO IV - METODOLOGÍAS

Metodologías utilizadas

Este proyecto contó con 3 principales metodologías que serán desarrolladas en los siguientes puntos, aunque la principal y la que aportó más forma a la idea fue la de Lean Startup, pero no dudamos que cada una de ellas hizo su parte para poder llegar al resultado esperado y satisfactorio.

Design Thinking

Este método nos ayudó aclarando nuestra mente, quitando las ideas que teníamos principalmente por el desconocimiento del mercado y de sus clientes, nos ayudó a pensar “fuera de la caja” rompiendo todas las barreras mentales que teníamos del negocio.

La primera herramienta que utilizamos fue el mapa de actores; aquí determinamos todos los posibles involucrados alrededor de un negocio inmobiliario. Al momento de desarrollarlo vimos que no solo se trata del cliente, nosotros y la casa, tenemos varias fuerzas actuando al mismo tiempo que al poder trabajar en sinergia con todos ellos los resultados de maximizan porque cada uno de ellos puede salir ganando de la unión.



Figura 1

Fuente: Elaboración propia

Pasamos a usar también los mapas semánticos, esta opción nos dio la visibilidad de situaciones, motivaciones y limitaciones que pueden encontrar nuestros clientes, así como el proyecto mismo, con este mapa reforzamos las conexiones que tenemos que cuidar si pretendemos alcanzar el éxito y sustentabilidad del proyecto.

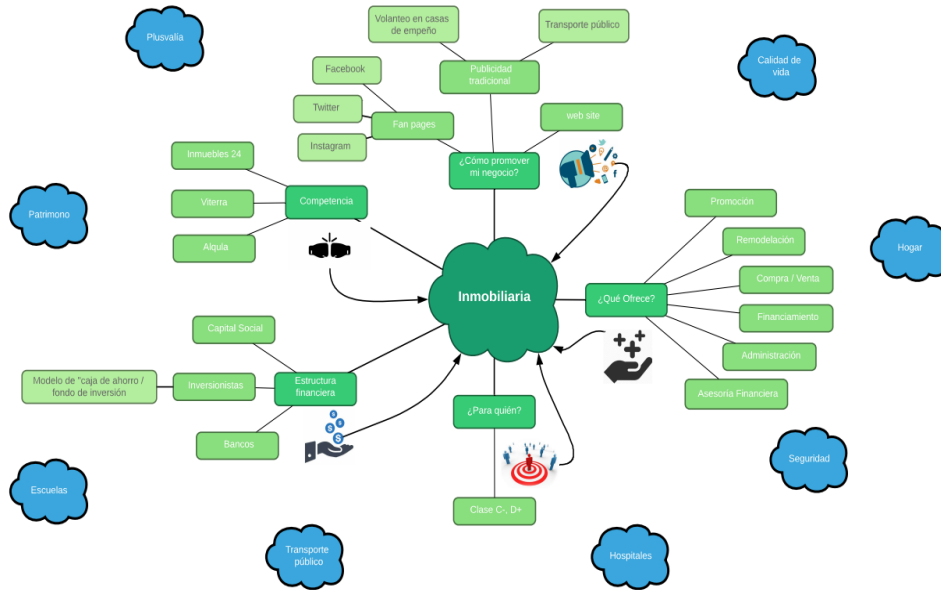


Figura 2

Fuente: Elaboración propia

La investigación que nos dio Design Thinking dio como resultado una serie de importantes Insights, fue una metodología que definió de mejor manera la verdadera dirección del emprendimiento, porque de manera muy estructurada muestra los hallazgos, oportunidades y retos representándolo en frases fáciles de digerir. La estructura es:

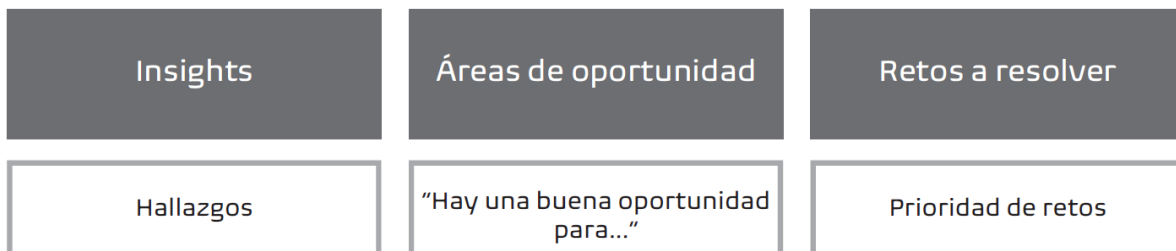


Figura 3

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Negocio

Lo aprendido desde este libro fue de gran valor, de nuevo y de manera gráfica nos otorga una manera sencilla de identificar información clave además de sus conexiones, con la premisa que un nuevo producto no es suficiente, lo anterior lo descargamos en el triángulo. Los términos de este triángulo muestran que Who nos da como resultado el grupo de clientes que servimos, What tendrá que ser lo que le ofrecemos a los clientes metas, How mostraría la propuesta de valor por último Why explicando la viabilidad del modelo de negocio.

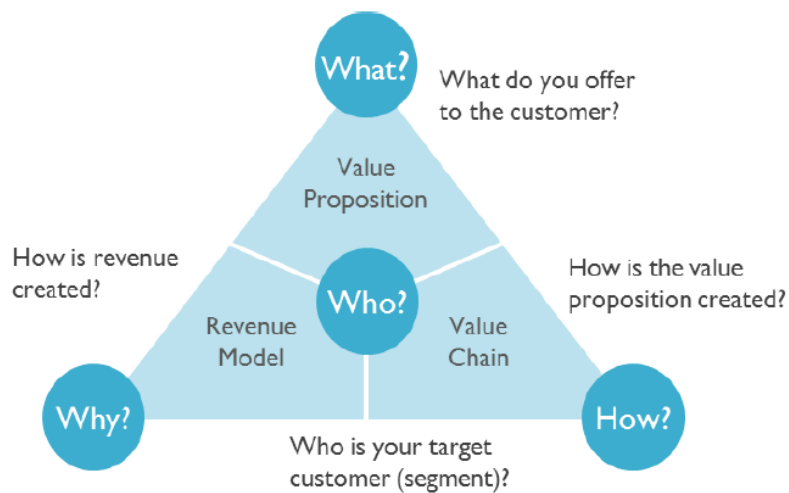


Figura 4

Fuente: (Gassmann, Frankenberger, & Csik)

Lean Startup y Customer Development

Si necesitamos definir una metodología clave para el desarrollo del proyecto sin duda fue Lean Startup y Customer development, fue nuestro mejor aliado para el desarrollo y asentamiento de nuestro proyecto, porque cuando nos empezamos a enfocar en los clientes y no en las soluciones es cuando encontramos el verdadero camino a un éxito accesible.

El tener una guía práctica de diseñar, probar y aprender, fue sin duda la mejor la fórmula para descartar ideas que sonaban muy bien pero que al toparse con el cliente potencial no eran realmente algo por lo que pagan, los pivotes, que a primera vista se podían percibir como una

derrota, al momento de analizar se convirtieron en valiosos semáforos para determinar qué caminos tomar.

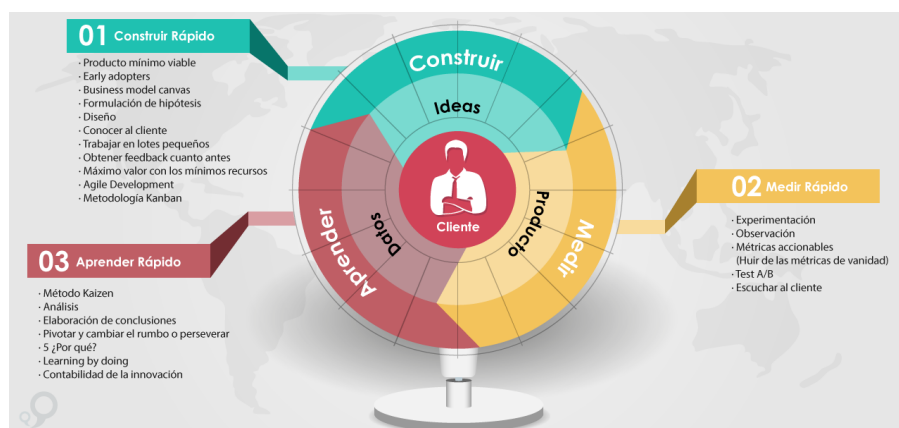


Figura 5

Fuente: (Macario Gañan, 2014)

En los temas principales de descubrir clientes y validar los clientes (Blank & Dorf, El Manual del Emprendedor, 2012) marcaron la pauta de cómo hacer reales avances para encontrar una propuesta de valor.

