

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios



Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros":
Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Eduard Enrique Cuadros Sánchez

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

01 / Mayo / 2025

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros":
Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Eduard Enrique Cuadros Sánchez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas - MBA

Director:

Darío Mauricio Reyes Giraldo

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

01 / Mayo / 2025

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Dedicatoria:

Dedico este trabajo de grado a mi familia, por ser el pilar fundamental de mi vida y el motor que me impulsa a seguir adelante. A mis padres, por su amor incondicional, apoyo y enseñanzas que han sido la base de mi formación personal y profesional. A mis amigos, por su compañía y motivación constante en este desafiante camino académico. Y a todas aquellas personas que creen en el poder del conocimiento y la perseverancia como herramientas para transformar la realidad.

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo de grado. A mi director de trabajo de grado, por su orientación, paciencia y conocimientos compartidos, que fueron fundamentales para la culminación de esta investigación. A mis profesores, por brindarme las herramientas necesarias para desarrollar un pensamiento crítico y analítico.

A mis compañeros de estudio, por el apoyo mutuo y las valiosas discusiones que enriquecieron el proceso de aprendizaje. A las entidades y profesionales del sector financiero que participaron en las entrevistas y encuestas, por su tiempo y aportes que contribuyeron al desarrollo de este proyecto.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, con su confianza y motivación, me inspiraron a dar lo mejor de mí en cada etapa de este desafío académico.

Resumen

El presente trabajo de grado desarrolla un modelo de negocio para un bróker crediticio especializado en asesoría personalizada para créditos hipotecarios en Colombia, denominado "Cuadros Especialistas Financieros". Se fundamenta en la problemática actual de los solicitantes de crédito hipotecario, quienes enfrentan dificultades debido a la burocracia, falta de información clara y barreras en la aprobación de los préstamos.

El objetivo principal del estudio fue validar la viabilidad de este modelo de negocio, identificando sus ventajas y el impacto que podría tener en la optimización del proceso hipotecario. Para ello, se empleó una metodología mixta, combinando análisis cuantitativos y cualitativos mediante encuestas y entrevistas a expertos del sector financiero.

Los resultados evidenciaron que la implementación de un bróker crediticio puede mejorar significativamente la eficiencia del proceso hipotecario, reduciendo los tiempos de aprobación y aumentando la satisfacción del cliente. Asimismo, el modelo presenta un crecimiento financiero sostenible, con un margen operativo proyectado del 32.4% para 2029 y un flujo de caja positivo a partir del primer año de operación.

Este modelo, presenta un negocio viable y sostenible, capaz de mejorar la accesibilidad y eficiencia en la obtención de créditos hipotecarios en Colombia. Su enfoque en la digitalización, asesoría personalizada y transparencia financiera lo posiciona como una solución innovadora que aporta valor tanto a los clientes como a las entidades financieras.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Palabras clave: Bróker crediticio, Crédito hipotecario, Asesoría financiera,
Optimización de procesos, Inclusión financiera, Viabilidad económica y Sostenibilidad
financiera.

Abstract

This thesis develops a business model for a credit broker specializing in personalized advisory services for mortgage loans in Colombia, named "Cuadros Especialistas Financieros." It is based on the current challenges faced by mortgage loan applicants, who encounter difficulties due to bureaucracy, lack of clear information, and barriers in the loan approval process.

The main objective of the study was to validate the feasibility of this business model, identifying its advantages and the potential impact on optimizing the mortgage application process. To achieve this, a mixed-method methodology was employed, combining quantitative and qualitative analyses through surveys and interviews with financial sector experts.

The results demonstrated that implementing a credit brokerage model can significantly improve the efficiency of the mortgage process, reducing approval times and increasing customer satisfaction. Additionally, the model exhibits sustainable financial growth, with a projected operating margin of 32.4% by 2029 and a positive cash flow starting from the first year of operation.

This model represents a viable and sustainable business, capable of improving accessibility and efficiency in obtaining mortgage loans in Colombia. Its focus on digitalization, personalized advisory services, and financial transparency positions it as an innovative solution that provides value to both customers and financial institutions.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Keywords: Credit broker, Mortgage loan, Financial advisory, Process optimization, Financial inclusion, Economic feasibility, Financial sustainability.

Tabla de contenido

Lista de Figuras.....	17
Lista de Tablas	18
Introducción.....	19
<i>Antecedentes.....</i>	<i>19</i>
<i>Problema</i>	<i>23</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>24</i>
Objetivo General	24
Objetivos específicos	25
<i>Propuesta de valor.....</i>	<i>26</i>
<i>Estructura del documento.....</i>	<i>27</i>
1 Naturaleza del proyecto.....	28
1.1 <i>Origen o fuente de la idea de negocio.....</i>	<i>28</i>
1.2 <i>Descripción del modelo de negocio.....</i>	<i>28</i>
1.3 <i>Objetivos empresariales</i>	<i>29</i>
1.3.1 <i>Objetivos a Corto Plazo (de 0 a 1 año).....</i>	<i>29</i>
1.3.2 <i>Objetivos a Mediano Plazo (de 2 a 3 años).....</i>	<i>29</i>
1.3.3 <i>Objetivos a Largo Plazo (de 3 a 5 años).</i>	<i>29</i>
1.4 <i>Estado actual del negocio.....</i>	<i>30</i>
1.5 <i>Descripción de productos o servicios.</i>	<i>30</i>
1.6 <i>Nombre, tamaño y ubicación de la empresa</i>	<i>31</i>

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

1.7	<i>Potencial del mercado en cifras</i>	32
1.8	<i>Ventajas competitivas del producto y/o servicio</i>	32
1.9	<i>Equipo de trabajo:</i>	33
2	Análisis del Sector	33
2.1	<i>Características del Sector</i>	33
2.2	<i>Análisis de las fuerzas que impactan al negocio</i>	38
2.3	<i>Análisis de los competidores</i>	40
3	Validación e Investigación de Mercado	42
3.1	<i>Perfil de cliente</i>	46
3.1.1	Método persona.....	47
3.1.2	System Mapping	49
3.2	<i>Hallazgos de entrevistas</i>	51
3.3	<i>Lienzo modelo de negocio sostenible</i>	56
3.4	<i>Estudio piloto de mercado</i>	60
3.4.1	Objetivos del Estudio Piloto	60
3.4.2	Cálculo de la Muestra	61
3.4.3	Diseño de las herramientas de investigación	63
3.5	<i>Resultados</i>	65
3.5.1	Resultados de las encuestas a potenciales clientes	66
3.5.2	Resultados de las entrevistas a entidades bancarias.....	67
3.5.3	Detalle del cálculo financiero	69
3.5.4	Oportunidades y riesgos del mercado	71

4	Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	73
4.1	<i>Objetivos de Mercadeo</i>	73
4.2	<i>Estrategia de Mercadeo.....</i>	74
4.3	<i>Estrategia de Producto y Servicio.....</i>	75
4.3.1	Características del Servicio	75
4.3.2	Propuesta de Valor Diferencial	75
4.4	<i>Estrategia de Distribución</i>	76
4.5	<i>Estrategia de Precio – Modelo de Ingreso.....</i>	77
4.5.1	Modelo de Ingresos	77
4.5.2	Estrategia de Precios.....	77
4.6	<i>Estrategia de Comunicación y Promoción</i>	77
4.6.1	Estrategia Digital.....	78
4.6.2	Publicidad Tradicional.....	78
4.6.3	Estrategia de Fidelización.....	78
4.7	<i>Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.....</i>	79
5	Aspectos Técnicos	79
5.1	<i>Objetivos de Producción</i>	80
5.2	<i>Ficha Técnica del Servicio</i>	81
5.3	<i>Definición del Proceso:</i>	82
5.3.1	Etapas del Proceso:.....	82
5.4	<i>Recursos tecnológicos e infraestructura.....</i>	85
5.4.1	Talento humano	85

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

5.4.2	Software y Hardware.	87
5.4.3	Maquinaria y equipo	88
5.4.4	Planta física	89
5.5	<i>Capacidad de prestación del servicio</i>	90
6	Aspectos Organizacionales y Legales	92
6.1	<i>Análisis Estratégico: Misión y Visión</i>	92
6.1.1	Misión	92
6.1.2	Visión	92
6.2	<i>Estructura Organizacional</i>	92
6.2.1	Principales áreas funcionales:	93
6.3	<i>Perfiles y Funciones</i>	93
6.4	<i>Organigrama</i>	94
6.5	<i>Factores Clave de la Gestión del Talento Humano</i>	94
6.6	<i>Esquema de Gobierno Corporativo</i>	95
6.7	<i>Aspectos Legales</i>	96
6.7.1	Normativa Financiera y Bancaria:.....	96
6.7.2	Protección de Datos y Seguridad de la Información:.....	96
6.7.3	Obligaciones Tributarias y Comerciales:	96
6.8	<i>Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad</i>	97
6.9	<i>Regímenes Especiales</i>	97
6.10	<i>Presupuesto de Personal Administrativo</i>	98
7	Aspectos Financieros	98

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

7.1	<i>Objetivos Financieros</i>	99
7.2	<i>Supuestos Económicos para la Simulación</i>	99
7.3	<i>Proyección de Ventas</i>	100
7.4	<i>Proyección gastos de Mercadeo</i>	101
7.5	<i>Proyección costos de producción</i>	102
7.6	<i>Proyección de gastos administrativos</i>	103
7.7	<i>Presupuesto de Inversión</i>	103
7.8	<i>Estado de resultados</i>	104
7.8.1	Análisis de Ingresos y Costos.....	105
7.8.2	Rentabilidad Bruta y Operativa.....	106
7.8.3	Utilidad Operativa	106
7.8.4	Impacto de Gastos Financieros e Impuestos.....	107
7.8.5	Utilidad Neta y Rentabilidad	107
7.9	<i>Balance general</i>	108
7.9.1	Análisis del Activo.....	109
7.9.2	Análisis del Pasivo.....	109
7.9.3	Análisis del Patrimonio	110
7.10	<i>Flujo de caja del proyecto</i>	111
7.10.1	Análisis del Flujo de Caja del Proyecto (Capital Invertido) 2025-2029..	112
7.10.2	Evaluación de la Liquidez y Flujo de Caja	113
7.10.3	Flujo de caja libre.....	114
7.10.4	Análisis del EBIT y NOPLAT	114
7.10.5	Análisis de la Inversión Neta	115

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

7.10.6	Evolución del Flujo de Caja Libre	116
7.11	<i>Indicadores Financieros de Rentabilidad</i>	116
7.12	<i>Fuentes de Financiación</i>	117
8	Enfoque hacia la Sostenibilidad	117
8.1	<i>Dimensión Social</i>	118
8.1.1	Inclusión Financiera y Educación Financiera.....	118
8.1.2	Impacto en la Calidad de Vida	119
8.2	<i>Dimensión Ambiental</i>	119
8.2.1	Digitalización y Reducción del Uso de Papel	120
8.2.2	Incentivo al Financiamiento Verde.....	120
8.3	<i>Dimensión Económica</i>	120
8.3.1	Rentabilidad y Crecimiento Sostenible	121
8.3.2	Contribución al Desarrollo del Mercado Hipotecario.....	121
8.4	<i>Dimensión de Gobernanza</i>	122
8.4.1	Transparencia y Cumplimiento Normativo.....	122
8.4.2	Ética Empresarial y Gestión del Talento Humano	122
9	Conclusiones	124
10	Bibliografía	127
11	Anexos	141
11.1	<i>Anexo 1 – Entrevista Experto técnico</i>	141
11.2	<i>Anexo 2 – Entrevista Aliado clave</i>	144

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

11.3	<i>Anexo 3 – Entrevista Empresarios</i>	147
11.4	<i>Anexo 4 – Entrevista Experto en Sostenibilidad</i>	150
11.5	<i>Anexo 5 – Entrevista Clientes Potenciales</i>	153
11.6	<i>Anexo 6 – Grabaciones</i>	155
11.7	<i>Anexo 7 – Ficha técnica de la Encuesta</i>	155
11.8	<i>Anexo 8 – Encuesta</i>	156
11.9	<i>Anexo 9 – Ficha técnica de la Entrevista</i>	164
11.10	<i>Anexo 10. Modelo de la Entrevista Semi estructurada</i>	165
11.11	<i>Anexo 11 – Encuestas</i>	167
11.12	<i>Anexo 12 – Entrevistas</i>	167

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Evolución de la relación préstamo-garantía	20
Figura 2 Análisis PESTEL del sector hipotecario	36
Figura 3 Análisis Fuerzas de Porter	39
Figura 4 Matriz de perfil competitivo.....	41
Figura 5 Mapa de empatía	46
Figura 6 Método Persona	48
Figura 7 System Mapping.....	50
Figura 8 Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible	57
Figura 9 Organigrama	94
Figura 10 Proyecciones de venta	100
Figura 11 Gasto publicitario.....	102
Figura 12 Inversión.....	103
Figura 13 Estado de resultados.....	105
Figura 14 Balance general	108
Figura 15 Flujo de Caja	111
Figura 16 Flujo de caja libre	114

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Comisiones	69
Tabla 2 Presupuesto mercadeo	79
Tabla 3 Talento humano	86
Tabla 4 Software y Hardware	87
Tabla 5 Maquinaria y equipo.....	88
Tabla 6 Planta física	89
Tabla 7 Perfiles y funciones.....	93
Tabla 8 Presupuesto personal administrativo.....	98
Tabla 9 Proyección gastos de mercadeo.....	101

Introducción

En el marco de la creación del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros", el presente trabajo de grado se enfoca en el campo del Emprendimiento y la Gerencia, áreas clave dentro de la administración de empresas. Este proyecto aborda la identificación de oportunidades y el desarrollo de un modelo de negocio innovador que tiene como propósito facilitar el acceso a créditos hipotecarios en Colombia, a través de la asesoría personalizada y la simplificación de los procesos crediticios.

El campo de estudio también se alinea con las líneas de investigación del programa de MBA, como la Innovación en Servicios Financieros y la Transformación Digital, ya que el modelo propuesto incorpora el uso de una plataforma tecnológica para mejorar la experiencia del usuario y agilizar los procesos. Así, el presente documento no solo explora la creación de valor para el cliente, sino que también integra elementos de transformación digital y Fintech, áreas fundamentales para la gerencia moderna.

Antecedentes

El acceso a fondos para la adquisición de vivienda en Colombia continúa enfrentando múltiples obstáculos. Entre las principales barreras identificadas se encuentran la falta de confianza en las entidades financieras, el acceso restringido a servicios bancarios y la limitada educación financiera de la población, tal como señalan Bustamante y Jiménez (2011). Esta carencia de conocimientos básicos sobre finanzas personales, advertida también por Olaya (2022), complica el proceso de inclusión financiera y limita la capacidad de las personas para acceder a productos crediticios formales. En consecuencia, como refieren López-Lapo et al.