Solo después de la encontrar y validar clientes, fue cuando pudimos pasar a buscar soluciones, lo que antes pensábamos que era primero, en esta sección, el método Lean Startup siguió siendo nuestra guía. El modo básico del proceso nos muestra que como primer paso el formular hipótesis basadas en los clientes y sus problemas para después salir a la calle validando lo que creemos que entendemos de esos problemas, si todo salió bien, ahora regresamos a fabricar ideas logrando el resultado de una hipótesis de solución para después volver a salir a la calle con el objetivo de validar la solución con el mercado a partir de un *Mínimum Viable Product*(MVP).

Una de las herramientas en la que nos asistimos, fue el lienzo de propuesta de valor (Strategyzer AG, n.d.), esta es una herramienta que nace a partir del lienzo de modelo de negocio, esta herramienta se enfoca a detalle en el segmento del mercado para detectar las expectativas de nuestro clientes, determinamos los dolores de que tienen los clientes, que le provoca alegrías haciendo la conexión de una manera visual en cómo lo podemos ayudar a cumplir sus objetivos y anhelos por medio de un producto y servicio. El resultado de aplicar esta herramienta es la parte central de las propuestas y decisiones que se tomaron durante el proyecto.

El lienzo de nuevo tiene el objetivo de validar y mostrar afinidades lo que el cliente quiere y lo que nosotros vamos a ofrecerle, sin duda, eslabones primordiales que lograrán obtener ingresos y la participación de mercado necesarias para no morir en el intento de establecer primero una startup y después una empresa, así como caminos básicos que necesitamos siempre tener en mente si no queremos solo vender una vez perdiendo al cliente, además no expandir la cartera de clientes.

El curso nos dejó muy claro que sobre estas 2 partes del lienzo de modelo de negocios se debe centrar cualquier decisión de estructura de negocios que queramos tomar; los demás cuadros de nuestro lienzo deberán de adaptar, evolucionar y apoyar al segmento de mercado junto con la propuesta de valor.

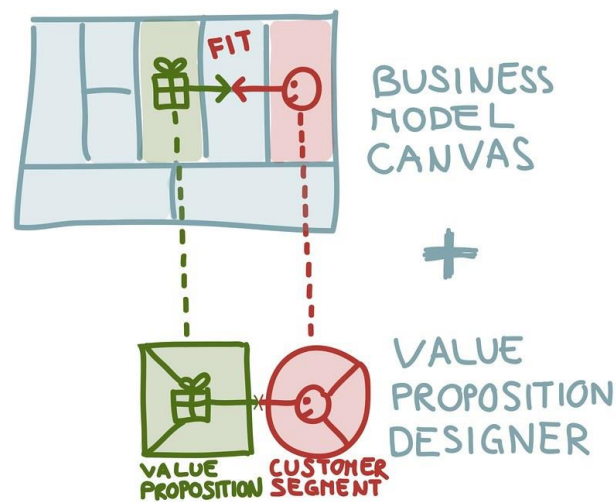


Figura 6

Fuente: (Osterwalder, BUSINESS MODEL ALCHEMIST, 2012)

CAPÍTULO V - DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META

Mercado Meta

El mercado meta del proyecto son familias ubicadas dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) en un rango de edad de 30 a 50 años de edad, con un nivel socioeconómico C- C+ , que pueden percibir ingresos sin estar laborando en una empresa formal, comenzaron o van a comenzar su vida familiar, con la meta de tener un patrimonio inmobiliario, estado civil, religión y educación indistintas, consideran importante vivir en zonas céntricas, cercanas a su círculo normal de actividades.

En las entrevistas realizadas, se contempló que los bienes inmuebles son una forma de invertir el dinero y a su vez hacer uso de esta inversión. Según un artículo de la revista Forbes, Guadalajara se encuentra dentro de las ciudades del país que ofrecen mayor plusvalía para invertir en un bien inmueble. (FORBES mayo 7, 2013)

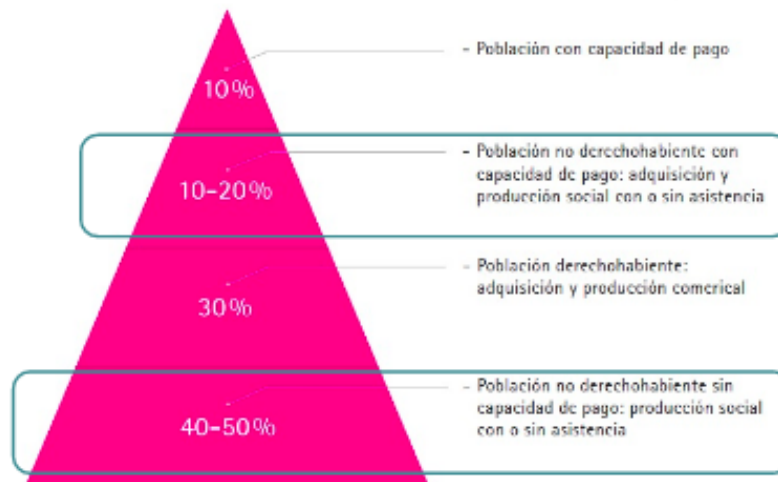


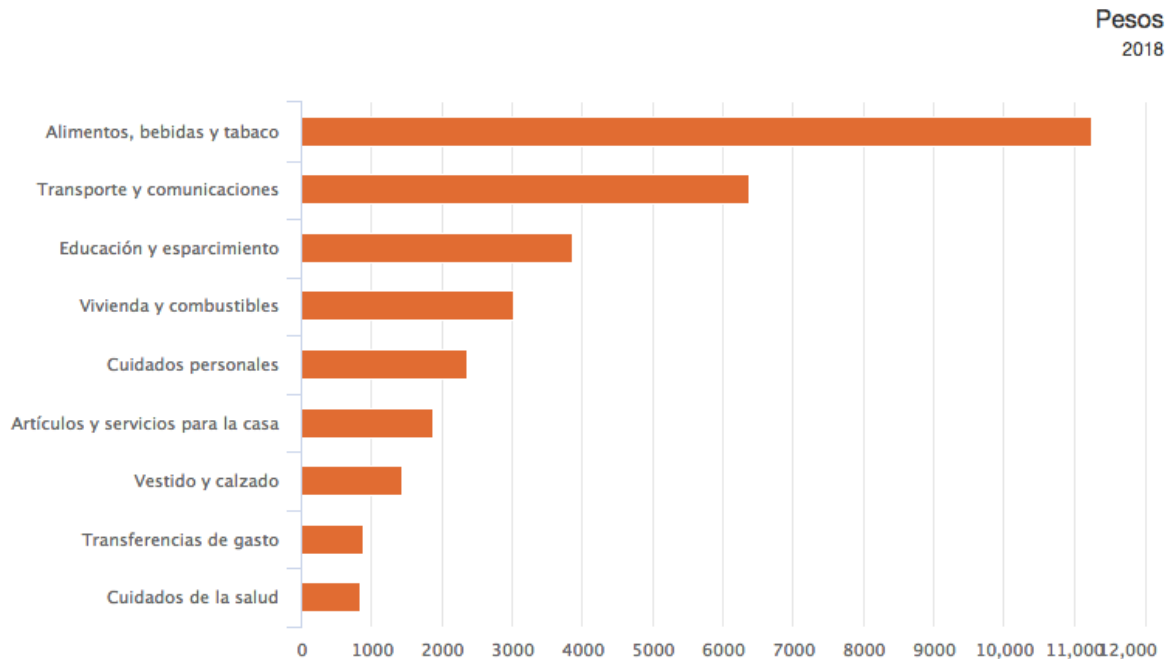
Figura 7

Fuente, (SciElo, 2012)

Análisis de mercado (gastos en familias)

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geográfica (INEGI,2018), el promedio de los ingresos que se destinan a la vivienda es de \$3,000.00 MX ocupando el 4to lugar de los gastos más elevados en las familias mexicanas.

Figura 2 Gasto corriente monetario promedio trimestral por hogar según grandes rubros



Fuente:
INEGI Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2018 Nueva serie

Figura 8

Fuente, (INEGI, 2018)

Arquetipo

El proyecto se centra en familias con integrantes de 30 a 50 años que radican en la ZMG, muestran interés en consolidar un hogar por la compra de su propia casa que les permita tener seguridad con la adquisición de su patrimonio. Estos hombres y mujeres se encuentran desarrollando trabajos por cuenta propia, emprendiendo negocios sin estar dados de alta en el INFONAVIT, además pueden o no tener crédito bancario. En su vida profesional son personas dinámicas y entusiastas que no gustan de ser empleados de ninguna empresa, sin embargo, tienen habilidades y talentos para

obtener un buen nivel de ingresos con el cual satisfacen todas sus necesidades básicas, las de su familia y buscan una inversión a largo plazo.

El proyecto comenzó con una serie de entrevistas a mujeres y hombres en un rango de edad de 30 a 50 años, nos percatamos que en su mayoría lograr tener una casa propia es además de una necesidad básica de refugio es de realización personal por haber logrado un espacio propio.

Tendencias

La adquisición de un bien inmueble es un elemento de éxito que denota constancia, empuje y logro.

Las ventas de casas nuevas fuera de la zona metropolitana de Guadalajara han decrecido considerablemente debido al alto índice de abandono de hogares, por lo que se contempla remodelar las casas ya construidas. (Informador, 9 noviembre de 2019)

En la sociedad actual, la vivienda se contempla parte indispensable dentro de los gastos fijos de cualquier familia o persona. Es un requerimiento indispensable el pago de alquiler o pago de abono a la casa propia.

Fuerzas del mercado

En esta sección describimos el análisis de la pirámide de Abraham Maslow que hace mención importante en la autorrealización.

Según la jerarquía de las necesidades humanas se define conforme se van satisfaciendo las necesidades básicas, van desarrollando otras más elevadas.



Figura 9

Fuente: (Lopez, 2016)

Dentro de este esquema encontramos el hogar en dos de las necesidades que menciona Abraham Maslow. Uno se cubre en la necesidad de seguridad, que resume estabilidad tanto de la persona como de la familia, además de protección. Como segundo lugar el comprar una casa podría considerarse dentro de la autorrealización, ya que se piensa que es una meta a largo plazo.

CAPÍTULO VI - ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de Resultados

Con el proyecto se pretende llegar a un mercado desatendido por muchos años en el sector inmobiliario, con el método lean startup se llega a detectar clientes, sus problemas y necesidades, mercados y posibles soluciones que validamos a través de Productos Mínimo Viables (MVP por sus siglas en inglés) que tendría que reflejarse en un producto que haga sentido para el cliente meta explorado.

Nuestro nicho de mercado fue jóvenes entre 30 y 39 años de clase D+, C-, según Rankia México, sus ingresos oscilan en promedio entre los \$10 mil pesos y los \$14 mil pesos mensuales. El nivel socio económico se seleccionó derivado de la observación de que en la ZMG este nivel socioeconómico representa un 26% de la población (AMAI, 2018), y que a nivel nacional reporta ingresos por 26.9 miles de millones de pesos mensuales (Mora, 2016), y según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares en México estos sectores destinan un 10% de sus ingresos en vivienda, por lo que el tamaño de este sector a nivel nacional es de 2.69 miles de millones de pesos mensuales.

Nuestro MVP se refleja en mostrar un producto financiero para acceder a un inmueble, donde lo más importante son las posibilidades y alcances del cliente, gracias principalmente a las entrevistas hemos podido detectar las verdaderas necesidades del cliente con la necesidad de pivotar hacia la propuesta de valor correcta.

Lo anterior, las hipótesis y hallazgos fueron resultado de 71 entrevistas que se hicieron a lo largo del semestre, las entrevistas se hicieron dos perspectivas, la primera y más importante para los clientes potenciales que son los que adquirirían los créditos hipotecarios y por otro lado para el posible perfil de inversionistas en este terreno nos enfocamos en detectar que puntos serían los importantes para considerar una inversión segura y niveles de rendimiento. Estas entrevistas le dieron pivotes interesantes a nuestra idea inicial de negocios que a continuación se explicaran.

Hipótesis Identificadas

La hipótesis inicial fue que había un problema desatendido en el mercado inmobiliario para los segmentos de clase D+, y todo el rango C, que el cliente era rechazado por el sistema financiero mexicano tradicional por no cumplir con los requisitos mínimos de ingresos y/o comprobar sus ingresos para la adquisición de créditos hipotecarios de compra y remodelación de inmuebles habitacionales. A su vez existía una dificultad por habitar casa en determinados sectores de la ciudad. Por lo tanto, había una oportunidad de que esta idea se podía monetizar.

Una nueva hipótesis mejor aterrizada fue que el 80% de los hogares en México se le dificulta adquirir un patrimonio (CONEVAL, 2018) en condiciones de acuerdo a sus posibilidades, a pesar de estas dificultades existe la ilusión o plan de tener una casa propia.

La última hipótesis y siendo la más sólida, obtener un patrimonio para el sector de la población que normalmente no es sujeto de crédito, aumentando las posibilidades de obtener una estabilidad de vida para lograr una superación personal, definiendo el patrimonio como parte del éxito, aumentando la sensación de darle seguridad a la familia. Manteniendo un estilo y dinámica de vida para desarrollarse cómodamente, estando cerca de lo que se considera importante.

Hallazgos

Las familias del mercado emergente representan un mercado riesgo en la capacidad de pago por los bajos e inestables ingresos, sin embargo, este sector tiene la ilusión de tener un patrimonio propio.

Este mercado prefiere la opción de casa, lo que los obliga a vivir en desarrollos alejados y con carencias de servicios, si tomara en cuenta la vivienda vertical pudieran tener acceso a una mejor calidad de vida.

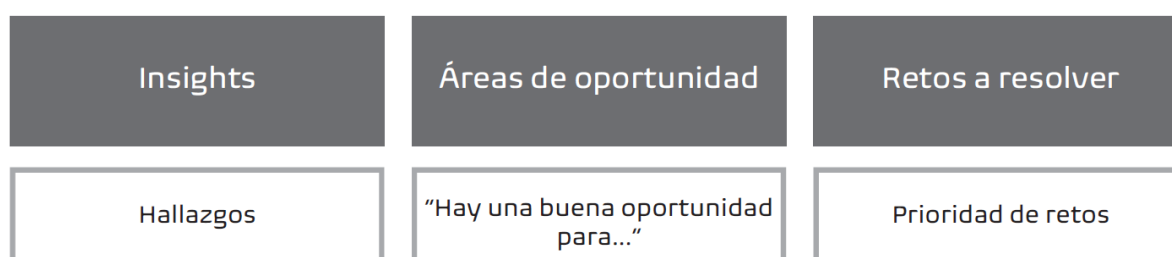
La oportunidad de generar un bienestar fomentaría un mayor compromiso moral de los posibles clientes formando una imagen de confianza, aunque esto sea totalmente intangible y sin sustento legal.

La definición de tipos de clientes es muy variada, será fundamental formar planes de financiamiento que se adapten a sus necesidades. El nicho de mercado representa el mayor porcentaje de población, pero es el más desatendido.

Hallazgos más puntales de nuestras entrevistas son:

- El grueso de este extracto social no cuenta con casa propia o un bien inmueble.
- No tiene la cultura de generar un bien inmueble propio.
- Su falta de conocimiento sobre el rubro les genera incapacidad para detectar una buena oferta.
- No confían en las instituciones fiduciarias, bancos, etcétera.
- No creen necesario invertir en un inmueble.
- La baja captación de capital les impide acceder a un bien inmueble propio.

- Desconocen las ofertas crediticias, así como apoyos gubernamentales para este rubro.
- Sus prioridades van más inclinadas a los bienes accesorios como son televisiones, teléfonos celulares, etcétera.
- No existe una cultura de ahorro.
- Su status o historial crediticio mínimo o inexistente les impide acceder a un crédito bancario.
- La cultura social de vivir al día, permea a la mayoría de este extracto, lo cual los vuelve incapaces de generar algo más.
- La falta de conocimientos o estudios los vuelve temerosos e incrédulos a cualquier herramienta crediticia o de financiamiento.
- Se inclinan más por sistemas de ahorro informales como las tandas o rifas.



Riesgo de capacidad de pago	Generar planes de financiamiento cómodos para el sector	Garantizar la deuda
Grueso del mercado prefiere casa habitación	La oferta de casa habitación nos da la oportunidad de ofrecer de acuerdo con las expectativas del cliente	Determinar las mejores zonas populares que podrían ser repobladas
Intención de obtener un patrimonio	Ofrecer herramientas para lograr este objetivo	Los medios de financiamiento sean rentables
Alto volumen, pero alta mezcla	Mayor desplazamiento de vivienda en corto tiempo	Planes económicos adaptados a los arquetipos

Figura 10

Fuente: Elaboración propia

Pivotes Realizados

La primera propuesta estaba enfocada en cómo podríamos desarrollar un modelo de negocio que permita crear un sistema de financiamiento, comercialización y remodelación de bienes inmuebles, enfocado a personas de nivel medio emergente, con el objetivo de contribuir a la generación del patrimonio de las familias mexicanas.