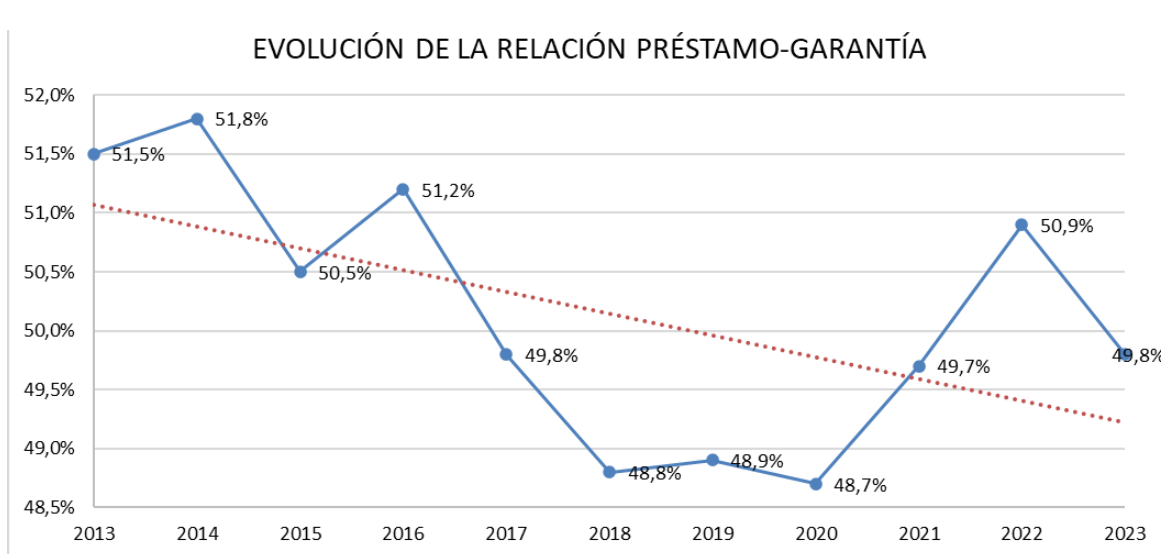
Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

(2022), la desconfianza hacia las instituciones lleva a que muchos individuos busquen asesoría en sus círculos cercanos, perpetuando el desconocimiento y la informalidad.

De acuerdo con el reporte de inclusión financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia (2024), se evidencia una disminución preocupante en los indicadores de acceso al crédito. Entre 2022 y 2023, el porcentaje de adultos con productos de financiación formal descendió al 35,3%, afectando a aproximadamente 13,5 millones de personas. Los productos de mayor penetración continúan siendo las tarjetas de crédito y el crédito de consumo, seguidos por el microcrédito y el crédito de vivienda, lo cual revela una preferencia por productos de corto plazo frente a instrumentos de financiación a largo plazo como los hipotecarios.

Figura 1

Evolución de la relación préstamo-garantía



Nota: Elaboración del autor con base a Asobancaria (2024)

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

En paralelo, el análisis de la evolución de la relación préstamo-garantía (LTV) en Colombia, basado en datos de Asobancaria (2024) y presentado en la figura 1. Evolución de la relación préstamo-garantía, muestra variaciones moderadas entre 2013 y 2023. Durante este periodo, el promedio calculado mediante la media geométrica fue del 50,13%, y la media aritmética se situó en 50,15%. Esta estabilidad sugiere una gestión prudente del riesgo crediticio, respaldada por estándares internacionales que consideran como conservadora una relación préstamo-valor inferior al 80% (Banco de Pagos Internacionales, 2017). Así, mantener un promedio del 50% demuestra una política de riesgo sólida que fortalece la estabilidad del sistema financiero colombiano.

Si bien en 2014 se alcanzó un máximo del 51,8%, posteriormente la relación presentó una tendencia decreciente, estabilizándose entre el 48,8% y el 49,7% en los años siguientes. Esta evolución refleja no solo ajustes en las políticas de crédito, sino también la influencia de factores macroeconómicos, como la inflación y las variaciones en las tasas de interés, que han impactado la dinámica del mercado hipotecario y la gestión de riesgos en el sector financiero.

En este contexto, Mendoza et al. (2020) destacan que las tasas de interés más elevadas en países en desarrollo, como Colombia, representan una barrera adicional para los hogares de menores ingresos, quienes, al no cumplir los requisitos exigidos por la banca formal, recurren a mecanismos de financiación no regulados, comprometiendo su estabilidad económica. Díaz Valencia (2011) también señala que, si bien los requisitos de acceso al crédito varían dependiendo del prestamista, las instituciones bancarias formales tienden a establecer condiciones más rigurosas en comparación con los préstamos informales.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Por otro lado, Morales Suárez y Velásquez Copete (2019) subrayan que los altos costos asociados a los créditos hipotecarios, tales como tasas de interés, avalúos, pólizas y reparaciones, constituyen un factor disuasorio para los solicitantes. Además, Olivares-Aguayo et al. (2021) resaltan que, al momento de elegir una entidad financiera, los consumidores valoran aspectos como la reputación, el servicio al cliente, la flexibilidad y los beneficios adicionales ofrecidos.

En respuesta a estas dificultades, surge la figura de los brokers de crédito como intermediarios estratégicos entre los solicitantes y las entidades financieras. Según el Ministerio de la Producción (2022) y Quelal Morejón y Quinapallo Lala (2018), los brokers facilitan el proceso de solicitud, comparan diferentes alternativas y negocian en nombre del cliente, aumentando así las posibilidades de éxito en la obtención del crédito. López-Castro (2023) enfatiza la importancia de una asesoría personalizada que permita identificar las necesidades del cliente, resolver dudas, orientar en la elección del producto adecuado y optimizar el uso de los recursos disponibles. De manera complementaria, Escobar Blanco (2014) sostiene que los solicitantes prefieren recurrir a los brokers debido a la diversidad de productos, la asesoría personalizada y la simplificación del proceso de crédito que estos ofrecen.

1.1 Problema

La revisión del contexto colombiano en materia de acceso al crédito hipotecario evidencias barreras estructurales persistentes que afectan de manera directa a los solicitantes. González-Rossano et al. (2023) destacan que las restricciones impuestas por las entidades financieras hacia individuos y familias no bancarizadas, así como el uso frecuente de tecnicismos en los procesos, dificultan la comprensión y el acceso a productos de financiación. Esta situación se agrava para quienes carecen de formación en educación financiera, limitando su capacidad para navegar exitosamente en los procedimientos exigidos.

Asimismo, Brock (2022) señala que los estrictos requisitos para la aprobación de créditos hipotecarios generan experiencias estresantes y, en muchos casos, traumáticas para los usuarios, profundizando la percepción negativa hacia las entidades financieras. Estas condiciones adversas, sumadas a la falta de asesoría personalizada y al escaso tiempo disponible para investigar las mejores opciones de financiamiento, contribuyen a que los solicitantes enfrenten un proceso complejo, poco transparente y desalentador.

Diversos estudios apuntan que en Colombia el segmento de brokers de crédito hipotecario aún se encuentra en una etapa de desarrollo incipiente, con una baja penetración y limitada formalización frente al sistema financiero tradicional. Según Asobancaria (2024), la participación de brokers especializados en colocación de créditos hipotecarios es inferior al 5% del total de operaciones realizadas, concentrándose la mayoría de las solicitudes directamente en las entidades bancarias. Esta situación resalta un espacio de oportunidad significativo para consolidar modelos de negocio especializados que integren la asesoría personalizada.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

El Observatorio de Hábitat (2024) también destaca que, aunque han surgido algunas firmas intermediarias, su alcance sigue siendo reducido y, en muchos casos, carecen de procesos estandarizados de asesoría, lo que limita la generación de confianza entre los clientes. Esta circunstancia revela una oportunidad de mercado no suficientemente cubierta, especialmente en lo que respecta a modelos de negocio que integren asesoría personalizada, digitalización de procesos y alianzas estratégicas formales con bancos.

De esta manera, se configura un problema multifacético donde convergen la falta de información clara, la burocracia institucional y la percepción de alto riesgo, dificultando no solo el acceso efectivo a la vivienda, sino también la inclusión financiera en un segmento de la población que requiere acompañamiento especializado. Esta problemática constituye el punto de partida para la creación de un bróker crediticio que permita optimizar la experiencia de los solicitantes y fortalecer su acceso al crédito hipotecario en Colombia.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo General*

Demostrar la viabilidad de la puesta en marcha del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros" que proporcione asesoría personalizada en créditos hipotecarios, con el fin de facilitar el acceso al financiamiento para la adquisición de vivienda en Colombia

1.2.2 *Objetivos específicos*

- Demostrar que existe una demanda potencial en el mercado colombiano a través de la identificación de las necesidades de los solicitantes de créditos hipotecarios.
- Describir los aspectos técnicos del modelo de negocio, incluyendo la infraestructura tecnológica y las herramientas necesarias para la prestación eficiente del servicio de asesoría.
- Definir la estructura organizacional y los requerimientos legales que garanticen el funcionamiento adecuado y la regulación del bróker crediticio en el marco de la normativa vigente.
- Demostrar la viabilidad financiera del modelo de negocio.
- Demostrar el enfoque de sostenibilidad en el modelo de negocio del bróker crediticio.

1.3 Propuesta de valor

El enfoque principal del modelo de negocio es B2B, de acuerdo con Veintemilla Sánchez, K. P., Maza Córdova, O. H., & González Illescas, M. L. (2021), B2B (business to business), son relaciones comerciales entre empresas, en donde realizan el intercambio de información comercial, facilitando transacciones, negociaciones y relaciones directas entre solo empresas. El negocio está dirigido a personas y familias en Colombia que buscan financiamiento para la adquisición de una vivienda. Este segmento de clientes se distingue por un bajo nivel de conocimientos financieros y/o un tiempo limitado para realizar múltiples visitas a instituciones financieras. Nuestra propuesta de valor se centra en brindar orientación personalizada y agilizar el proceso de solicitud de un préstamo hipotecario, permitiendo a nuestros clientes tomar decisiones eficientes y bien informadas.

Al mismo tiempo, nuestro enfoque orientado al consumidor final se centra en las instituciones financieras, que son nuestros socios estratégicos. Estas entidades permiten establecer acuerdos para gestionar y orientar a clientes que cumplan con el perfil crediticio deseado. Mediante estas colaboraciones, se fomenta el enlace entre los demandantes de financiamiento y las entidades bancarias, mejorando la eficiencia del procedimiento para ambas partes involucradas.

1.4 Estructura del documento

El documento está organizado para facilitar la comprensión del modelo de negocio. Comienza con una introducción que establece el propósito y los objetivos del estudio. La "Naturaleza del proyecto" y el "Análisis del Sector" proporcionan un contexto sobre el entorno del negocio y sus características fundamentales. La sección de "Validación e Investigación de Mercado" aborda el análisis del cliente respecto a la propuesta de valor y un estudio piloto del mercado, culminando con los "Resultados" obtenidos. A continuación, se detalla la "Estrategia y Plan de Introducción de Mercado", seguido por los "Aspectos Técnicos", "Organizacionales y Legales", y "Financieros" del proyecto. El "Enfoque hacia la Sostenibilidad" destaca las prácticas sustentables integradas en el modelo de negocio. Finalmente, el documento concluye con las "Conclusiones", las "Referencias" bibliográficas y anexos que proporcionan información adicional relevante para el estudio.

1 Naturaleza del proyecto

1.1 Origen o fuente de la idea de negocio

La idea para "Cuadros Especialistas Financieros" nació de la experiencia acumulada durante seis años en el sector financiero, específicamente en mi rol actual como Director Supernumerario, que me ha permitido viajar por diversas oficinas del Banco Agrario en Antioquia y Chocó. Estos viajes me expusieron a los retos que enfrentan los clientes al solicitar créditos hipotecarios y los problemas comunes al ser rechazadas sus solicitudes. Estas observaciones, junto con las consultas frecuentes de conocidos sobre cómo navegar el proceso de solicitud de crédito, me llevaron a profundizar mi investigación sobre los servicios de bróker existentes. Descubrí que muchos no ofrecen una asesoría personalizada que considere las necesidades específicas del cliente. Esto me motivó a crear un modelo de negocio que se centre en proporcionar asesoría detallada y personalizada, asegurando que los clientes reciban el mejor soporte posible en la obtención de créditos hipotecarios.

1.2 Descripción del modelo de negocio

"Cuadros Especialistas Financieros" es un bróker crediticio que se especializa en la asesoría personalizada para créditos hipotecarios, diseñado para facilitar el acceso al financiamiento de vivienda en Colombia. Este modelo de negocio se centra en entender y atender las necesidades específicas de cada cliente, ofreciendo un servicio integral que abarca desde la evaluación del perfil financiero del solicitante hasta la tramitología para la obtención del crédito hipotecario en el banco aliado que más le convenga según su condición financiera y necesidad económica.

1.3 Objetivos empresariales

1.3.1 *Objetivos a Corto Plazo (de 0 a 1 año).*

- Lanzar la plataforma web.
- Construir una base de clientes inicial.
- Establecer alianzas estratégicas con 5 bancos principales.
- Implementar un programa de educación financiera básica.

1.3.2 *Objetivos a Mediano Plazo (de 2 a 3 años).*

- Expandir la oferta de servicios.
- Aumentar la base de clientes a 500.
- Obtener certificaciones de calidad en servicio al cliente.
- Desarrollar alianzas con desarrolladores inmobiliarios.

1.3.3 *Objetivos a Largo Plazo (de 3 a 5 años).*

- Ser líder en el mercado de asesoría de créditos hipotecarios en Colombia.
- Establecer un centro de investigación en finanzas.
- Expandirse a mercados internacionales.
- Fomentar la sostenibilidad ambiental en proyectos inmobiliarios.

1.4 Estado actual del negocio

En la actualidad, el negocio se encuentra en una fase preliminar de desarrollo, operando de manera informal y sin una estructura completamente establecida. La operación se está llevando a cabo mediante alianzas con brokers externos que ya tienen relaciones contractuales y reconocidas con las entidades financieras. Esta estrategia permite realizar una exploración inicial del mercado y validar las hipótesis del modelo de negocio. A través de estas colaboraciones, se busca validar la efectividad de las propuestas de valor y las estrategias de servicio, interactuando directamente con los clientes para ajustar y optimizar los procesos antes de la formalización total de la empresa.

1.5 Descripción de productos o servicios.

- **Asesoría Personalizada en Créditos Hipotecarios:**

Se ofrece consultoría individualizada para evaluar las necesidades y capacidades financieras de cada cliente, asegurando que encuentren la opción más adecuada de crédito hipotecario según su situación personal y financiera. A diferencia de los asesores tradicionales de los bancos, el modelo de negocio propuesto se distingue por brindar un servicio más cercano y personalizado, atendiendo de manera integral y flexible las necesidades específicas de cada cliente, sin estar limitado a los productos y políticas financieros de una única entidad.

- **Intermediación Financiera:**

Actuamos como intermediarios entre los clientes y las instituciones financieras, facilitando todo el proceso desde la recolección y presentación de los documentos necesarios para la

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

solicitud del crédito hasta el desembolso de este. La diferencia con los bancos tradicionales radica en la agilidad y la cercanía del servicio, ya que nuestro modelo optimiza cada paso del proceso, proporcionando transparencia, eficiencia y un acompañamiento constante a lo largo de todo el trámite.

El modelo de negocio propuesto tiene la capacidad de presentar opciones de múltiples instituciones financieras, buscando siempre la solución más adecuada para el cliente

1.6 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Razón social: Cuadros Especialistas Financieros SAS

Nombre comercial: Especialistas Financieros

Tamaño: Micro empresa.