Después de salir a validar algunas ideas y confrontar las hipótesis anteriores con cliente potenciales, no hacía mucho sentido tener un rango tan amplio de problemas a tratar, por lo que fue necesario realizar un ajuste o pivote. En este pivote deshabíamos el problema de la remodelación en inmuebles, así como la gestión de inmobiliaria para enfocarnos más en otorgar créditos

Este nuevo pivote centró al proyecto en tener la capacidad de compra necesaria para que los clientes puedan adquirir sus casas. El resultado de las entrevistas nos mostró que el problema era el acceso al sistema financiero tradicional, donde el 26% no podían acceder ni siquiera al INFONAVIT. Por lo anterior el proyecto se convertía de una inmobiliaria a una financiera.

Salimos de nuevo a la calle a exponer nuestras hipótesis, pero el cliente nos dio más ideas, no es tan importante los números para esta sección de la población, la base fundamental está en lo social y emocional. El cliente potencial que decide a lanzarse a un compromiso del tamaño de adquirir un patrimonio es porque pretende lograr un éxito en su vida, demostrarse a sí mismo y su entorno que va evolucionando a pesar de una situación económica no ideal, pero en el intento de este proceso es importante mantenerse cerca de su círculo familiar y de su estilo de vida que considera como normal.

Solución Propuesta

Sistema financiero accesible para personas que no son sujetos a crédito en la banca convencional, siendo los términos del crédito determinados por las prioridades y posibilidades del cliente, sustentando con un método de investigación cualitativo para generar un perfil y capacidad de cada cliente y con ello llegar a determinar conceptos como: monto total, plazo y pago periódico.

Evolución del Prototipo

El primer producto mínimo viable o MVP mostraba cómo solucionar el problema de una manera digital y física, pero siendo de una baja fidelidad para poder hacer experimentos.

Con características como: Documentos de fácil acceso, número fáciles, investigación cualitativa del candidato, determinar prioridades del cliente Cantidad, capacidad de pago o plazo de pago con un catálogo de posibles patrimonios que puede acceder con su perfil.

Para recabar información se utilizarían medios digitales, llenado de formatos y simulación de pagos

Para el segundo MVP agregamos la parte virtual y física de contacto del proyecto para reforzar el “Get” con los clientes. Se trabajó en una Landing page, Fan Page, anuncios y carpeta básica de información del préstamo.



**¿Quieres comprar una casa?
¿No cuentas con crédito
Infonavit o bancario?**

H O M E
GRUPO MERAKI

Nosotros te asesoramos para que logres tener tu casa dentro de la ciudad




www.grupomerakigtl.com 333 100 6118

Anuncio

Como le hacemos ?

No pagues renta , mejor paga tu casa .



Adquiere tu nuevo hogar con un plan hecho a tu medida, asegurando pagos fijos y con un mínimo de requisitos, sin comprobar ingresos, sin ser sujeto a crédito.

1
INVESTIGACIÓN OCULAR
No tienes que ser sujeto a crédito, solo demostrando que puedes pagar tu mensualidad.

2
BÚSQUEDA DEL INMUEBLE
Buscamos la casa de tu sueños dentro del presupuesto pre-calificado.

3
TU NUEVO HOGAR
En vez de pagar renta tu pago mensual va al pago de tu casa.

Sin
las típicas complicaciones.
Un financiamiento: fácil , rápido y practico.

No pagues renta, paga tu casa.
Mensualidades a tu medida a cuenta del saldo final.

Excelente tasa de interés.
Con la mejor tasa de interés ,en créditos no bancarios .

Figura 11

Fuente: Elaboración propia

Monetización

Para nuestro proyecto existen 2 rubros principales de costos, el primero lo consideramos los costos fijos que van relacionados con la operación de la oficina y fuerza de venta, la estimación que presentamos es para una primera etapa donde se sabe que los requerimientos de personal o recurso operativos no son tan exigentes.

GASTOS	MONTO MENSUAL
Administrativo (renta, nominas, insumos, etc)	\$35,000.00
Ventas (Marketing, Campaña publicitaria, Fuerza de ventas, etc %) (alianza comercial)	4% sobre el monto colocado
Estructura legal	\$10,000.00
Estructura financier	\$12.000.00
Servicios no especificados	\$5,000.00
Total	\$62,000.00 + 4% ventas

Figura 12

Fuente: Elaboración propia

El segundo rubro de costos importantes es a nuestros clientes inversionistas ofrecemos, generando también una inversión a su medida, un traje a la medida:



Figura 13

Fuente: Elaboración propia



Figura 14

Fuente: Elaboración propia

Para nuestros clientes patrimoniales ofrecemos principalmente el acceso al crédito que en cualquier otro medio financiero sería rechazado:

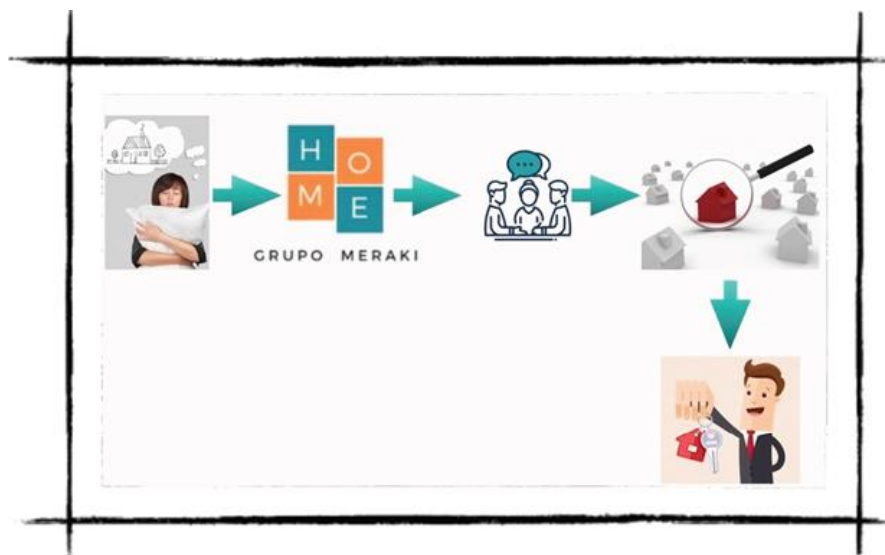


Figura 15

Fuente: Elaboración propia

Haciendo la simulación del crédito para nuestros clientes encontramos un pago entre \$3542 y \$5995 pesos mensuales, la proyección es hecha sobre un plazo de 180 meses. Por lo que tomando en cuenta los rangos de ingresos del mercado al que vamos dirigidos, sería posible pagar eso, estando consientes que sería un esfuerzo importante pero posible.

Análisis de Crédito de Inversión									
(PESOS)									
DATOS DE DOCUMENTO		IMPORTE							
Valor Inmueble		\$ 750,000	TASA BASE	SPREAD	TOTAL TASA	TASA DIARIA	CAT	CAT	FECHA DE INICIO
Valor de Financiamiento	85%	\$ 637,500	7.70%	3.80%	11.50%	0.9583%	15.56%	17.18%	16-jul-19
(-) Gastos Notariales	2.5%	\$ 18,750	PLAZO	AÑOS	TIR ANUAL	VAN	TIR MENSUAL	TIR MENSUAL	PAGO PROMEDIO
(-) Comisión Empresa	1.0%	\$ 7,500	180	15	14.55%	\$ 157,034	1.21%	1.33%	3,542
Total Capital		\$ 611,250							5,995

Figura 16

Fuente: Elaboración propia

Se tiene un segundo supuesto de cliente en donde existe un mejor nivel de ingreso, pero no se pueden comprobar los ingresos por medio de una nómina o pago de impuestos, estamos hablando de un sector informal de la población que en nuestro país es bien sabido que hay millones de personas en esa situación. Esta población se estima entre el 10% y 20% del país según el reporte de Construcción y Acceso a la Vivienda en México; 2000-2012, este sector de la población de hecho es nombrado como Zona Gris por la Comisión Nacional de Vivienda (Coordinación General de Producción Social de Vivienda, 2011) y que desde el 2010 se detecta una tendencia a la alta por lo que el gobierno tiene planes al 2030 para desarrollar planes que faciliten la adquisición de vivienda para este sector de población que se clasifican como no asalariados, autoproducción asistida y rentas. (CONAVI, 2010)

Este tipo de clientes serían una buena opción para incursionar en créditos de mayores montos, lo cual representaría mayores pagos de interés, aprovechando la situación actual que a estas personas también les es difícil o imposible que se les otorgue un crédito.