Ubicación de la empresa: La macro-localización, según López-Castro, Y. (2023), destaca a ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga como importantes centros urbanos con alta demanda de préstamos hipotecarios, representando una porción significativa del mercado inmobiliario. En la micro-localización, Medellín ha sido seleccionada por factores distintivos que fomentan su desarrollo y atractivo para la inversión inmobiliaria. García, J.G., et al. (2018) indican que Medellín ha experimentado un crecimiento económico considerable, lo que ha mejorado el poder adquisitivo de sus residentes y ha incrementado las inversiones en propiedades residenciales. Además, la estabilidad económica y la confianza del mercado contribuyen a un entorno favorable para los préstamos hipotecarios. El desarrollo urbano y la introducción de políticas públicas que facilitan el acceso a la vivienda han ampliado las opciones de financiamiento, incrementando la demanda de préstamos hipotecarios en la ciudad, tanto para inversión como para necesidades residenciales.

1.7 Potencial del mercado en cifras

En los últimos cinco años, el mercado de créditos hipotecarios y compra de vivienda en Colombia ha mostrado un crecimiento significativo. Las ventas de nuevas viviendas superan los 60 billones de pesos anuales, constituyendo el 4.1% del PIB. La mayoría de estas ventas corresponden a vivienda social, apoyada por subsidios públicos. Aunque el sector se desaceleró ligeramente en 2022, sigue siendo robusto con un portafolio hipotecario que representa el 8.3% del PIB (BBVA Research, 2022)

1.8 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

- **Asesoría Personalizada:** Ofrece un servicio de consulta individualizado que evalúa las necesidades financieras específicas de cada cliente, garantizando soluciones a medida para la obtención de créditos hipotecarios.
- **Intermediación Eficiente:** Actúa como puente entre clientes y bancos, haciendo toda la tramitología pertinente, simplificando el proceso y ahorrando tiempo a los clientes.

1.9 Equipo de trabajo:

El equipo está conformado y liderado por Eduard Enrique Cuadros Sánchez, quien es profesional en Administración de Empresas con especialización en Inteligencia Comercial y Mercadeo, y actualmente está finalizando su MBA. Con más de seis años de experiencia en el sector financiero y cooperativo, Eduard aporta un conocimiento profundo en Gerencia Comercial y productos financieros, con experiencia en Banca Personas, Pyme, Agropecuaria y Empresarial. Su liderazgo transformacional y habilidades en negociación y fidelización de clientes fortalecen la visión del proyecto.

2 Análisis del Sector

Analizar el sector es crucial para entender la empresa. En este contexto, se explorarán las características del sector de créditos hipotecarios, se evaluarán las fuerzas que lo moldean, se identificarán oportunidades y amenazas emergentes y se analizará el panorama competitivo.

2.1 Características del Sector

América Latina está experimentando cambios significativos en el panorama de los préstamos hipotecarios en 2024, influenciados por mega tendencias globales. Para comprender mejor este contexto dinámico, se realizará un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal). Este enfoque identificará los factores clave que configuran el mercado hipotecario en la región y anticipará oportunidades y desafíos emergentes para los solicitantes y proveedores de préstamos hipotecarios.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Tal y como lo menciona Kirana et al. (2023), El análisis PESTEL es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial para evaluar y analizar el entorno externo en el que opera una organización. Además, colabora en fortalecer la comprensión de las entidades en relación a su entorno externo, en identificar oportunidades y amenazas, y en tomar decisiones estratégicas informadas para adaptarse a los cambios del entorno.

El sector de créditos hipotecarios en Colombia ha experimentado un cambio significativo. A septiembre de 2023, la cartera de vivienda se situó en 101,6 billones de pesos, lo que representa el 15% del total de la cartera financiera del país. Este crecimiento ha sido liderado principalmente por créditos en pesos, que representan el 87,5% del total, mientras que solo el 12,5% está indexado en UVR, lo que muestra una baja exposición a la inflación (Meneses-González & Sánchez, 2024).

Sin embargo, desde finales de 2022, el crecimiento del crédito hipotecario ha comenzado a desacelerarse. Durante el primer semestre de 2023, los créditos en pesos mostraron una ralentización, mientras que los créditos en UVR tuvieron un repunte debido a la caída de la inflación desde abril del mismo año (Meneses-González & Sánchez, 2024). Esta dinámica refleja un cambio en las preferencias de los consumidores hacia productos financieros que se benefician de una menor inflación.

En cuanto a los costos financieros, las tasas de interés para vivienda no VIS y VIS se ubicaron en 6,3% y 5,1%, respectivamente, en noviembre de 2023. Aunque estas tasas son relativamente bajas, las condiciones de crédito han sido más restrictivas, lo que ha limitado el acceso a financiamiento, especialmente para viviendas de mayor valor (Meneses-González & Sánchez, 2024).

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

El sector también está conformado por actores clave como los bancos y otras entidades financieras, que junto con reguladores como la Superintendencia Financiera de Colombia aseguran la estabilidad del mercado. A su vez, programas gubernamentales como Mi Casa Ya han jugado un rol crucial en la promoción de la vivienda social, aunque los cambios recientes en los subsidios han generado incertidumbre entre los posibles compradores (Meneses-González & Sánchez, 2024).

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Figura 2

Análisis PESTEL del sector hipotecario

P	E	S	T	E	L
Informalidad en la vivienda. Vergara-Perucich, F. et al. (2022)	Inflación. Vila-Cárdenas, (2023)	Preferencias cambiantes de los consumidores hacia viviendas sostenibles o inteligentes. CHIBÁS ORTIZ, F., et al. (2022)	Avances en tecnología financiera (Fintech) que facilitan el acceso al crédito hipotecario. Bran-Guevara, J., et al. (2022)	Regulaciones gubernamentales más estrictas sobre eficiencia energética en la construcción. Encinas, F., et al. (2022)	Cambios en las leyes de protección al consumidor relacionadas con los créditos hipotecarios. Bernal-Fandiño, M., & Pico-Zúñiga, F. A. (2015)
Programas gubernamentales de incentivos para la compra de viviendas. Bedoya-Ruiz, et al. (2022)	Fluctuaciones en las tasas de interés y políticas monetarias del Banco de la República. Galvis-Ciro, et al. (2022)	Evolución de las expectativas de los consumidores en términos de experiencias digitales y personalización. Bran-Guevara, J., et al. (2022)	Uso creciente de plataformas en línea para la búsqueda y solicitud de préstamos hipotecarios. Bran-Guevara, J., et al. (2022)	Preferencia de los consumidores por comunidades y vecindarios ecológicos. Encinas, F., et al. (2022)	Reformas legislativas que afectan los derechos de propiedad y los procedimientos de ejecución hipotecaria. Bernal-Fandiño, M., & Pico-Zúñiga, F. A. (2015)
Cambios en el decreto gubernamental sobre financiación de la construcción de viviendas. Bedoya-Ruiz, et al. (2022)	Cambios en la demanda de viviendas debido a cambios en los ingresos y empleo. Galvis-Ciro, et al. (2022)	Tendencias de urbanización. Bedoya-Ruiz, et al. (2022)	Innovaciones en la evaluación de riesgos crediticios y procesamiento de préstamos. Bran-Guevara, J., et al. (2022)	Mayor conciencia ambiental que impulsa la demanda de viviendas ecológicas y sostenibles. Encinas, F., et al. (2022)	Regulaciones sobre transparencia y divulgación de información en los contratos hipotecarios. Bernal-Fandiño, M., & Pico-Zúñiga, F. A. (2015)

PESTEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Nota. Elaborado por el autor.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Se utiliza el análisis de PESTEL en la figura 2. del sector hipotecario, de acuerdo con Indeed Editorial Team. (2025), el análisis PESTEL se enfoca en evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al sector en el que se desarrollará el negocio. Su propósito es proporcionar un panorama macroeconómico que permita identificar las fuerzas externas que pueden influir en la operación de la empresa, pero no está diseñado para profundizar en el análisis competitivo directo.

Asimismo, se presenta un panorama complejo de oportunidades y desafíos. Las reformas políticas y los programas gubernamentales tienen el potencial de generar incertidumbre, al mismo tiempo que pueden estimular la demanda de vivienda. Sin embargo, como señala Vergara Perucich, F. et al. (2022), la informalidad en el mercado de vivienda representa una barrera significativa. Este fenómeno se refiere a los hábitats construidos fuera de los marcos del planeamiento urbano, utilizando materiales básicos, lo que da lugar a condiciones de vida precarias. Las personas que viven en estos espacios no tienen acceso a la vivienda formal y suelen establecerse en lugares estratégicos de la ciudad, a menudo en asentamientos no planificados y sin participación del Estado. A este desafío se suma la inflación, que también actúa como una barrera adicional. Los consumidores buscan cada vez más hogares ecológicos e inteligentes, la tendencia emergente brinda oportunidades para empresas que brindan tecnología financiera y soluciones ambientalmente sostenibles. Las regulaciones ambientales y de protección del consumidor pueden aumentar los costos, pero también aumentan la confianza en el mercado. En vista de esto, las empresas deben permanecer atentas a las tendencias emergentes y diseñar enfoques estratégicos para alinearse con las circunstancias cambiantes.

2.2 Análisis de las fuerzas que impactan al negocio

Examinar las influencias que impactan una organización utilizando el marco analítico de las Cinco Fuerzas de Porter resulta esencial para comprender su entorno competitivo.

Al comprender mejor estas fuerzas, las empresas pueden desarrollar estrategias efectivas para posicionarse competitivamente, identificar áreas de mejora y anticipar cambios potenciales en el entorno empresarial.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Figura 3

Análisis Fuerzas de Porter

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO MATRIZ DE ANÁLISIS COMPETITIVO		
FUERZAS (DETERMINACIÓN DE ACTORES DEL MESOENTORNO)	MATRIZ ANALISIS COMPETITIVO	
	Descripción de las Conductas	IMPACTO DE LA CONDUCTA EN RELACIÓN CON EL PODER QUE LE OTORGA A LA FUERZA
INTENSIDAD COMPETENCIA (PODER DE LA COMPETENCIA)	Presencia de múltiples brokers crediticios en el mercado.	Medio Alto 4
	Competencia basada en la calidad del servicio, la transparencia y la eficiencia en la obtención de créditos.	Alto Alto 5
	Focus en la satisfacción del cliente para retenerlos y ganar su lealtad.	Medio Alto 4
	Competencia por precios y tasas de interés competitivas.	Alto Alto 5
	Presión para mejorar constantemente la oferta y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.	Medio 3
PODER DEL COMPRADOR	Tienen acceso a una amplia gama de opciones de brokers crediticios.	Medio 3
	Pueden buscar información para comparar y tomar decisiones informadas.	Alto Alto 5
	Ellos cambian de un broker a otro si no están satisfechos.	Medio Alto 4
	Pueden influir en la reputación y la imagen de los brokers mediante reseñas y recomendaciones.	Alto Alto 5
PODER DEL PROVEEDOR	Las entidades financieras tienen el control sobre los términos y condiciones de los créditos hipotecarios.	Alto Alto 5
	Los proveedores pueden imponer condiciones restrictivas o tasas de interés desfavorables.	Alto Alto 5
	Los proveedores pueden ofrecer incentivos o beneficios adicionales para atraer la atención de los brokers y los clientes.	Medio 3
	La reputación y el historial de los proveedores pueden afectar la percepción de los brokers y su capacidad para negociar con los clientes.	Medio Alto 4
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Alternativas de financiamiento con créditos de terceros (amigos, familia)	Medio Bajo 2
	Posibilidad de comprar vivienda sin financiamiento hipotecario, utilizando ahorros propios.	Medio Bajo 2
	Posibilidad de alquilar viviendas en lugar de comprar	Medio Alto 4
ENTRADA A NUEVAS EMPRESAS (NUEVOS ENTRANTES)		Medio Alto 4
	Necesidad de establecer una reputación y credibilidad en el mercado para competir con los actores establecidos.	
	Competencia con brokers crediticios existentes que ya tienen una base de clientes y relaciones establecidas con proveedores financieros.	Alto Alto 5
	Regulaciones y requisitos legales para establecer las alianzas con los proveedores	Alto Alto 5
ENTRADA A NUEVAS EMPRESAS (OTRAS PARTES INTERESADAS)	Necesidad de inversión en tecnología y recursos humanos para competir eficazmente.	Medio Alto 4
	Participación de instituciones académicas y centros de investigación que pueden contribuir con conocimientos y análisis sobre el sector y las tendencias del mercado.	Medio 3
	Intereses de grupos de inversión y accionistas en el desempeño financiero y el crecimiento de los brokers crediticios.	Medio Alto 4
	Intervención de medios de comunicación y plataformas en línea que pueden influir en la percepción pública y la reputación de los brokers.	Medio Alto 4
	Intereses de proveedores financieros y otros socios comerciales en la rentabilidad y la eficiencia operativa de los brokers crediticios.	Medio 3
	Intereses de grupos de consumidores y organizaciones de defensa del consumidor en la transparencia y la protección del cliente.	Medio Alto 4
Implicación de reguladores y entidades gubernamentales que pueden influir en las condiciones del mercado y las prácticas comerciales.	Alto Alto 5	

Nota. Elaborado por el autor

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Con base a los resultados de la Figura 3. Análisis Fuerzas de Porter, se hacen las siguientes interpretaciones:

- Se revela un alto nivel de competencia en el mercado de intermediarios de crédito, impulsada por la calidad de servicio y precios competitivos.
- Los compradores poseen un poder significativo debido a las diversas opciones disponibles y su influencia en la reputación de los brókeres.
- Los proveedores, principalmente entidades financieras, controlan los términos de los créditos hipotecarios, aunque los brókeres mantienen cierta capacidad de negociación.
- Las alternativas de financiación y la compra o alquiler de viviendas presentan un impacto moderado como productos sustitutos.
- La entrada de nuevas empresas y otros actores es desafiante debido a la necesidad de establecer reputación y cumplir con regulaciones, aunque también enriquece la diversidad y dinámica del sector.

2.3 Análisis de los competidores

El análisis competitivo es esencial para la formulación de estrategias comerciales efectivas. En este contexto, llevar a cabo un estudio de las fortalezas, debilidades, estrategias y posicionamiento de los competidores directos e indirectos permite obtener una visión integral del entorno competitivo en el que la empresa se desarrolla. Este análisis no solo facilita la identificación de oportunidades y amenazas, sino que también permite diseñar tácticas que favorezcan la diferenciación y la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Para esto, utilizaremos la matriz de perfil competitivo, de acuerdo con Gallegos-Erazo, F.A. (2024). la matriz de perfil competitivo (CPM) es una herramienta que permite evaluar el rendimiento de las empresas en comparación con sus competidores en el mercado. Esta matriz ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de cada empresa, así como las áreas que requieren mejoras, mediante el análisis de los factores clave de éxito (CSFs) que influyen en la satisfacción del cliente y la fidelidad.

Se seleccionan 3 brokers crediticios, debido a su reconocimiento el mercado, como lo son, Mabel Quintero, Elites Financieros y Expediti.