ESTADO PATRIMONIAL MENSUAL P&G	
PERSONA FISICA CON ACTIVIDAD INFORMAL CASA RENTADA	
Ingresos	Importe
Ventas al menudeo	108,500
Otros Ingresos	2,700
Total Ingreso Mensual	111,200
Egresos	Importe
Costo de mercancías	54,250
Costo de Energeticos	9,223
Renta de Casa	8,500
Gastos de Casa	10,850
Gastos de Personales	16,275
Pago de intereses	
Amortización de Capital	
Total Egreso Flujo	99,098
Utilidad Neta, Ingreso - Egreso	12,103

ESTADO PATRIMONIAL MENSUAL P&G	
PERSONA FISICA CON ACTIVIDAD INFORMAL CASA PROPIA	
Ingresos	Importe
Ventas al menudeo	108,500
Otros Ingresos	2,700
Total Ingreso Mensual	111,200
Egresos	Importe
Costo de mercancías	54,250
Costo de Energeticos	9,223
Renta de Casa	-
Gastos de Casa	10,850
Gastos de Personales	16,275
Pago de intereses	5,995
Amortización de Capital	3,542
Total Egreso Flujo	100,134
Utilidad Neta, Ingreso - Egreso	11,066

Figura 17

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII - CONCLUSIONES

Conclusiones del proyecto

Después de estar en el campo elaborando entrevistas, logramos detectar áreas de oportunidad en las investigaciones que se realizan a personas que solicitan diferentes tipos de créditos o préstamos.

Ya que nuestro proyecto se basa en este tipo de actividades, nos enfocaremos en llevarlas a cabo dentro del primer año como introducción a nuestro proyecto meta, con esto aprenderemos y tomaremos experiencia dentro del ramo, para así continuar si se ve factible y redituable el objetivo del modelo de negocio.

A la par continuaremos con el estudio del programa inicial.

Después de estudiar y analizar todo el modelo de negocio y estar en la práctica, podremos empezar a llevar a cabo poco a poco el negocio.

Conclusiones generales de la maestría en administración de negocios

El programa de administración de negocios fue muy completo. Consideramos que es impresionante todos los temas que se tienen que abarcar para llevar una empresa por buen camino, aunque llevamos una especialidad en finanzas, la variedad de temas que fueron tomados da una visión totalmente diferente a una empresa tradicional donde se supone que se trata de comprar y vender.

Ahora la idea es mucho más integral, considerando que nuestro trabajo de obtención de grado se basa en el emprendimiento, es muy valioso todo el conocimiento y vivencias de compañeros que acumulamos, desde la finanzas, administración, investigación, leyes, desarrollo humano, mercadotecnia y finalmente el diseño de modelos de negocio, todos estos elementos tienen que encajar y trabajar en conjunto para tener un negocio exitoso, no basta con ser especialistas en una materia, es importante tener la mira puesta en cada aspecto que afecta a un empresa para tener la capacidad de poder evolucionar a partir de lo que el mercado dicta.

Conclusión personal de Luis Omar Ibarra Madera

Considero que este último semestre y último proyecto fue vital para conocer la importancia de todo el entorno que engloba un negocio, que no solo se trata de dinero, de sumar y restar para tener un beneficio marginal, que no solo es tener un buen producto, hay muchos factores que empujan o presionan sobre un negocio para que este funcione. Es importante tener en cuenta que rara vez lo que vendes es un producto o servicio, hay cosas más profundas, más relacionadas a lo emocional que impulsan a una persona para darte su dinero y ahí es lo que hará la diferencia para un negocio

convencional con destino al fracaso a un negocio innovador que pueda sobrevivir a la ida y venida de los clientes.

Después de este viaje de conocimientos y experiencia, aprendí que para lanzar un negocio, el dinero no es lo más importante, por lo menos no es lo primordial para lanzar y sobrevivir al mercado, pero no puedo negar que esa era mi primera excusa para no hacerlo, hoy en cambio, sé que tengo que ocuparme de puntos más importante antes que el dinero, primero de encontrar un problema, luego validarlo, para luego encontrar clientes, entender a esos clientes para finalmente ofrecerles una solución que les haga sentido a ellos, los que van a decidir si gastan su dinero en mi propuesta y solo después de eso se puede empezar hablar de dinero, capital, préstamos e inversionistas.

Sin duda, los conocimientos y experiencias que obtuve en el curso de Investigación, desarrollo e innovación cumplieron totalmente sus objetivos que marcan en su título, hoy estoy convencido que el esfuerzo y decisión que tome al elegir esta institución y programa fueron acertado para mis propósitos.

Conclusión personal de Rodolfo Omar Hernández Gómez

Al final de este curso y de ir puliendo una tras otra cada una de las ideas iniciales para poder llegar al resultado final, considero que aparte de ser un modelo de negocio que puede ser muy rentable tanto para nuestros inversionistas como para nosotros, es una gran herramienta para aquellas personas que no son sujetas de crédito y que tal vez nunca antes se hubieran imaginado poder tener a su alcance la casa de sus sueños.

El proceso para obtener el resultado final no fue de lo más sencillo, sobre todo por todos los procesos que tuvimos que pasar y la información que se tenía que recabar en tan corto plazo, más sin embargo considero que el resultado final es muy bueno y sobre todo viable y rentable, habra que dedicarle tiempo y procesos para garantizar la viabilidad de la información que los clientes nos otorgan y así poder garantizar el cumplimiento de los contratos y minimizar los contratos rescindido.

Por otra parte, reconozco que una de las partes fundamentales para llegar al modelo final fueron las entrevistas, donde identificamos lo que realmente las personas buscan, quieren y sufren y con esto poder moldear o modificar la primera idea, las aportaciones del profesor y de los sinodales desde una perspectiva más académica, enriqueció de gran manera tanto el proceso como el producto final.

Sin duda es un gran comienzo de un servicio que puede ser muy rentable para socios, inversionistas y una gran herramienta para aquellas personas que la oferta financiera actual no les permite acceder a ellas puedan hacer realidad el sueño de tener un patrimonio.

CAPÍTULO VIII – PROPUESTA

Propuesta

Meraki ofrece la oportunidad de encontrar la mejor manera de que la familia mexicana acceda a un patrimonio que esté vinculado con sus usos y costumbres, sin que esto signifique un cambio tormentoso en su estilo de vida al tener que cambiarse a zonas lejanas donde normalmente hacen sus actividades y especialmente para las personas que no son parte del sistema financiero tradicional que representa el 57% de la población.

Modelo de Negocios

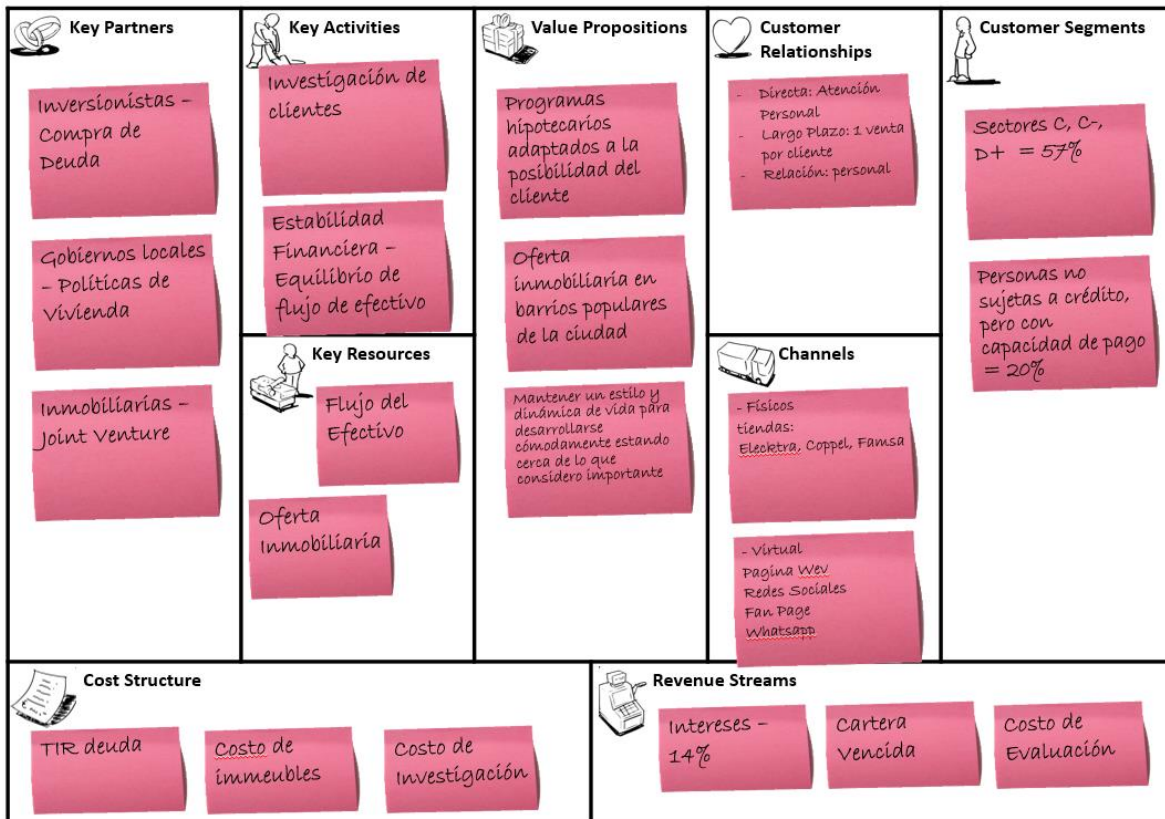


Figura 18

Fuente: Elaboración propia

En los siguientes párrafos exponemos los detalles cada parte del lienzo de modelo de negocio de Meraki:

- **Segmento de Clientes**

Para Meraki sus clientes están en los Sectores C, C-, D+ y D de la población representando el 57% de la población, entre los 30 y 50 años, se representa en familias clase media baja que no encajan en el sistema financiero tradicional.

También está el tipo de personas con negocios propios en el sector informal o con manejo principalmente de efectivo, que no están acostumbrados a usar bancos y por lo tanto no tienen un historial crediticio, que, si tienen la capacidad de pago, pero no tienen como sustentar sus ingresos al vivir una dinámica económica diferente al del empleado convencional.

- **Propuesta de valor**

Encontrar la manera que la familia mexicana acceda a un patrimonio que esté vinculado con sus usos y costumbres, sin que esto signifique un cambio tormentoso en su estilo de vida por medio de programas hipotecarios adaptados a las posibilidades del cliente, para darle acceso a esta posibilidad, se le hará una valoración para determinar los detalles de su estilo de vida económico principalmente por investigación ocular y documental.

Lo anterior es totalmente diferente a lo que la banca tradicional tiene como requisitos mínimos y que excluye a gran parte de nuestra población.

Al inversionista se le ofrece un rendimiento mayor a los productos financieros sin deuda, alrededor del 2%, siendo el mercado inmobiliario nuestro objetivo, se entiende por parte de los accionistas que el riesgo sigue siendo bajo a comparación del mercado accionario o cambiario. La inversión siempre está respaldada por un bien inmueble ya que la propiedad no se trasmite al cliente hasta que termina de pagar su crédito.

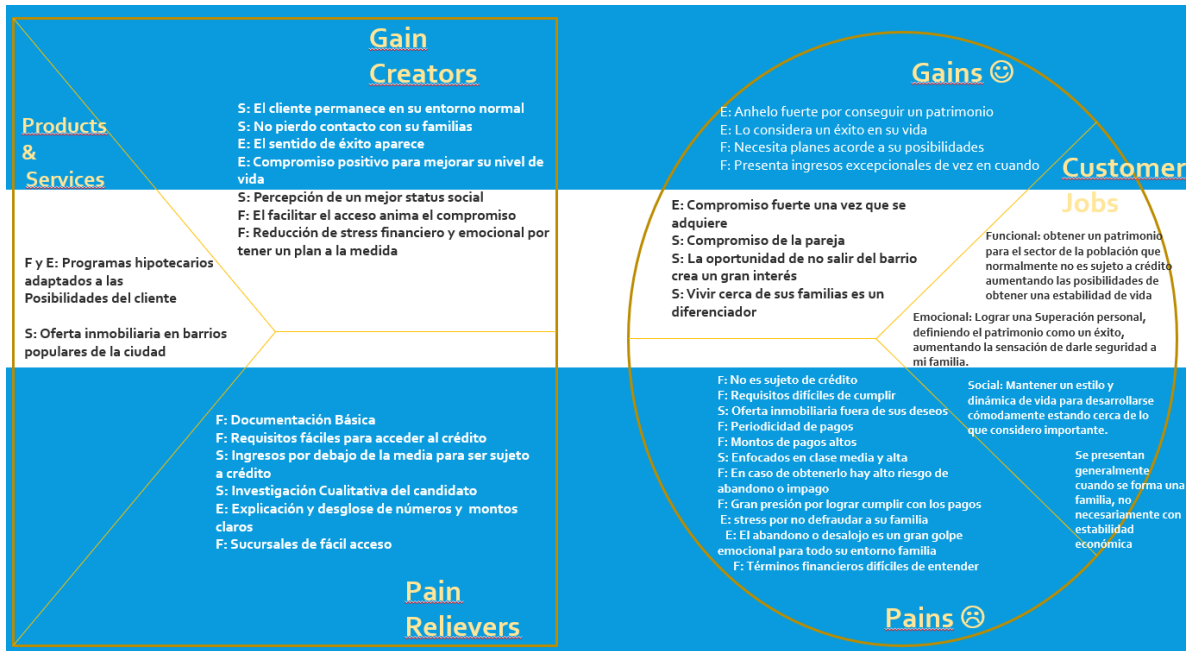


Figura 19

Fuente: Elaboración propia

- **Relación con el cliente**

Para describir la relación con los clientes se pueden dividir en tres alcances, el primero será una relación directa ya que la atención personal por parte del encargado del proyecto y colaboradores. Con una temporalidad a largo plazo porque el tipo de compra de bien inmueble es por plazos mayores a los 10 años y se espera que sea solo una compra por cliente. Lo anterior hecho con una relación personal ya que es atendida por personas y no máquinas o a través de internet.

- **Canales de distribución**

Los canales de distribución serán encontrados por los dos medios posibles, el principal será el físico donde se buscará tener alianzas con tiendas de línea blanca y electrónica que están dirigidas a nuestros mercados que son Elektra, Coppel y Famsa ya que estas empresas ya están familiarizadas con sus clientes, si no es posible la alianza, se establecerán puntos de ventas propios en ubicaciones cercanas a las tiendas antes mencionadas.

El canal virtual también será utilizado ya que estos canales les darán soporte y seriedad a nuestros servicios, será una forma de bajo costo para que el cliente se entere de nuestros servicios o que

confirme la existencia de la empresa, esos medios serán página web, redes sociales, fan page y comunicación ágil por WhatsApp.

- **Actividades Clave**

En el proyecto Meraki nos centramos en la resolución de problemas y esto se refleja en nuestras actividades claves, la primera con clientes y la segunda con la operación de la empresa, la principal ya que es la manera de proteger la información será la Investigación para calificación de cliente, donde de lo importante será conocer al cliente potencial determinando sus actividades económicas, capacidad de pago, entorno social, esta investigación se hará en tres fases.

La primera fase es documental, donde el cliente otorga pruebas o sustentos de sus ingresos, llena un formato para a manera de hacer un estudio socioeconómico; la segunda fase consta de una entrevista con un profesional en criminalística para detectar discrepancias en las declaraciones del prospecto; por último, la tercera fase será la investigación de campo en donde se contratará a un experto investigador en temas empresariales para confirmar la fiabilidad de la información que proporcionó el potencial cliente.

La segunda actividad clave está en formar un mapa socio económico de nuestros clientes meta, lo anterior nos ayudará principalmente a conocer las colonias preferidas por los clientes, centros de trabajo, rutas diarias. De esa manera conoceremos qué tipo de vivienda quisieran adquirir nuestros clientes, a dónde se tiene que desplazar principalmente, que está unido con sus rutas diarias los dos puntos anteriores con la finalidad de saber dónde debemos de tener presencia ya sea para promoción o puntos de venta.

La tercera actividad clave, pero no menos importante, radica en la estabilidad financiera, porque solo con eso tendríamos el argumento principal e indicador para obtener fondos y dar rendimientos a los inversionistas que lleguen a manera de deuda (no socios accionistas), esta actividad tomará más relevancia cuando lleguemos al tiempo de salir al mercado después de haber perfeccionado nuestros métodos de investigación.

- **Recursos Clave**

Los recursos claves son los que nos ayudarán a llegar a nuestros clientes, tener salud financiera y ofrecer lo necesario a los clientes. Los recursos claves los dividimos en Económicos y Físicos. Los Económicos se resumen en cuidar el Cash Flow, manteniendo un balance entre la periodicidad de

los pagos con los ingresos para que se puedan cubrir con la operación y rendimientos generados por los intereses.