Figura 4

Matriz de perfil competitivo

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PERFIL COMPETITIVO / MATRIZ INDUSTRIAL

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)/ MATRIZ INDUSTRIAL

FACTOR	PONDERACION DEL FACTOR	CALIFICACION					
		COMPETIDOR (1) - MABEL QUINTERO		COMPETIDOR (2) - ELITES FINANCIEROS		COMPETIDOR (3) - EXPEDITI	
CLAVE DE EXITO		CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE
	(A)		(A*1)		(A*2)		(A*3)
Profesionalismo y experiencia del equipo	20%	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Amplia red de contactos y alianzas estratégicas	20%	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Plataforma tecnológica robusta y fácil de usar	15%	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Servicio al cliente excepcional y personalizado	30%	2	0,6	2	0,6	1	0,3
Oferta competitiva de productos financieros	15%	3	0,45	2	0,3	3	0,45
TOTALES	100%		2,4		2,25		1,9

Nota. Elaborado por el autor

En la figura 4. *Matriz del perfil competitivo*, Tomamos como referentes 2 brokers crediticios de Medellín, los cuales son, Mabel Quintero y Elites Financieros, el tercer referente es Expediti de Barranquilla. Los 3 competidores, son Broker Crediticios, enfocados en el segmento de créditos Hipotecarios.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Siguiendo con la interpretación de resultados, muestra que el Competidor (1) – Mabel Quintero tiene el puntaje más alto con 2,4, seguido del Competidor (2) – Élités Financieros con 2,25 y finalmente el Competidor (3) – Expediti con 1,9. Esto sugiere que el Competidor (1) goza de una posición de mercado más robusta en comparación con sus competidores. , destacándose particularmente en áreas como el profesionalismo y experiencia del equipo, así como en la oferta competitiva de productos financieros. Por otro lado, el competidor (3) con una puntuación más baja se encuentra en una posición relativamente más débil, lo que indica que su desempeño necesita mejorar en varios aspectos clave como la plataforma tecnológica y el servicio al cliente.

El servicio de asesoría no tiene costo directo para el cliente, ya que es asumido por la entidad financiera (banco o cooperativa) mediante una comisión que se paga sobre el desembolso del crédito. Esto permite que el cliente reciba una asesoría especializada sin preocuparse por costos adicionales, garantizando que el proceso se ajuste a sus necesidades sin afectar su bolsillo.

3 Validación e Investigación de Mercado

Este capítulo tiene como propósito validar el modelo de negocio propuesto para el bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros". Para lograrlo, se empleó una metodología mixta que incluyó la creación de perfiles de cliente, entrevistas a expertos y encuestas dirigidas a potenciales usuarios, con el fin de comprender mejor las necesidades del mercado y la viabilidad de la propuesta.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

El primer paso fue el desarrollo de un perfil de cliente basado en herramientas como el mapa de empatía y el método de persona. Estas técnicas permitieron identificar de forma clara a los usuarios que enfrentan dificultades en la obtención de créditos hipotecarios, especialmente aquellos con poca educación financiera o acceso limitado a asesoramiento objetivo. Dentro del proceso de validación del modelo de negocio, se llevaron a cabo entrevistas tanto formales como informales con clientes potenciales y actuales del sector de créditos hipotecarios. Estas entrevistas se realizaron aprovechando mi rol como gerente de oficina del Banco Agrario de Colombia, el cual me permite interactuar constantemente con personas interesadas en la adquisición de vivienda a través de financiamiento.

Se hace la aclaración, que el ejercicio no tenía como objetivo una investigación de mercado formal, sino entender el comportamiento del cliente frente al problema. La muestra de 20 personas se seleccionó para refinar la segmentación y validar las hipótesis sobre las necesidades de los clientes, no para determinar la intención de compra. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que el enfoque era cualitativo y orientado a obtener una visión general del comportamiento del cliente.

Se entrevistaron 20 personas, distribuidas en dos grupos principales:

- Clientes en proceso de solicitud de crédito hipotecario: Personas que se encontraban gestionando su solicitud y enfrentaban dificultades relacionadas con la complejidad de los trámites y la falta de asesoría adecuada.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Clientes con créditos desembolsados: Personas que ya habían completado el proceso y podían aportar una perspectiva basada en su experiencia, identificando puntos de mejora y sugerencias en los servicios ofrecidos.

Las entrevistas permitieron recopilar información clave sobre las principales barreras enfrentadas por los solicitantes, como la falta de conocimiento financiero, el tiempo requerido para realizar múltiples gestiones en diferentes instituciones y la percepción de incertidumbre y estrés asociados al proceso. Asimismo, los clientes que ya habían culminado el trámite destacaron la importancia de contar con un servicio que brinde asesoría personalizada y simplifique la tramitología.

Las evidencias de estas entrevistas, se pueden observar en el anexo 1.

Evidencias entrevistas.

Los objetivos de este capítulo son:

- Validar la existencia del problema que afecta a los solicitantes de créditos hipotecarios en Colombia, en particular la falta de asesoramiento adecuado y la complejidad de los procesos.
- Demostrar la viabilidad del modelo de negocio a través del interés y la disposición de los clientes potenciales a adoptar un servicio de bróker especializado.
- Definir las características del mercado objetivo mediante la creación de perfiles de cliente y el análisis de las necesidades del sector.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Evaluar la aceptación del modelo a través de los hallazgos obtenidos en entrevistas y encuestas, utilizando un enfoque mixto que respalde la viabilidad comercial del proyecto.

Este proceso de validación se apoya en metodologías de investigación propuestas por autores como Hernández Sampieri et al. (2010), combinando enfoques cuantitativos y cualitativos, así como en herramientas estratégicas como el Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur (2010).

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

3.1 Perfil de cliente

En este apartado, realizamos un mapa de empatía para nuestro segmento de cliente, el cual, se plantean que son las personas que no poseen educación financiera y/o no tienen tiempo para desplazarse a todos los bancos, para asesorarse y elegir el indicado.

Figura 5

Mapa de empatía

Mapa de *Empatía*



Nota. Elaborado por el autor

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

En la figura 5. *Mapa de empatía*, revela una comprensión más profunda de las necesidades y desafíos de nuestro segmento de clientes potenciales. Está claro que estas personas carecen de conocimientos financieros y de tiempo para visitar varios bancos en busca de asesoramiento y opciones de préstamos hipotecarios. Esta situación genera una sensación de incertidumbre y complejidad a la hora de obtener un préstamo, lo que puede generar estrés y desconfianza entre los clientes. Por ello, se destaca la importancia de un servicio de intermediación de crédito que brinde asesoramiento personalizado y simplifique el proceso de solicitud de un préstamo hipotecario. Al comprender estas necesidades y desafíos específicos, podemos desarrollar estrategias y servicios centrados en el cliente que no solo aborden sus inquietudes y limitaciones, sino que también les brinden confianza, comodidad y satisfacción al obtener financiamiento para la compra de una vivienda.


3.1.1 Método persona

De acuerdo con ScienceDirect. (2017)., el método persona es una técnica utilizada para la creación y el diseño de perfiles de usuario basados en el conocimiento del público objetivo. Estos perfiles, conocidos como personas, representan diferentes tipos de usuarios y ayudan a tomar decisiones sobre la experiencia del usuario.

El método Persona complementa los hallazgos obtenidos en las técnicas anteriores, al ofrecer una mirada más empática y contextualizada del usuario. A diferencia de los demás métodos, este no se limita a identificar patrones de comportamiento, sino que profundiza en las motivaciones, frustraciones y aspiraciones que viven las personas durante el proceso de solicitud de un crédito hipotecario.


Figura 6


Método Persona



Design Thinking
www.designthinking.services

Método Persona





Nombre:
Victoria Monsalve

Edad:
28 años

Nuestro personaje físicamente es...
Victoria es una mujer que mide 1.60 cm de estatura, con pelo de color castaño y ojos color café.

<p>¿Dónde vive? Vive en un apartamento arrendado junto a su esposo en el barrio La Candelaria de estrato 2 en la ciudad de Medellín.</p> <p>¿Trabaja o estudia...? Trabaja como asistente administrativa en una empresa comercializadora de repuestos de motos.</p> <p>¿Nivel cultural? Nivel medio - bajo, influenciando por su entorno socio-económico y laboral.</p> <p>¿Qué motivaciones tiene? La motiva la idea de tener su propia casa, en donde establecerse y crear un hogar para su familia.</p> <p>¿Qué preocupaciones? Le preocupa no comprender completamente el proceso de préstamo hipotecario y no tener el tiempo suficiente para buscar de banco en banco.</p> <p>¿Cómo se relaciona con sus amistades? Tiene un círculo cercano de amigos con quienes ocasionalmente intercambia actividades sociales.</p> <p>¿Cuáles son sus deseos? Es encontrar una vivienda que se ajuste a sus necesidades y presupuesto, y conseguir un préstamo hipotecario de forma rápida y sencilla.</p>	<p>¿Cómo es la relación con su familia? Sus padres brindan apoyo emocional y ocasionalmente ofrecen asesoramiento financiero.</p> <p>¿Tiene manías? Tiende a ser organizada y planificada en su vida diaria.</p> <p>¿A que le tiene miedo? Teme no poder realizar su sueño de tener su propia casa debido a dificultades financieras.</p> <p>¿Cual es su color favorito? Es el azul, le transmite tranquilidad y serenidad.</p> <p>¿Qué hobbies tiene? Disfruta de actividades al aire libre, como caminar por parques o senderos naturales. También le gusta leer y pasar tiempo con su familia.</p>	
--	--	--

Nota. Elaborado por el autor, con base a la plantilla, tomada de (Design Thinking) y fotografía, tomada de (Freepik, s.f.)

A través de este enfoque, se logra construir el perfil representativo que refleja realidades diversas, como la falta de educación financiera, el tiempo limitado para hacer trámites bancarios y la ansiedad que genera la complejidad del sistema crediticio. Este nivel de comprensión nos permitió humanizar el problema, visualizar con mayor claridad las necesidades latentes y reforzar la pertinencia de una asesoría personalizada como propuesta de valor diferenciadora.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Además, en la figura 6. *Método persona*, sintetiza esta comprensión, evidenciando que nuestro público objetivo no solo busca un producto financiero, sino una experiencia acompañada, clara y libre de fricciones. Esta herramienta aportó profundidad cualitativa, permitiéndonos refinar la segmentación y el diseño de servicio con base en una conexión más auténtica con quienes enfrentan este tipo de decisiones.

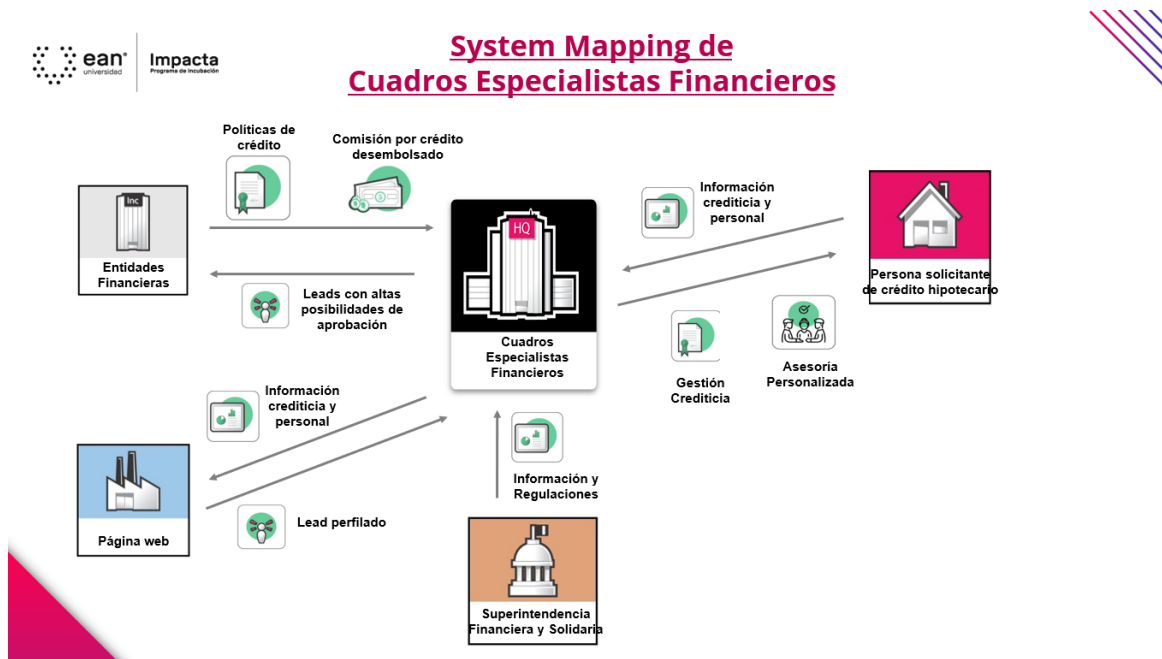
3.1.2 System Mapping

Con base a García Carvajal (2014.), menciona que el System Mapping es una herramienta que facilita la identificación y representación de segmentos de clientes como solicitantes de hipotecas y proveedores de servicios financieros. Permite visualizar gráficamente conexiones clave dentro del modelo de negocio, incluyendo recursos, asociaciones estratégicas y vías de distribución. Este método mejora la comprensión de actividades esenciales como el asesoramiento personalizado, la simplificación de procesos de solicitud y las negociaciones con entidades financieras, ayudando a identificar oportunidades para aumentar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y el crecimiento empresarial.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Figura 7

System Mapping



Nota. Elaborado por el autor de acuerdo con la planilla de Universidad EAN (s.f.).

El *System Mapping* en la figura 7. resalta la interacción entre la organización y sus clientes, donde se intercambian datos crediticios por asesoría personalizada, facilitando el proceso crediticio. También muestra la integración tecnológica que mejora la evaluación de clientes y la colaboración con instituciones financieras, generando beneficios mutuos a través de comisiones y mejores oportunidades de crédito. Además, la interacción con entidades reguladoras asegura el cumplimiento normativo y la operación ética del negocio.

3.2 Hallazgos de entrevistas

Como parte fundamental del proceso de validación del modelo de negocio, se realizaron entrevistas a profundidad con actores clave del sector financiero y del mercado hipotecario. El objetivo de estas entrevistas fue recopilar información sobre las necesidades, desafíos y expectativas de diferentes partes interesadas, y así validar las hipótesis planteadas en el modelo propuesto. Las entrevistas se llevaron a cabo con los siguientes perfiles:

Experto Técnico: María Fernanda Villamil Granados, la cual, es la coordinadora operativa en el área hipotecaria del Banco de Bogotá con siete años de experiencia en el cargo. Es una especialista del sector de créditos hipotecarios para evaluar la viabilidad operativa del modelo. Su aporte fue significativo para entender cómo las tecnologías y la simplificación de procesos podrían mejorar la experiencia del usuario en la obtención de créditos hipotecarios.

Aliado Estratégico: Angélica Cruz Useche, directora comercial de la banca hipotecaria del Banco Agrario, posee más de diez años de experiencia en el cargo. Su participación permitió explorar posibles colaboraciones y alianzas estratégicas para facilitar la implementación del bróker crediticio, asegurando una mayor aceptación en el mercado y fomentando el desarrollo de sinergias clave.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Empresarios del sector: Se dialogó con Ricardo Córdoba Larrarte, propietario de la inmobiliaria Inversiones Belmonte S.A.S., con más de 12 años de experiencia en la compra, venta y arrendamiento de viviendas, locales y oficinas urbanas. También se entrevistó a Elizabeth Cano, socia y accionista de Transportes HatoViejo S.A., quien cuenta con más de 20 años en el mercado. Ambos líderes empresariales aportaron valiosa información para evaluar el potencial de crecimiento y la viabilidad comercial del modelo. Estas entrevistas proporcionaron perspectivas sobre la rentabilidad y los posibles desafíos para llevar a cabo la propuesta.