Los recursos Físicos se consideran clave por que encontramos que la oferta inmobiliaria que los barrios típicos de la zona metropolitana de Guadalajara puedan ofrecer puede llegar a ser escasa a comparación de las desarrollos inmobiliarios en las afueras de la ciudad, pero que son altamente valorados por nuestros clientes potenciales; como segundo punto a tomar en cuenta como clave, es dónde situar nuestros puntos de venta u opciones de pago, ya que el invertir en sucursales conlleva un monto considerable de dinero, así que se tendría que soportar la inversión comparando los ingresos que captaría esa sucursal en específico, tomando en cuenta también que sean de fácil acceso para los clientes y que eso no se considere como un dolor para ellos.

- **Socios clave**

Los socios clave de Meraki detectados fueron tres, el primero es el Inversionista, porque gracias a ellos se generará presupuesto para la compra de casas o departamentos, dándonos la posibilidad de manejar un número más amplio de créditos al mismo tiempo, por lo tanto, teniendo más ingresos que darían estabilidad económica en términos de flujo de efectivo, permitiendo pagar rendimientos a inversionistas más antiguos, estos inversionistas serían en una modalidad de compra de deuda por lo que no tomarían decisiones en la empresa.

Un segundo socio clave se identificó en Gobiernos locales para generar sinergia en planes de Desarrollo de Vivienda y población, principalmente en el municipio de Guadalajara, existe una falta de habitantes de vivienda, por lo que los gobiernos locales están desarrollando políticas para que las personas regresen a vivir a dicho municipio, es ahí donde Meraki puede aprovechar las facilidades que se otorguen para promover la compra de esos inmuebles habitacionales. El proyecto deberá de estar atento a las colonias en las que el gobierno invierta en mobiliario urbano, servicios públicos, seguridad para pronosticar una potencial alza en demanda de vivienda.

El tercer aliado clave que se determina es con las Inmobiliarias, porque con este tipo de negocios se podrían dar posibles alianzas para otorgar créditos a clientes, la idea es la generación de un Joint Venture con estos establecimientos ya que ellos conocen las zonas, buscan los clientes y los clientes también los buscan con ellos, entonces Meraki ayudaría en la parte que el cliente no se pierda por falta de financiamiento. El resultado para el cliente sería un servicio integral donde se le encuentra

el inmueble a su medida, pero también se le da un producto financiero a la medida siendo el complemento de soluciones.

- **Fuentes de ingresos**

Una de las fortalezas de este modelo de negocios es la estructura de ingresos, esto porque nos referimos a ingresos recurrentes derivados de la parte proporcional del crédito que se conforma de una sección de aportación a capital y el resto es aportación a intereses; la tasa de interés con la que iniciará el proyecto será del 14% anual, esta tasa si bien es un poco más alta a las que ofrece INFONAVIT que está fijada en 12%, pero se considera razonable por el riesgo que implica otorgar crédito al sector socioeconómico al que estamos dirigidos. Esta modalidad de ingresos ayuda a que el negocio tenga liquidez, que es una característica básica para que un negocio pueda sobrevivir, incluso por arriba de la rentabilidad, un ingreso adicional sería la parte que el cliente potencial cubriría por la investigación para su aprobación, que será del 50%, lo que rondaría en los \$2,000.00 pesos. La recuperación promedio para las viviendas es de 63 pagos mensuales y los restantes 177 sean de utilidad para la empresa.

Una situación que le puede generar ingresos extraordinarios a la empresa sería que el cliente cayera en un estado de no pago y con ello la generación de cartera vencida, porque eso significaría que el cliente tuviera que ser desalojado y la casa se tendría que ingresar de nuevo al mercado para colocarla con otro cliente, aunque no sería el objetivo de nuestra operación, es algo se puede presentar y debemos preverlo.

	CAT	Rendimiento inversionistas	
Opciones en el mercado	No hay	7.12%	Margen
Nuestro modelo de negocio	14%	9.12%	4.88%
Propuesta de valor	¡Acceso!	2.00%	

Figura 20 Fuente: Elaboración propia

- **Estructura de costos**

Los costos toman un papel muy importante para nuestro proyecto, sin duda un apartado a cuidar de manera especial ya que se tiene que alcanzar un balance entre el costo de financiamiento, costo de operación y costo aprobación y que todo eso sea cubierto por los intereses cobrados a los clientes, que es la principal fuente de ingreso.

Tomando en cuenta lo anterior, tenemos costos fijos que se basan en los costos de operación, calculados alrededor de los \$62,000 pesos mensuales más las comisiones del 4% sobre ventas, otro costo fijo que presentará la operación es la aprobación del candidato a crédito, ese costo cubriría la entrevista con personas calificadas, así como los honorarios del investigador privado para determinar la realidad económica del contratante, ese costo se establece en los \$4,150 pesos por persona.

El proyecto presenta costo según su valor, que serán las tasas de rendimientos para inversionistas (no accionistas) donde se les fija una tasa de rendimiento del 9.12% que es 2 puntos porcentuales arriba del instrumento sin riesgo. El segundo costo según el valor será el precio del inmueble que se vaya a comprar, que rondaría entre los \$500,000 y \$1,000,000 pesos, pero con la diferencia que esta cantidad se recupere en su totalidad con los pagos de los clientes. Recordando lo dicho en la estructura de ingresos, la recuperación promedio para las viviendas es de 63 pagos mensuales y los restantes 177 sean de utilidad para la empresa.

Costos Operación	
Administrativos	\$ 35,000.00
Venta	4%
Estructura Legal	\$ 10,000.00
Estructura Financiera	\$ 12,000.00
Servicios no especificados	\$ 5,000.00
Total	62,000 + 4% ventas

Costo de Aprobación	
Entrevista	\$ 250.00
Investigacion de campo	\$ 650.00
Costo promedio	\$4,150.00

Costo Financiero	
Propuesta	9.12%
Cetes	7.12%
Propuesta de Valor	2.00%

Figura 21

Fuente: Elaboración propia

Plan Estratégico

TIME LINE



Figura 22

Fuente: Elaboración propia

Motores de Crecimiento

Para dar a conocer nuestra propuesta, usaremos el motor de crecimiento de modelo de negocio pagado principalmente, ya que es la mejor manera de llegar a nuestros clientes, además de que genera una imagen de profesionalismo que es importante cuando estamos hablando de temas inmobiliarios donde hay mucho dinero de por medio.

Los medios que consideramos en publicidad, son los medios de comunicación tradicional, como anuncios en periódico, ya que el sector socioeconómico al que estamos dirigidos son grandes consumidores de ese medio así como los anuncios en radio que con poco tiempo podemos enviar un mensaje de impacto para llamar la atención del cliente y llamarlos a la acción de buscarnos para

obtener más información, como medio de soporte a los motores principales se usarán publicidad virtual con herramientas como Google AdWords, Facebook ads y a través de nuestra landing page, que nos ayudará a que el cliente entienda el concepto y se pueda convencer que somos una empresa seria y establecida para que tomen la decisión de realizar un contacto en sucursal.

Por último, se usará la presencia y promoción en eventos específicos del ramo como Expos con temas inmobiliarios o de asistencia de nuestros clientes meta para darnos a conocer

Epicentros de Innovación

Nuestro proyecto está impulsado por los clientes, ahí consideramos que está nuestro epicentro de innovación, todas la adecuaciones y características del modelo de negocios están enfocadas por la necesidad del cliente, esto lo vemos reflejados en facilitar a nuestros clientes el acceso a herramientas financieras inmobiliarias, se busca derrumbar las barreras cotidianas que enfrenta nuestro mercado, apoyamos la necesidad emocional del cliente de permanecer en su entorno por que se detectó que no solo se trata de comprar ladrillos, sino de permanecer en los entornos que el cliente considera como comunes y que están situados en los barrios populares de la ciudad, en la parte funcional cubrimos la necesidad de ser sujeto de crédito y obtener créditos cómodos. Este modelo de negocio representa una serie de cambios disruptivos que representan un riesgo financiero para la empresa en darle un crédito a personas a quienes normalmente no se le daría, pero es un mercado totalmente desentendido, el riesgo que aparece en lo ya descrito anteriormente se mitiga al tener como garantía un bien inmueble lo que hace posible tomar el riesgo.

Lo anterior se refleja en: Propuesta de Valor, Relación de Clientes y Actividades Claves y Recursos Claves.