Experto en Sostenibilidad: Libardo Quintero, ingeniero civil pensionado del Grupo Inmobiliario Viviendas y Valores, cuenta con más de 40 años de experiencia y certificaciones en ISO 14001 (Gestión Ambiental), ISO 50001 (Gestión de la Energía), construcción sostenible avalada por ICONTEC y el Sello Ambiental Colombiano. Su participación se centró en analizar cómo incorporar prácticas responsables en el modelo de negocio, atrayendo a un segmento de clientes interesados en soluciones financieras sostenibles.

Clientes Potenciales: Se realizaron entrevistas a tres prospectos (Laura Parra, Lony Anillo y Luis Torres), representativos del público objetivo del bróker crediticio. Estas entrevistas tuvieron como objetivo validar la demanda del servicio, identificar los principales puntos críticos asociados con los procesos actuales de solicitud de crédito hipotecario y determinar las características esenciales que los clientes valoran en un servicio de asesoría financiera.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Estas entrevistas permitieron confirmar si el modelo propuesto responde efectivamente a las necesidades identificadas en el mercado. Además, se validó si las soluciones planteadas, como la simplificación de trámites y la asesoría personalizada, tendrían un impacto positivo y atractivo para los diferentes actores del ecosistema.

Los anexos 1, 2, 3, 4 y 5 contienen los instrumentos de entrevista diseñados para los diferentes perfiles: Experto Técnico, Aliado Clave, Empresarios, Experto en Sostenibilidad y Clientes Potenciales, respectivamente.

Además, se incluyen las grabaciones de las entrevistas realizadas, las cuales ofrecen un registro detallado de las interacciones y los insights obtenidos durante el proceso. El link de las grabaciones se encuentra en el anexo 6.

Después de realizar las entrevistas, se encuentran los siguientes hallazgos:

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- **Experto técnico**

Una vez aplicado el anexo 1, la agilización de trámites hipotecarios es crucial debido a una creciente demanda por herramientas que simplifiquen estos procesos, reflejando la evolución del sector inmobiliario. El potencial del proyecto de bróker crediticio se centra en ofrecer una intermediación efectiva en préstamos hipotecarios, destacando su capacidad para mejorar el acceso a financiamiento de vivienda y elevar el bienestar de los clientes. Además, la importancia de proporcionar un servicio que combine seguridad y rapidez es fundamental para garantizar tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del cliente, enfatizando la necesidad de un sistema que maneje datos con integridad y agilidad.

- **Aliado clave**

Tras la aplicación del anexo 2, el negocio propuesto destaca un significativo potencial de mercado, estimulado por la creciente necesidad de servicios financieros rápidos, especialmente en la solicitud de préstamos hipotecarios. Para lograr una asociación estratégica exitosa, es esencial enfocarse en la transparencia, la seguridad de datos, la integración de soluciones financieras, y un compromiso sólido con el servicio al cliente. Los desafíos incluyen la protección de la información del consumidor, superar barreras regulatorias, gestionar la cultura corporativa y mitigar los riesgos del mercado que pueden impactar las alianzas a largo plazo.

- **Empresarios**

Luego de implementar el anexo 3, Elizabeth Cano y Ricardo Córdoba reconocen el potencial del modelo de negocio propuesto, destacando la creciente demanda de servicios financieros y una mayor facilidad en el acceso a préstamos hipotecarios. Elizabeth enfatiza la importancia de la tecnología para agilizar los procesos, mientras que Ricardo subraya la solidez del modelo de ingresos, aunque menciona desafíos como la variabilidad de ingresos y la competencia. Ambos enfatizan la necesidad de simplificar la adquisición de crédito, resaltando esto como crucial para la conveniencia del cliente y el crecimiento del negocio.

- **Experto en Sostenibilidad**

Al concluir la aplicación del anexo 4, el modelo de negocio propuesto tiene un potencial significativo en el mercado actual, particularmente por su enfoque en la sostenibilidad y la transparencia, elementos cada vez más valorados por los consumidores. Ofrecer préstamos hipotecarios con un enfoque en eficiencia energética y construcción sostenible podría atraer a clientes preocupados por el impacto ambiental. La integración de prácticas sostenibles en todas las etapas del proceso es esencial para adaptarse a regulaciones ambientales cambiantes y cumplir con las expectativas de los consumidores, convirtiendo la sostenibilidad en una ventaja competitiva y una oportunidad de negocio viable.

- **Clientes Potenciales**

Después de aplicar las preguntas del anexo 5, los 3 encuestados mostraron un gran interés y entusiasmo por el modelo de negocio de los corredores hipotecarios, destacando su carácter innovador y el valor potencial que podría aportar al mercado. Además, Laura, Lonnie y Luis subrayaron la importancia de una atención personalizada y un asesoramiento integral como diferenciadores clave en el proceso de obtención de préstamos hipotecarios. También resaltaron la necesidad de transparencia y adaptabilidad a la dinámica del mercado, considerando que la eficiencia y las opciones competitivas de financiación son esenciales para el éxito del negocio.

3.3 Lienzo modelo de negocio sostenible

De acuerdo con Contreras, E. (2024)., el concepto de Lienzo modelo de negocio sostenible se refiere a una herramienta gráfica que ayuda a describir, visualizar y analizar las diferentes partes de un modelo de negocio enfocado en la sostenibilidad.

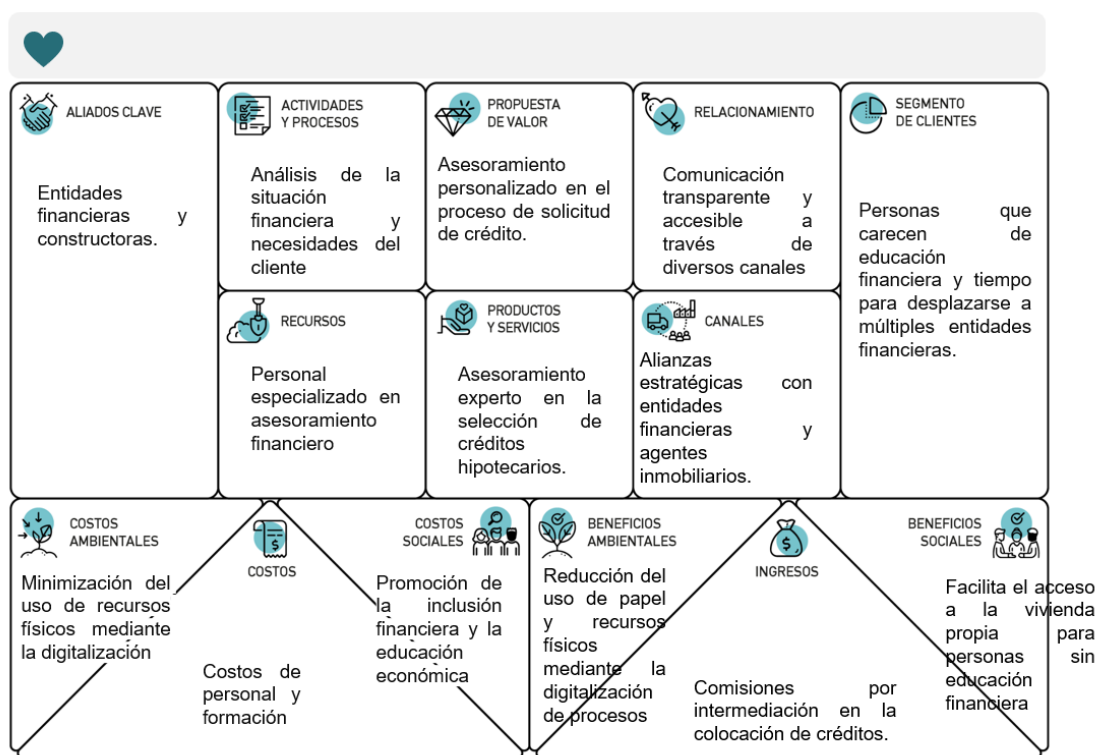
A partir de los hallazgos obtenidos en las entrevistas con partes interesadas clave, se procedió a elaborar el lienzo del modelo de negocio sostenible. Esta herramienta estratégica está diseñada para sintetizar y estructurar los conocimientos adquiridos sobre la concepción y el diseño de la empresa, facilitando así la planificación y ejecución de estrategias efectivas.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

La herramienta ofrece un marco claro para comprender el proceso de establecimiento y gestión de un negocio sostenible. Este modelo de negocio sostenible ofrecerá orientación para la toma de decisiones estratégicas destinadas a garantizar el éxito a largo plazo manteniendo la armonía ambiental.

Figura 8

Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible



Nota. Elaborado por el autor con base a Angarita Burgos (2022).

En la figura 8. *Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible*, se analizan componentes clave como el segmento de clientes, está dirigido a individuos y familias colombianas que buscan financiamiento hipotecario para la compra de vivienda. Este segmento se caracteriza por las siguientes variables:

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Edad: Personas entre 25 y 45 años, una etapa clave para buscar estabilidad financiera y acceder a una vivienda propia. Según el DANE (2024), Colombia tiene una población total de 52.695.952 habitantes, y aproximadamente el 42% de esta población tiene entre 25 y 54 años (IndexMundi, 2020). Esto destaca una importante concentración en el rango etario definido para este estudio.

Nivel Económico: Se consideraron personas y familias con ingresos mensuales entre \$2.500.000 y \$7.000.000, correspondientes a niveles socioeconómicos medios. Según un análisis de la DIAN (2024), el 8,4% de la población tiene ingresos mensuales de aproximadamente \$4.200.000, mientras que el 5% reporta ingresos cercanos a \$6.900.000, no obstante, el 1.11% tiene ingresos mensuales iguales o superiores a \$20.900.000. Lo que los posiciona como candidatos adecuados para créditos hipotecarios en entidades financieras.

Interés o Necesidad de Financiamiento: Este grupo está compuesto por clientes interesados en adquirir una primera vivienda o mejorar sus condiciones habitacionales. A menudo enfrentan barreras como requisitos complejos, tiempo limitado para evaluar opciones y dificultades para acumular ahorros suficientes para financiar la compra de vivienda tal como señalan Bustamante y Jiménez (2011).

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Grado de Bancarización: Los integrantes de este segmento cuentan con productos financieros básicos, como cuentas de ahorro y tarjetas de crédito, pero carecen de experiencia en procesos hipotecarios complejos. Según el informe de inclusión financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia (2024), el 94,6% de los adultos en Colombia posee al menos un producto financiero formal, lo que denota un alto grado de bancarización inicial.

Uso de Canales Virtuales: Este segmento se caracteriza por su disposición a utilizar herramientas digitales que simplifiquen la búsqueda, comparación y gestión de alternativas de crédito. Según el Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CINTEL, 2023), el 82% de los colombianos tienen acceso a Internet, lo que facilita la adopción de soluciones digitales en los servicios financieros.

Comportamiento de Compra: Los clientes valoran procesos financieros transparentes, claros y simples. Prefieren servicios que les permitan optimizar su tiempo y que incluyan asesoría experta para tomar decisiones informadas y seguras.

La propuesta de valor central es ofrecer asesoramiento hipotecario personalizado y eficiente, acceso a múltiples entidades financieras y protocolos de seguridad de datos. Los canales utilizados incluyen soluciones omnicanal, mientras que la relación con los clientes se mantiene cercana y transparente. La estrategia de ingresos se basa en comisiones por intermediación, y se enfatiza la importancia de la inclusión financiera y la sostenibilidad ambiental. Se destaca la necesidad de personal especializado, tecnología y alianzas estratégicas para operar efectivamente.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Se estima que la población potencialmente elegible para utilizar el servicio del bróker crediticio en Colombia asciende a aproximadamente 2.3 millones de personas. Este cálculo se fundamenta en la identificación de un segmento de mercado específico, alineado con variables sociodemográficas y financieras clave. En primer lugar, la población en el rango de edad entre 25 y 54 años representa el 42% del total de habitantes del país, equivalente a 22.1 millones de personas (DANE, 2024). De este grupo, aproximadamente el 13.4% percibe ingresos mensuales entre \$2.500.000 y \$7.000.000, lo que reduce la muestra a 2.96 millones de individuos (DIAN, 2024). Adicionalmente, el 94.6% de los adultos en Colombia posee al menos un producto financiero formal, garantizando un alto nivel de bancarización dentro del segmento, con una reducción del grupo a 2.8 millones de personas (Superintendencia Financiera de Colombia, 2024). Finalmente, considerando que el 82% de la población tiene acceso a Internet y dispone de herramientas digitales para la gestión de productos financieros, la población objetivo final se estima en 2.3 millones de personas (CINTEL, 2023).

3.4 Estudio piloto de mercado

3.4.1 Objetivos del Estudio Piloto

- Evaluar la aceptación del servicio de asesoramiento hipotecario personalizado ofrecido por "Cuadros Especialistas Financieros".
- Identificar las principales preocupaciones y necesidades de los potenciales clientes para ajustar la oferta de servicios.
- Determinar la efectividad de los canales de comunicación y distribución utilizados.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Recoger feedback específico sobre la propuesta de valor y los diferenciadores del servicio.

3.4.2 Cálculo de la Muestra

Teniendo en cuenta que nuestra población objetivo final se estima en 2.3 millones de personas y Barbeta-Viñas y Mas-Torelló (2017) explican que se considera que una población finita a toda población formada por menos de 100.000 unidades, e infinita a aquella que tiene 100.000 o más.

Con base a lo anterior, procederemos a utilizar la fórmula para hacer el muestreo de la población infinita.

- Población objetivo: Infinita
- Margen de error: 10%
- Nivel de confianza: 95%

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014) proponen una fórmula para el cálculo del tamaño de muestra en poblaciones infinitas que parte de un nivel de confianza y un margen de error específico.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = valor z asociado al nivel de confianza

p = probabilidad de éxito (se asume 0.5 cuando no se conoce)

q = 1 – p (probabilidad de fracaso)

e = margen de error (en proporción decimal)

Sustituimos valores:

Z= 1.96 (para un 95% de nivel de confianza)

p=0.5

q=0.5

e=0.10

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.10)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.25}{0.01}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.01}$$

$$n = 96.04$$

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Redondeando al número entero superior, la muestra de 97, aplicando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%. Este cálculo se basa en el supuesto estadístico de una población objetivo "infinita", lo que garantiza que el grupo seleccionado sea suficientemente amplio para obtener resultados representativos y precisos. Adicionalmente, la muestra se alinea con un segmento de mercado claramente definido, construido a partir del perfil de cliente identificado en este proyecto, lo que fortalece la pertinencia y enfoque del análisis realizado.

Dado el papel clave que desempeñan las entidades financieras en el modelo de negocio, es fundamental validar el interés no solo de los clientes potenciales, sino también de los aliados estratégicos, específicamente los bancos. La colaboración con estas instituciones es esencial para el éxito del modelo, ya que serán quienes provean las opciones de financiamiento que se ofrecerán a los clientes a través del bróker.

Por lo tanto, se realizaron cinco entrevistas de profundidad con representantes de bancos clave en el sector. El objetivo principal de estas entrevistas es evaluar si la propuesta de intermediación del bróker resulta atractiva para los bancos y si estuviesen dispuestos a colaborar en la simplificación del proceso de crédito hipotecario, además de ofrecer condiciones más competitivas para los clientes del bróker.