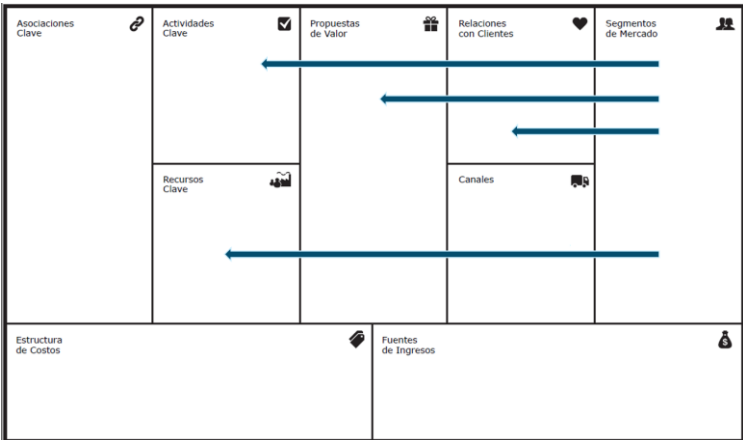


Figura 23 Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2011)

Blindaje del Modelo de Negocio

En cuanto a la forma de blindar nuestro modelo de negocio y apegándonos a todas las cuestiones legales, consideramos de fundamental importancia generar una certeza legal y legítima tanto a los inversores, a los clientes y a los socios.

Generaríamos un contrato de compra y venta, donde se estipula que la empresa financia al particular a 250 mensualidades (ejemplo), cada una de estas a favor del financiamiento y a su vez de la adquisición del bien inmueble sumado a una escritura con reserva de dominio, pero cómo funciona el contrato con reserva de dominio, es relativamente fácil y con mucha seguridad este incorpora una cláusula donde al comprador se le permite pagar el precio establecido a plazo, pero se deja establecido que la propiedad motivo del contrato, si bien esta es entregada al comprador desde la aprobación del contrato, no es, ni será de este, ya que queda a favor del vendedor hasta el cumplimiento total del contrato, es decir que quede cubierto el pago total establecido en el contrato, así mismo las características de este contrato permiten al vendedor recuperar el inmueble si el comprador no paga todo esto con el ejercicio de la acción reivindicatoria.

En este caso, el vendedor siempre será la empresa y podrá ejercer la acción reivindicatoria después de tres mensualidades vencidas, sumado a que el comprador renunciaría al derecho de pago retroactivo.

De esta manera, garantizamos el cumplimiento del contrato y de no ser así, el uso, goce y disfrute del bien inmueble en su totalidad a favor de la empresa.

En el caso de los inversionistas, desde su concepción, la persona moral de la SAPI otorga garantías por sí misma al inversionista, es decir:

Convenio entre accionistas.

Socio capitalista a la serie accionaria correspondiente.

Acta de Asamblea General para inclusión del socio.

Titulo Accionario.

Responsabilidad limitada como socio.

De igual forma, también le permite al nuevo inversionista negociar el plazo de la inversión y el rendimiento mínimo que tendrá o incluso la continuidad en el negocio, misma que podría darse en el caso de que así se acuerde previamente.

Por último y solo en forma de confirmación, es clarificar que su inversión es sobre un bien inmueble y existe una hipoteca, la cual duplica el blindaje de su inversión

Modelos de Negocio de Referencia

Meraki muestra dos tipos de modelo de negocio, uno para los clientes que desea un bien inmueble, que es el de venta de productos y servicios, el cliente potencial que adquiere el servicio del préstamo, necesitamos estar localizados en puntos de fácil acceso para el cliente y así promover la adquisición del crédito, pero también el servicio postventa de pagos o aclaración de manera accesible, por lo tanto, los puntos de ventas físicos tendrán la finalidad de asesoría, pagos y cierre de acuerdos.

En la parte de la adquisición de fondos para adquirir los bienes inmuebles se adapta al tipo Crowdfunding, o fondeo colectivo, donde el fondeador no se incluye en las decisiones ni operación de la empresa, al inversionista se le define una tasa de rendimiento y plazo de pago, el crowdfunding genera un medio transparente y confiable para pago de rendimientos además que se toma en cuenta el tema social.

El tema que se debe revisar para el momento de lanzar la operación y sobre todo al ser un tema que sigue en desarrollo es la Ley Fintech (Tecnología Financiera) que está referido a nuestro modelo de negocios de financieras con un gran apoyo operativo en la tecnología (Schaar, 2018). Esta ley nos va a marcar los requisitos mínimos que se necesitan para operar, se podría ver como una barrera, pero en realidad es una manera de asegurar el buen funcionamiento de nuestra empresa y darle certeza a los clientes de que podemos sustentar la carga financiera que requiere el sector inmobiliario. Aunque ya se publicó en el Diario Oficial de Federación el 9 de marzo del 2018 (CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, 2018) la ley sigue en revisiones y actualizaciones constantes ya que el gobierno ha involucrado a las 160 organizaciones que operan en este modelo para tener retroalimentación y ajustar sus lineamientos.

Para el modelo crowdfunding, esta ley nos permite captar financiamiento por medio de deuda, capital y copropiedad, lo cual se ajusta a las necesidades de operación del modelo. Las regulaciones siguen siendo parámetros básicos en el entorno financiero que son como Para el otorgamiento de

capital deberán consultar al menos un Buró de Crédito y contar con una metodología de evaluación de riesgos. El mismo proyecto no puede ser financiado por más de una Fintech y por último deberán informar al inversionista los riesgos, el desempeño del solicitante y no asegurar retornos, ganancias o el éxito de la inversión (CONDUSEF, 2019). Estos son puntos que fueron considerados no por requerimientos de ley, desde un inicio fue la base de la manera para operar.

Bibliografía

AMAI, C. d. (2018). *Nivel Socio Económico AMAI 2018*. AMAI.

Blank, S. (2013). Why the Lean Star-Up Chages Everything. *Spotlight*, 63-72.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *El Manual del Emprededor*. Editorial Planeta, S.A.U.

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (9 de Marzo de 2018). LEY PARA REGULAR LAS INSTITUCIONES DE TECNOLOGÍA FINANCIERA. Diario Oficial de la Federación.

CONAVI. (2010). *Sector Vivienda 2010-2011*. CONAVI.

CONDUSEF. (2019). *El ABC de la ley FINTECH*. Obtenido de CONDUSEF:

<https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/servicios-financieros/1015-el-abc-de-la-ley-fintech>

CONEVAL. (2018). *Estudio Diagnostico del Derecho a la Vivienda Digna y Decorosa*.

Coordinación General de Producción Social de Vivienda. (2011). *La Producción Social de Vivienda Asistida como estrategia*. CONAVI.

El Economista. (26 de October de 2017). *El Economista*. Obtenido de Inversionistas mexicanos, con preferencias contradictorias:

<https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Inversionistas-mexicanos-con-preferencias-contradictorias-20171026-0147.html>

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (s.f.). *The St. Gallen Business Model Navigator*. University of St.Gallen.

INEGI. (2018). *Población de Jalisco*. Obtenido de iieg.gob.mx:

<https://iieg.gob.mx/strategos/portfolio/poblacion-en-jalisco-2018/>

Lopez, V. (17 de Febrero de 2016). *LA PIRÁMIDE DE MASLOW EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de Triangulum: <http://triangulum.com.mx/piramide-maslow-empresas/>

Macario Gañan, A. (11 de 02 de 2014). *El Blog de Andres Macario*. Obtenido de Cómo conseguir resultados con mayor rapidez con el Lean Startup: <https://andresmacario.com/como-conseguir-resultados-con-mayor-rapidez-con-el-lean-startup/>

- Mootee, I. (2014). *Design Thinking Para La Innovacion Estrategica*. Empresa Activa.
- Mora, M. (13 de Abril de 2016). *Ingresos de los hogares por nivel socioeconómico*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.mx/blog/mejores-opiniones-mexico/3187595-ingresos-hogares-por-nivel-socioeconomico>
- Osterwalder, A. (29 de 08 de 2012). *BUSINESS MODEL ALCHEMIST*. Obtenido de ACHIEVE PRODUCT-MARKET FIT WITH OUR BRAND-NEW VALUE PROPOSITION DESIGNER CANVAS: <https://www.flickr.com/photos/osterwalder/7888051104/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Deusto.
- Schaar, J. (2018). *México necesita una ley fintech 'a la medida'*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/ley-fintech-en-mexico.html>
- SciELO. (2012). *SciElo*. Obtenido de Construcción y acceso a la vivienda en México; 2000-2012: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642014000100005
- Strategyzer AG. (s.f.). *The makers of Business Model Generation and Strategyzer*. Obtenido de strategyzer.com