3.4.3 *Diseño de las herramientas de investigación*

Como plantea Hernández Sampieri et al., (2010), el enfoque de investigación cuantitativa implica la recopilación y análisis de datos cuantificables para abordar preguntas de investigación específicas.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

En consecuencia, se desarrollará una investigación de tipo mixta con el propósito de explorar el origen del problema y obtener una comprensión integral de la situación.

La ficha técnica correspondiente a la encuesta se encuentra en el Anexo 7, mientras que el instrumento completo puede consultarse en el Anexo 8.

Por su parte, las entrevistas dirigidas a los aliados estratégicos (bancos) se enfocarán en los siguientes aspectos:

- Interés en la colaboración: Identificar si los bancos estuviesen dispuestos a incorporar el bróker como parte de su estrategia para captar más clientes hipotecarios.
- Beneficios para los bancos: Explorar cómo la intermediación del bróker puede ayudar a los bancos a reducir sus costos de adquisición de clientes y mejorar la experiencia de los solicitantes de crédito.
- Condiciones preferenciales: Evaluar la posibilidad de que los bancos ofrezcan condiciones más atractivas, como tasas de interés más competitivas, a los clientes que lleguen a través del bróker en comparación con los canales tradicionales.
- Integración tecnológica: Analizar si los bancos estuviesen dispuestos a adoptar tecnologías que permitan una mayor automatización y eficiencia en el proceso de solicitud de crédito, lo que beneficiaría tanto al bróker como a las instituciones financieras.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Relaciones a largo plazo: Indagar sobre la viabilidad de establecer alianzas a largo plazo con el bróker y qué condiciones serían necesarias para garantizar el éxito de estas colaboraciones.

La ficha técnica de la entrevista se puede observar en el anexo 9 y el modelo de la entrevista en el anexo 10.

3.5 Resultados

El presente análisis se orienta a identificar el comportamiento del consumidor en el mercado de créditos hipotecarios en Colombia, con el propósito de estimar la demanda potencial y proyectar ingresos para el modelo de negocio propuesto por Cuadros Especialistas Financieros. Aunque no se centra exclusivamente en personas que ya utilizan servicios de asesoría, se focaliza en quienes se encuentran en la búsqueda activa de financiación para adquirir vivienda, lo cual permite dimensionar el interés por servicios de intermediación como el ofrecido. Esta perspectiva parte de la necesidad inicial del cliente —acceder a un crédito hipotecario— y permite validar si estuviese dispuesto a recibir acompañamiento especializado. Para ello, se consideraron los resultados obtenidos en encuestas a potenciales clientes (Anexo 11) y entrevistas a representantes de entidades financieras (Anexo 12), que permitieron reconocer oportunidades, desafíos y percepciones clave del sector. Además, el instrumento aplicado incluyó preguntas que buscan medir el grado de aceptación hacia un modelo de asesoría personalizada, alineando así el enfoque de recolección de información con el eje central del negocio.

3.5.1 Resultados de las encuestas a potenciales clientes

La muestra se compuso por 97 personas, seleccionadas según los parámetros establecidos en la ficha técnica (Anexo 7). En términos demográficos, el grupo más representativo correspondió a personas entre 25 y 34 años (41%), seguido por los rangos de 35 a 44 (29%) y de 45 a 54 años (30%). Estas cifras permiten confirmar que el segmento encuestado corresponde a una población en etapa de consolidación financiera, con un alto interés en la adquisición de vivienda. Además, el 79% cuenta con estudios técnicos, universitarios o de posgrado, y el 44% reportó ingresos mensuales entre \$2.600.000 y \$7.800.000 COP.

En cuanto a la experiencia previa en la obtención de créditos hipotecarios, se identificó que el 53% de los encuestados obtuvo la aprobación del crédito, mientras que el 47% fue rechazado. Las principales razones para el rechazo fueron: bajo puntaje crediticio (41%), alto endeudamiento (20%), falta de historial crediticio (20%) e ingresos insuficientes (20%). De los aprobados, el 87% accedió al crédito para la compra de vivienda nueva, lo cual refleja la tendencia a adquirir inmuebles en proyectos sobre planos.

Respecto a la percepción general sobre el proceso hipotecario, el 57% de los encuestados considera que los procesos actuales no son eficientes, y el 59% percibe poca o nula transparencia por parte de las entidades financieras. Adicionalmente, el 43% calificó su experiencia como negativa o muy negativa. Los principales desafíos

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

identificados fueron: altas tasas de interés (30%), exceso de trámites (27%) y falta de claridad en los requisitos (27%).

Frente a un modelo de bróker crediticio especializado, el 50% de los encuestados manifestó que su experiencia mejoraría significativamente con este tipo de servicio. Entre los atributos más valorados se destacan: experiencia en el mercado (53%), acceso a múltiples ofertas (52%), asesoramiento personalizado (49%) y transparencia en los procesos (46%). Además, un 52% expresó estar dispuesto a pagar por un servicio premium si este garantiza mejores condiciones crediticias.

3.5.2 Resultados de las entrevistas a entidades bancarias

Para complementar el análisis, se entrevistaron representantes de cinco bancos (Banco de Bogotá, Bancolombia, AV Villas, Colpatria y Banco Agrario de Colombia), según el modelo de entrevista presentado en el Anexo 10. Los hallazgos se agrupan en tres dimensiones principales:

- Desafíos del segmento hipotecario:

Los entrevistados coincidieron en que las principales barreras actuales son las altas tasas de interés, la volatilidad económica y la burocracia en los trámites, lo cual genera desconfianza y retrasa el proceso de aprobación. Esto resalta la necesidad de soluciones que agilicen y transparenten la gestión crediticia.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Percepción del modelo de bróker:

Se reconoció que un bróker crediticio podría mejorar los índices de aprobación y reducir la carga operativa, siempre y cuando se garantice control de calidad, protección de datos y cumplimiento normativo.

- Disposición a colaborar:

La mayoría de las entidades expresó apertura a establecer alianzas estratégicas, a condición de que el bróker mantenga transparencia, valide adecuadamente los perfiles crediticios y reporte conversiones de forma periódica. Además, se planteó la posibilidad de ofrecer condiciones preferenciales a los clientes referidos por el bróker, si el volumen y la calidad lo justifican.

- Estimación de la demanda potencial y proyección de ingresos

Con base en la caracterización del mercado objetivo, se estimó una población elegible de 2.3 millones de personas. A partir del análisis estadístico aplicado (nivel de confianza del 95% y margen de error del 10%), se determinó una muestra representativa de 220.883 personas. De ellas, se proyecta que el 50% estaría dispuesto a utilizar un servicio como el propuesto, lo cual genera una demanda potencial efectiva de 110.441 clientes anuales.

Según el Observatorio de Hábitat (2024), el valor promedio de un crédito hipotecario en Colombia es de \$327 millones de pesos, lo que representa un volumen total de desembolsos estimado en 36.1 billones de COP anuales.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

En cuanto a la estructura de ingresos, el bróker obtendría comisiones proporcionales al valor de los desembolsos gestionados, conforme a la tabla suministrada por Elites Financieros (Tabla 1).

Tabla 1

Comisiones

Rango	Valor Por Millón
De 0 a 500 MM	1.5 %
> 501 MM a 1500 MM	1.6 %
> 1501 MM	1.8 %

Nota. Elaboración propia con base en (Elites Financieros, 2023).

Dado que el volumen de desembolsos anuales supera ampliamente los 1.501 millones de pesos colombianos, se aplicó la tasa de comisión más alta establecida en la tabla de tarifas de la empresa aliada Elites Financieros (1.8%).

Este porcentaje se traduce en una cifra significativa: los ingresos anuales del bróker se estiman en aproximadamente 650 mil millones de COP, sustentando así la viabilidad financiera del modelo de negocio.

3.5.3 Detalle del cálculo financiero

Para mayor claridad, a continuación, se expone paso a paso el procedimiento seguido para esta proyección:

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

1. La población objetivo fue calculada en 2.3 millones de personas, basándose en variables demográficas, socioeconómicas y de bancarización.
2. De esta población, una muestra representativa de 220.883 personas se seleccionó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%.
3. Según los resultados de la encuesta (Anexo 8), el 50% de los encuestados expresó interés en utilizar un servicio de bróker crediticio, lo que representa una demanda efectiva de 110.441 personas.
4. El crédito hipotecario promedio en Colombia, de acuerdo con el Observatorio de Hábitat (2024), es de \$327 millones de COP.
5. Multiplicando este valor por la cantidad de usuarios proyectados, se estima un volumen total de desembolsos anuales de \$36.1 billones de COP.
6. Aplicando la comisión del 1.8% sobre este monto, se proyectan ingresos anuales aproximados de \$650 mil millones de COP para el bróker.

Nota: Los \$650 mil millones de COP hacen referencia al tamaño estimado del mercado potencial de créditos hipotecarios en Colombia, no a los ingresos proyectados del bróker. Esta cifra representa un escenario hipotético de participación total en el mercado, utilizado únicamente para dimensionar la oportunidad existente

3.5.4 Oportunidades y riesgos del mercado

La evaluación del entorno externo permite identificar elementos claves que pueden potenciar o limitar el desempeño del bróker crediticio. A continuación, se presentan los principales hallazgos derivados de las encuestas, entrevistas y análisis de mercado (Anexos 11 y 12):

3.5.4.1 Oportunidades

- Alta insatisfacción con el sistema financiero tradicional:
El 43% de los encuestados calificó su experiencia con los créditos hipotecarios como negativa o muy negativa, evidenciando una demanda insatisfecha que puede ser captada mediante una propuesta de asesoría más humana, transparente y eficiente.
- Preferencia por la digitalización:
Se identificó una fuerte inclinación hacia herramientas digitales de comunicación como WhatsApp, formularios web y plataformas online, lo que facilita la implementación de una estrategia de atención omnicanal con alta escalabilidad.
- Disposición de los bancos a colaborar:
Las entrevistas a representantes de entidades financieras (Anexo 12) revelan apertura a establecer alianzas estratégicas con brókers, lo cual representa

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

una ventaja competitiva para posicionarse como un canal de adquisición eficaz para el sector bancario.

3.5.4.2 Riesgos

- Volatilidad macroeconómica:

Factores como la inflación y las altas tasas de interés pueden frenar la demanda de créditos hipotecarios, afectando directamente el volumen de negocios del bróker.

- Desconfianza en intermediarios financieros:

Aunque un 50% de los encuestados mostró disposición a usar el servicio, el otro 50% manifestó dudas, lo que indica la necesidad de implementar estrategias de educación financiera, transparencia y generación de confianza desde la etapa inicial.

- Competencia directa e indirecta:

Algunas entidades financieras podrían desarrollar sus propios canales de asesoría digital, lo que representa una amenaza directa. Además, la regulación del sector podría endurecerse ante el crecimiento de figuras no bancarias.

4 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

El mercado de los créditos hipotecarios en Colombia presenta diversas oportunidades para la intermediación financiera a través de brókers especializados. La presente estrategia de mercadeo busca posicionar a Cuadros Especialistas Financieros como un aliado clave en la asesoría y gestión de créditos hipotecarios, facilitando el acceso a financiamiento a través de un servicio personalizado y digitalizado.

Para ello, se establecen objetivos de mercadeo claros, junto con un plan estratégico de introducción al mercado, que incluye estrategias de producto, distribución, precio, comunicación y promoción, además de un presupuesto de mercadeo orientado a la captación y conversión de clientes potenciales.

4.1 Objetivos de Mercadeo

El plan de introducción de mercado se orienta hacia los siguientes objetivos estratégicos:

- Establecer alianzas con cinco entidades financieras en los primeros 12 meses para garantizar una oferta diversificada y competitiva de productos hipotecarios.
- Aumentar la conversión de clientes potenciales en clientes efectivos, logrando al menos un 5% de participación de mercado en los primeros tres años.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Digitalizar y automatizar el proceso de asesoría hipotecaria, asegurando que al menos el 60% de los clientes gestionen su crédito a través de la plataforma online en los primeros 24 meses.
- Generar reconocimiento de marca en el sector financiero como el bróker líder en asesoría personalizada para créditos hipotecarios en Colombia.

4.2 Estrategia de Mercadeo

La estrategia de mercadeo de Cuadros Especialistas Financieros estará basada en el Marketing Relacional y la Transformación Digital, permitiendo que los clientes interactúen con la empresa de forma rápida y eficiente. Según (Jaramillo et al., 2024), la clave del éxito en servicios financieros radica en la confianza, la transparencia y la personalización del servicio.

Se implementarán las siguientes tácticas:

- Marketing basado en datos (Data-Driven Marketing): Uso de CRM y analítica avanzada para personalizar las ofertas de crédito.
- Inbound Marketing: Creación de contenido educativo sobre financiamiento hipotecario para atraer clientes interesados.
- Alianzas estratégicas: Colaboración con entidades financieras para ofrecer beneficios exclusivos a los clientes gestionados por el bróker.

4.3 Estrategia de Producto y Servicio

4.3.1 Características del Servicio

Cuadros Especialistas Financieros ofrecerá los siguientes servicios:

- Asesoría Personalizada: Acompañamiento en todas las fases del proceso hipotecario.
- Intermediación Financiera: Gestión integral del crédito hipotecario con bancos aliados.
- Plataforma Digital: Un sistema que permita a los clientes comparar opciones y recibir asistencia en línea.
- Educación Financiera: Programas de capacitación para mejorar la toma de decisiones en créditos hipotecarios.

4.3.2 Propuesta de Valor Diferencial

La propuesta de valor diferencial no se limita únicamente a la asesoría en adquisición de créditos hipotecarios, como lo hacen actualmente muchas entidades financieras. Lo que distingue a esta iniciativa es el enfoque integral centrado en el cliente: acompañamiento personalizado desde el diagnóstico inicial hasta el desembolso del crédito, con un modelo independiente que permite comparar múltiples opciones del sistema financiero, sin estar atado a una sola entidad.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Además, la digitalización del proceso permite simplificar trámites, reducir tiempos y brindar una experiencia más clara y comprensible. Como señala Zárraga et al. (2018), la personalización del servicio fortalece la percepción de valor y fomenta la lealtad del cliente, elementos poco desarrollados en el modelo tradicional bancario, donde el enfoque suele ser transaccional más que consultivo.

4.4 Estrategia de Distribución

El modelo de distribución de Cuadros Especialistas Financieros será 100% digital, con presencia en las principales plataformas en línea y redes sociales. Las estrategias de distribución incluyen:

1. Plataforma web: Canal principal de interacción con los clientes, donde podrán comparar opciones, solicitar asesoría y gestionar su crédito.
2. Redes sociales y canales digitales: Uso de Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube para difundir contenido de valor y captar clientes potenciales.
3. SEO y SEM: Optimización de motores de búsqueda y campañas de publicidad pagada en Google Ads para atraer tráfico cualificado a la plataforma.
4. Alianzas estratégicas con inmobiliarias y bancos: Convenios con empresas del sector para referir clientes y generar sinergias comerciales.
5. Atención personalizada vía WhatsApp y correo electrónico: Canales de contacto directo con asesores financieros para resolver dudas y dar seguimiento a las solicitudes.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Este enfoque sigue la tendencia de distribución digital en banca y finanzas (Gao et al., 2019), donde los clientes demandan accesibilidad y rapidez.

4.5 Estrategia de Precio – Modelo de Ingreso

4.5.1 Modelo de Ingresos

El modelo de ingresos propuesto se fundamenta en el cobro de comisiones por cada desembolso de crédito hipotecario, conforme a los términos establecidos en la Tabla 1: Comisiones, presentada en las páginas anteriores.

4.5.2 Estrategia de Precios

El modelo de negocio sigue una estrategia donde el cliente no paga directamente por el servicio, sino que la empresa obtiene ingresos a partir de las comisiones bancarias. Esta estrategia es ampliamente utilizada en fintechs y brókers financieros de acuerdo con Goñi Ceballos (2022).

4.6 Estrategia de Comunicación y Promoción

Para generar confianza y posicionamiento, la estrategia de comunicación se basará en los siguientes pilares:

4.6.1 Estrategia Digital

- SEO y SEM: Optimización de contenido web para atraer tráfico orgánico y publicidad pagada en Google Ads.
- Redes Sociales: Campañas en LinkedIn, Facebook e Instagram enfocadas en educación financiera.
- Marketing de Influencia: Alianzas con expertos en finanzas para generar credibilidad.

4.6.2 Publicidad Tradicional

- Eventos y Ferias Inmobiliarias: Presencia en eventos del sector hipotecario.
- Relaciones Públicas: Participación en medios especializados en economía y finanzas.

4.6.3 Estrategia de Fidelización

- Programa de Referidos: Incentivos para clientes que recomienden el servicio.
- Atención al Cliente 24/7: Soporte especializado en todas las etapas del crédito.

La combinación de estrategias digitales y tradicionales está alineada con las tendencias de omnicanalidad en marketing financiero (Niño & Vargas, 2023).

4.7 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

El presupuesto anual de mercadeo se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 2

Presupuesto mercadeo

Estrategia	Presupuesto Anual (COP)
Desarrollo de Plataforma Web	10,000,000
Publicidad Digital (Google Ads, Redes Sociales)	60,000,000
Marketing de Contenidos y Webinars	36,000,000
Alianzas Estratégicas y Relaciones Públicas	24,000,000
Atención al Cliente y Seguimiento	24,000,000
TOTAL	154,000,000

Nota. Elaboración propia con base a HubSpot. (2024), Hostinger. (2025), Elabs Consulting. (2021), HubSpot. (2024).

5 Aspectos Técnicos

El éxito de la operación de Cuadros Especialistas Financieros depende de la optimización y estandarización de sus procesos técnicos. En este capítulo se presentan los aspectos esenciales de la prestación del servicio, incluyendo los objetivos operativos, la ficha técnica del servicio, el flujo del proceso, los requerimientos tecnológicos, la infraestructura, el equipo humano necesario y los costos asociados a la producción y operación.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

El servicio de orientación personalizada y gestión integral de solicitudes de crédito hipotecario se basa en un modelo de eficiencia operativa, apoyado en herramientas tecnológicas avanzadas, talento humano especializado y procesos bien definidos que garantizan transparencia y rapidez en la tramitación de los créditos.

5.1 Objetivos de Producción

Los objetivos operativos de Cuadros Especialistas Financieros están alineados con la mejora continua del servicio y la eficiencia en la intermediación financiera.

- Estandarizar el proceso de asesoría y gestión de créditos hipotecarios, garantizando uniformidad en la calidad del servicio.
- Reducir los tiempos de procesamiento de solicitudes hipotecarias, optimizando la gestión documental y los trámites con bancos aliados.
- Digitalizar el 80% de las interacciones con clientes en los primeros dos años de operación, mediante el uso de plataformas y herramientas tecnológicas.
- Lograr una tasa de aprobación del 75% de las solicitudes canalizadas a las entidades financieras.
- Capacitar continuamente al equipo de asesores financieros, asegurando que el personal esté actualizado en regulaciones y productos del sector hipotecario.

5.2 Ficha Técnica del Servicio

El servicio de Cuadros Especialistas Financieros se estructura en los siguientes componentes clave:

- Nombre del Servicio:

Orientación personalizada y gestión integral de solicitudes de crédito hipotecario.

- Descripción del Servicio:

Asesoría financiera personalizada para la elección del crédito hipotecario óptimo y acompañamiento en la tramitación y aprobación del préstamo.

- Incluye:

- Análisis crediticio y evaluación del perfil del cliente.
- Comparación de opciones de financiamiento en diversas entidades financieras.
- Gestión documental y asistencia en la presentación de la solicitud.
- Seguimiento continuo de la solicitud hasta el desembolso del crédito.
- Asesoramiento post-crédito en la optimización de pagos y gestión financiera.

- No Incluye:

- Garantía de aprobación del crédito.
- Asunción de costos administrativos adicionales.
- Gestión de inversiones o asesoría fuera del ámbito hipotecario.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Modalidad de entrega del servicio:
 - Presencial: Consultas en oficinas estratégicas.
 - Virtual: Atención mediante herramientas digitales y videollamadas.
 - Telefónica: Seguimiento de solicitudes y atención de consultas.

- Duración del Servicio:

Entre 1 y 3 meses, dependiendo del banco y la complejidad de la solicitud.

5.3 Definición del Proceso:

El proceso de prestación de servicios de orientación personalizada y gestión integral de solicitudes de créditos hipotecarios en Cuadros Especialistas Financieros se estructura en siete etapas, abarcando desde la interacción inicial con el cliente hasta el desembolso del crédito. La siguiente sección proporciona un desglose de cada etapa junto con un diagrama de proceso que ilustra la ejecución del servicio.

5.3.1 Etapas del Proceso:

- Primer Contacto y Consulta Inicial

Tiempo promedio de duración: 30 minutos

- El cliente inicia contacto con la empresa, ya sea de forma presencial, virtual o telefónica.

- Programación de una cita inicial.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Recopilación de información básica del cliente (identificación y estado financiero general).

- **Evaluación del Perfil Crediticio**

Tiempo promedio de duración: 60 minutos

- Examen de la situación financiera del cliente.
- Análisis de la idoneidad para distintas alternativas de financiamiento.
- Entrega de los hallazgos al cliente.

- **Asesoramiento Personalizado**

Tiempo promedio de duración: 30 minutos

- Reunión con el cliente para discutir las opciones de crédito disponibles.
- Análisis comparativo de propuestas de diversas instituciones financieras.
- Identificación de la elección óptima en función del perfil del cliente y requerimientos específicos.

- **Gestión de Documentación**

Tiempo promedio de duración: De 1 a 3 días, dependemos de la gestión del cliente

- Asistencia en la recopilación y preparación de todos los documentos necesarios.
- Examen de la documentación con el fin de verificar su integridad y precisión.
- Formalización de la petición de préstamo ante la entidad financiera elegida.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- **Seguimiento del Proceso**

Tiempo promedio de duración: Depende de la entidad financiera, en promedio de 3 a 7 días hábiles.

- Seguimiento continuo del estado de la solicitud.
- Comunicación periódica al cliente sobre el estado de su solicitud.
- Resolución de cualquier problema o consulta adicional planteada por la institución financiera.

- **Aprobación y Desembolso**

Tiempo promedio de duración: Depende de la entidad financiera, de la notaría e instrumentos públicos, en promedio de 1 a 2 meses.

- Comunicación al cliente acerca de la autorización del financiamiento.
- Colaboración con la institución bancaria para la provisión de fondos del préstamo.
- Asistencia posterior a la entrega del financiamiento para la administración del préstamo.

- **Asesoramiento Post-Desembolso**

Tiempo promedio de duración: De 30 a 60 minutos

- Orientación sobre la optimización de los pagos y la gestión financiera.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Atender cualquier interrogante o inquietud que pueda surgir en el cliente en relación con su préstamo hipotecario.

5.4 Recursos tecnológicos e infraestructura

La integración de recursos tecnológicos de vanguardia y una infraestructura robusta resulta fundamental para elevar la eficacia y promover la innovación en el ámbito organizacional. Dicho enfoque posibilita la optimización de los procedimientos, el enriquecimiento de la excelencia del servicio y el suministro de soluciones a medida que responden a las exigencias variadas de la clientela.

5.4.1 Talento humano

Se hace necesario contar con un equipo de expertos ampliamente formados en el ámbito financiero y en la gestión de préstamos hipotecarios, con el fin de asegurar niveles óptimos de calidad y eficacia en la entrega del servicio.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Tabla 3

Talento humano

Cargo	Salario	Cantidad	Total, Mes	Total, Año	Referencia
Gerente General	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000	https://goo.su/makJY
Operativo	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	https://goo.su/0ao9hx
Asesor Comercial	\$ 1.500.000	6	\$ 9.000.000	\$ 108.000.000	https://goo.su/wE2Lj9a
Total			\$ 15.000.000	\$ 180.000.000	

Nota. Elaboración propia con base a el empleo.com. (s.f.), Computrabajo, (s.f.).

En la tabla 3. *Talento humano*, se evidencia que invertir en capital humano es imperativo para garantizar que los "equipos de especialistas financieros" brinden servicios de primer nivel. El reclutamiento de asesores financieros, personal administrativo y un gerente, se asegura de que la organización pueda facilitar de manera efectiva las solicitudes de crédito, brindar asesoramiento individualizado y mantener un flujo operativo continuo. La experiencia y la formación de estos profesionales desempeñan un papel crucial a la hora de establecer confianza y credibilidad con los clientes.

5.4.2 Software y Hardware.

La tecnología desempeña un papel crucial a la hora de mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de solicitudes y proporcionar orientación personalizada.

Tabla 4

Software y Hardware

Descripción	Valor	Cantidad	Total	Referencia
Paquete de Pagina Web	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000	https://goo.su/o29g
CRM	\$ 1.411.830	9	\$ 12.706.470	https://goo.su/ovUmHIW
Computador de mesa	\$ 3.899.901	9	\$ 35.099.109	https://goo.su/ubMwL
Total			\$ 57.805.579	

Nota. Elaboración propia con base en Alcidestorres (2022), Pipedrive (s.f.) y Lenovo (s.f.).

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

En la tabla 4. *Software y Hardware*, es posible concluir que la tecnología sirve como pilar central para la eficiencia operativa de la empresa. La implementación de un sólido sistema CRM y equipos informáticos garantiza que los "Paneles de expertos financieros" puedan manejar de manera efectiva volúmenes sustanciales de datos de clientes, realizar evaluaciones precisas y mantener una comunicación eficiente.

5.4.3 *Maquinaria y equipo*

A pesar de que la operatividad de un intermediario financiero no demanda el uso de equipamiento pesado, resulta fundamental disponer de los equipos apropiados para llevar a cabo sus actividades cotidianas.

Tabla 5

Maquinaria y equipo

Descripción	Valor	Cantidad	Total	Referencia
Escritorio	\$ 529.900	9	\$ 4.769.100	https://goo.su/ZVsGd
Silla	\$ 299.900	9	\$ 2.699.100	https://goo.su/3smd8Y
Total			\$ 7.468.200	

Nota. Elaboración propia con base en Falabella (s.f.).

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

De acuerdo con la tabla 5. *Maquinaria y equipo*, el equipamiento adecuado es fundamental para mejorar la productividad y la eficiencia. La incorporación de mobiliario de oficina de alta calidad resulta en un aumento de la eficiencia en las tareas administrativas rutinarias y en la creación de un espacio laboral confortable para los empleados, elemento clave para mejorar la calidad y profesionalismo en la prestación de servicios al cliente.

5.4.4 *Planta física*

La ubicación y el ambiente de trabajo son cruciales para la operación de la empresa y la satisfacción del cliente.

Tabla 6

Planta física

Descripción	Valor Mes	Cantidad Meses	Total	Referencia
Arriendo	\$ 3.400.000	12	\$40.800.000	https://goo.su/cpRk5lf
Servicios				
Públicos	\$ 1.000.000	12	\$12.000.000	
Telefonía				
Celular	\$ 499.950	12	\$ 5.999.400	https://goo.su/Ue8uCn
Internet	\$ 189.195	12	\$ 2.270.340	https://goo.su/OLoli8

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Papelería	\$ 1.000.000	12	\$12.000.000
Servicios de			
Aseo	\$ 1.423.500	12	\$17.082.000
<hr/>			
Total	\$7.512.000		\$90.151.740
<hr/>			

Nota. Elaboración propia con base a Metrocuadrado (s.f.) y Movistar (s.f.).

Con base a la tabla 6. *Planta física*, la asignación de fondos para establecer una infraestructura física adecuada ofrece un entorno profesional para que los clientes reciban asesoramiento personalizado. Mantener un entorno bien equipado y mantenido adecuadamente es esencial para fomentar una atmósfera de confianza y profesionalismo. Arrendar un espacio de oficina en una posición geográfica crucial, junto con las correspondientes mejoras y cuidados, garantiza a la empresa contar con una presencia física que respalde su identidad corporativa y sus actividades operativa, en este orden ideas y de acuerdo con su ubicación, el lugar más adecuado es en el sector El Poblado en Medellín.

5.5 Capacidad de prestación del servicio

El servicio de consultoría y radicación de "Cuadros Especialistas Financieros" tiene una duración promedio de tres horas. La empresa cuenta con seis consultores que trabajan ocho horas diarias. Por lo tanto, la disponibilidad diaria de horas de trabajo es de 48 horas, calculada mediante la fórmula:

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

$$6 \text{ consultores} \times 8 \text{ horas diarias} = 48 \text{ horas diarias}$$

Dado que se trabaja durante 22 días al mes, la empresa dispone de un total de 1.056 horas de trabajo mensuales:

$$22 \text{ días al mes} \times 48 \text{ horas diarias} = 1.056 \text{ horas mensuales}$$

Para determinar la capacidad de prestación de servicios, se divide el total de horas mensuales disponibles por las tres horas que dura cada servicio:

$$1.056 \text{ horas mensuales} \div 3 \text{ horas por servicio} = 352 \text{ servicios mensuales}$$

De esta manera, la capacidad operativa de la empresa permite la realización de hasta 352 servicios de consultoría y radicación al mes, asegurando así la posibilidad de atender de manera eficiente y oportuna a su clientela.

6 Aspectos Organizacionales y Legales

6.1 Análisis Estratégico: Misión y Visión

6.1.1 Misión

"Cuadros Especialistas Financieros es una empresa orientada a brindar asesoría personalizada y gestión integral en solicitudes de crédito hipotecario, facilitando el acceso al financiamiento a través de un servicio ágil, confiable y transparente. Nuestra misión es optimizar cada etapa del proceso crediticio, garantizando una experiencia eficiente para el cliente y fortaleciendo relaciones estratégicas con las entidades financieras."

6.1.2 Visión

"Para 2030, ser la empresa líder en intermediación crediticia en Colombia, reconocida por nuestra innovación tecnológica, servicio al cliente excepcional y alto índice de aprobación de créditos hipotecarios. Nos proyectamos como un referente en la digitalización de procesos financieros, brindando soluciones accesibles y personalizadas."

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizativa de Cuadros Especialistas Financieros se basa en un modelo jerárquico funcional, donde cada departamento cumple una función específica para garantizar la eficiencia en la prestación del servicio.

6.2.1 Principales áreas funcionales:

- Dirección General: Liderazgo estratégico y toma de decisiones.
- Área Comercial y de Atención al Cliente: Captación y asesoría a clientes.
- Área Operativa y Gestión Documental: Manejo de trámites con entidades financieras.
- Área de Tecnología y Desarrollo: Implementación y mantenimiento de plataformas digitales.

6.3 Perfiles y Funciones

Cada área funcional cuenta con roles específicos:

Tabla 7

Perfiles y funciones

Cargo	Funciones Principales
Gerente General	Liderar la empresa, definir estrategias y establecer alianzas con bancos.
Asesores Financieros	Brindar asesoría personalizada a clientes y acompañarlos en el proceso de crédito.
Coordinador Operativo	Gestionar el flujo documental y la relación con entidades bancarias.

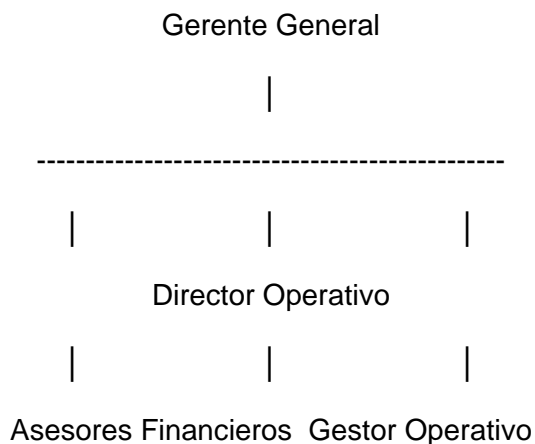
Nota. Elaboración propia.

6.4 Organigrama

El siguiente esquema representa la estructura jerárquica de la empresa:

Figura 9

Organigrama



Nota. Elaborado por el autor

6.5 Factores Clave de la Gestión del Talento Humano

El éxito del servicio depende del talento humano, por lo que se priorizan los siguientes aspectos:

- Capacitación Continua: Programas de formación en normativas financieras y estrategias de asesoría.
- Motivación y Retención de Talento: Planes de incentivos y bonificaciones por desempeño.
- Cultura Organizacional Basada en la Ética: Aplicación de códigos de conducta y transparencia en la gestión.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Bienestar Laboral: Flexibilidad en modalidades de trabajo (presencial, remoto e híbrido).

Según Jara et al., (2019), una gestión estratégica del talento mejora la productividad y reduce la rotación laboral.

6.6 Esquema de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se estructura en tres niveles:

- Junta Directiva: Compuesta por socios e inversionistas, define la estrategia a largo plazo.
- Comité de Cumplimiento: Supervisa el cumplimiento de regulaciones y normativas financieras.
- Gerencia Operativa: Responsable de la ejecución de la estrategia empresarial y la supervisión diaria de las operaciones.

Este esquema de gobierno sigue los principios de OECD (2015), enfatizando transparencia, control y rendición de cuentas.

6.7 Aspectos Legales

Para operar en Colombia, Cuadros Especialistas Financieros debe cumplir con las siguientes normativas:

6.7.1 Normativa Financiera y Bancaria:

- Ley 1328 de 2009: Protección al consumidor financiero.
- Circular Externa 007 de 1996 - Superintendencia Financiera: Regulación de intermediarios de crédito.

6.7.2 Protección de Datos y Seguridad de la Información:

- Ley 1581 de 2012: Protección de datos personales.
- ISO 27001: Estándar internacional de seguridad de la información.

6.7.3 Obligaciones Tributarias y Comerciales:

- Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Registro ante la Cámara de Comercio como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).

6.8 Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a sus ventajas en términos de:

- Flexibilidad en la gestión y toma de decisiones.
- Limitación de la responsabilidad de los socios al capital aportado.
- Menores costos de constitución y operación en comparación con otras figuras societarias.

Según el Código de Comercio Colombiano (Artículo 260-264), esta estructura jurídica facilita la escalabilidad del negocio.

6.9 Regímenes Especiales

Como empresa de intermediación financiera, Cuadros Especialistas Financieros estará sujeta a:

- Supervisión de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC): En cuanto a protección al consumidor y competencia de mercado.
- Regulación por la Superintendencia Financiera de Colombia: En relación con la prestación de servicios financieros.
- Cumplimiento de las Normas de Prevención de Lavado de Activos (SARLAFT): Obligación de implementar protocolos para evitar el uso indebido del sistema financiero.

6.10 Presupuesto de Personal Administrativo

El presupuesto anual de personal administrativo es el siguiente:

Tabla 8

Presupuesto personal administrativo

Cargo	Salario Mensual	Cantidad	Total Mensual	Total Anual
	(COP)		(COP)	(COP)
Gerente General	\$ 4.000.000,00	1	\$ 4.000.000,00	\$ 48.000.000,00
Director Operativo	\$ 3.500.000,00	1	\$ 3.500.000,00	\$ 42.000.000,00
Asesores Financieros	\$ 1.500.000,00	6	\$ 9.000.000,00	\$ 108.000.000,00
Total	\$ 12.500.000,00	9	\$ 16.500.000,00	\$ 98.000.000,00

Nota. Elaboración propia con las fuentes de Talent.com (2025) y Computrabajo (2025).

7 Aspectos Financieros

Este capítulo abarca los aspectos esenciales para la gestión financiera, incluyendo proyecciones de ventas, costos operativos, indicadores de rentabilidad y fuentes de financiación.

7.1 Objetivos Financieros

Los objetivos financieros de la empresa son:

- Lograr rentabilidad en los primeros tres años de operación, alcanzando un punto de equilibrio con un mínimo de 113 desembolsos de créditos hipotecarios mensuales.
- Asegurar un margen de ganancia neta del 25% sobre los ingresos operacionales al tercer año.
- Optimizar el flujo de caja, garantizando liquidez suficiente para cubrir gastos operativos y administrativos.
- Reducir costos operativos mediante la automatización de procesos digitales, minimizando la dependencia del capital humano en funciones repetitivas.
- Fortalecer las fuentes de financiación, combinando capital propio con crédito bancario para mantener estabilidad financiera.

7.2 Supuestos Económicos para la Simulación

Para la simulación financiera, se toman en cuenta las siguientes premisas:

- Inflación proyectada: 3.1% anual (Banco de la República, 2024).
- Tasa de interés de financiación: 16% EA
- Tasa de conversión de leads a clientes efectivos: 50%. (capacidad instalada de 352 servicios al mes, el 50% son 176 servicios efectivos mensuales)
- Monto promedio de crédito desembolsado \$324.000.000.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Comisión promedio por crédito hipotecario desembolsado: 1.8%.

7.3 Proyección de Ventas

La empresa generará ingresos a partir de comisiones por los créditos hipotecarios desembolsados. Con base en la demanda potencial previamente calculada (110,441 clientes anuales), se proyecta el siguiente volumen de ventas considerando un margen conservador de acuerdo con la capacidad instalada de la empresa:

Se estima una proyección de 176 desembolsos mensuales de créditos hipotecarios, cada uno con un monto promedio de \$327.000.000 COP. La utilidad generada por cada desembolso corresponde al 1.8% por millón desembolsado, lo que equivale a una ganancia promedio de \$5.886.000 COP por crédito aprobado.

Adicionalmente, se plantea una proyección de ventas para los próximos cuatro años, manteniendo un enfoque conservador con un incremento anual del 10%, lo que permite evaluar la sostenibilidad y crecimiento progresivo del modelo de negocio.

Figura 10

Proyecciones de venta

ANO	PROYECCIONES				
	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS ANUALES	\$ 1.035.936.000,0	\$ 1.174.627.111,7	\$ 1.332.273.816,3	\$ 1.508.880.033,4	\$ 1.709.727.054,7
COSTOS ANUALES	\$ 310.780.800,0	\$ 359.635.541,8	\$ 416.961.447,1	\$ 485.259.732,2	\$ 565.812.847,7
MARGEN OPERATIVO	\$ 725.155.200,0	\$ 814.991.569,9	\$ 915.312.369,2	\$ 1.023.620.301,3	\$ 1.143.914.207,0

Nota: Elaborado por el autor

7.4 Proyección gastos de Mercadeo

El plan de mercadeo se enfoca en captación digital y publicidad estratégica. La inversión para el primer año se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Tabla 9

Proyección gastos de mercadeo

Estrategia	Presupuesto Anual (COP)
Desarrollo de Plataforma Web	10,000,000
Publicidad Digital (Google Ads, Redes Sociales)	60,000,000
Marketing de Contenidos y Webinars	36,000,000
Alianzas Estratégicas y Relaciones Públicas	24,000,000
Atención al Cliente y Seguimiento	24,000,000
Total	154,000,000

Nota. Elaboración propia con las fuentes de Alcidestorres (s.f.), Símbolo Interactivo (2025), Bitrix24 (2025) y Businessplan-Templates (s.f.).

De igual manera, la proyección para los gastos de mercadeo para los próximos 4 años con un incremento anual del 10%, es de:

Figura 11

Gasto publicitario

GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES

2026	\$ 169.400.000,00
2027	\$ 186.340.000,00
2028	\$ 204.974.000,00
2029	\$ 225.471.400,00

Nota. Elaborado por el autor

7.5 Proyección costos de producción

En los costos operativos de producción se incluyen los gastos relacionados con el talento humano necesario para las actividades productivas, detallados en la tabla 3.

Talento humano. Además, se contemplan los costos asociados con el software y hardware requerido para el adecuado funcionamiento de las operaciones, como se describe en la tabla 4. *Software y Hardware.* También se consideran los costos de maquinaria y equipo, especificados en la tabla 5. *Maquinaria y Equipo,* junto con los gastos correspondientes a la infraestructura y los servicios básicos indispensables para el desarrollo de las actividades operativas.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

7.6 Proyección de gastos administrativos

Los gastos administrativos proyectados incluyen los impuestos, licencias, servicios públicos y costos legales necesarios para el funcionamiento de la empresa. En estos se consideran, además, los costos asociados al talento humano, detallados en la tabla 3. *Talento humano*, así como los relacionados con la planta física, especificados en la tabla 6. *Planta física*, que incluyen la infraestructura y los servicios asociados a la misma para garantizar el correcto desarrollo de las actividades administrativas.

7.7 Presupuesto de Inversión

La inversión inicial será de \$192.752.535,67 COP, financiada de la siguiente manera:

Figura 12

Inversión

INVERSION TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACION			CALCULO DEL PRESTAMO					
TOTAL INVERSIONES	\$ 63.263.779,00		TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		16,00%	AÑOS DE CRÉDITO		5
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL								
	MESES	VALOR	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	2,0	\$ 51.796.800,00	2025	\$ 142.752.535,7	\$ 22.840.405,7	\$ 20.757.557,9	\$ 43.597.963,6	\$ 121.994.977,7
NOMINAS	2,0	\$ 37.000.000,00	2026	\$ 121.994.977,7	\$ 19.519.196,4	\$ 24.078.767,2	\$ 43.597.963,6	\$ 97.916.210,5
MARKETING MIX	2,0	\$ 25.666.666,67	2027	\$ 97.916.210,5	\$ 15.666.593,7	\$ 27.931.370,0	\$ 43.597.963,6	\$ 69.984.840,6
GASTOS FIJOS	2,0	\$ 15.025.290,00	2028	\$ 69.984.840,6	\$ 11.197.574,5	\$ 32.400.389,2	\$ 43.597.963,6	\$ 37.584.451,4
TOTAL		\$ 129.488.756,67	2029	\$ 37.584.451,4	\$ 6.013.512,2	\$ 37.584.451,4	\$ 43.597.963,6	\$ 0,0
TOTAL INVERSION		\$ 192.752.535,67	VOLVER AL MENÚ					
APORTE DE LOS EMPRENEDORES		\$ 50.000.000,00						
PRESTAMO A SOLICITAR		\$ 142.752.535,67						

Nota. Elaborado por el autor

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

En la figura 12. *Inversión*, se evidencia una descripción detallada de la estructura de la inversión, en donde se desglosan los diferentes componentes que conforman esta inversión inicial.

- Capital propio: 50 millones de COP.
- Crédito bancario: 142.752.535,67 COP (a 5 años, tasa del 16% EA).

Así mismo, el valor presente neto del proyecto es \$345.421.507,28

7.8 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado para el período 2025-2029 refleja las expectativas de ingresos, costos y utilidades para los próximos años. Los detalles específicos de estas proyecciones se presentan de manera desglosada en la figura 13, *Estado de Resultados*, la cual ofrece una visualización clara de los ingresos y egresos estimados para cada año, permitiendo una comprensión completa de la evolución financiera del proyecto.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Figura 13

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2025	2026	2027	2028	2029	
VENTAS	\$ 1.035.936.000,0	\$ 1.174.627.111,7	\$ 1.332.273.816,3	\$ 1.508.880.033,4	\$ 1.709.727.054,7	
COSTO VENTAS	\$ 310.780.800,0	\$ 359.635.541,8	\$ 416.961.447,1	\$ 485.259.732,2	\$ 565.812.847,7	
UTILIDAD BRUTA	\$ 725.155.200,0	\$ 814.991.569,9	\$ 915.312.369,2	\$ 1.023.620.301,3	\$ 1.143.914.207,0	
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 222.000.000,0	\$ 228.837.600,0	\$ 235.954.449,4	\$ 242.938.701,1	\$ 250.251.156,0	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 90.151.740,0	\$ 92.928.413,6	\$ 95.818.487,3	\$ 98.654.714,5	\$ 101.624.221,4	
OTROS GASTOS	\$ 154.000.000,0	\$ 169.400.000,0	\$ 186.340.000,0	\$ 204.974.000,0	\$ 225.471.400,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 11.905.935,8	\$ 11.905.935,8	\$ 11.905.935,8	\$ 11.905.935,8	\$ 11.905.935,8	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 247.097.524,2	\$ 311.919.620,5	\$ 385.293.496,8	\$ 465.146.949,9	\$ 554.661.493,8	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 22.840.405,7	\$ 19.519.196,4	\$ 15.666.593,7	\$ 11.197.574,5	\$ 6.013.512,2	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 224.257.118,5	\$ 292.400.424,1	\$ 369.626.903,1	\$ 453.949.375,4	\$ 548.647.981,6	
IMPUESTOS	\$ 60.549.422,0	\$ 78.948.114,5	\$ 99.799.263,8	\$ 122.566.331,4	\$ 148.134.955,0	
UTILIDAD NETA	\$ 163.707.696,5	\$ 213.452.309,6	\$ 269.827.639,3	\$ 331.383.044,1	\$ 400.513.026,6	

Nota. Elaborado por el autor

El Estado de Resultados presentado muestra la evolución financiera del negocio en un horizonte de cinco años (2025-2029). A continuación, se analizan los principales rubros y tendencias:

7.8.1 Análisis de Ingresos y Costos

- Ventas: Se evidencia un crecimiento sostenido, pasando de \$1.035.936 millones en 2025 a \$1.709.727 millones en 2029, lo que indica una tasa de crecimiento anual promedio del 10%.

- Costo de Ventas: Se incrementa en proporción al crecimiento de los ingresos, aumentando de \$310.780 millones en 2025 a \$565.812 millones en 2029. Sin embargo, el margen bruto se mantiene estable, lo que sugiere un control adecuado de los costos de operación.

7.8.2 Rentabilidad Bruta y Operativa

- Utilidad Bruta: Presenta un crecimiento significativo, aumentando de \$725.155 millones en 2025 a \$1.143.914 millones en 2029, lo que indica una gestión eficiente de costos directos.

- Gastos de Administración y Ventas: Crecen moderadamente de \$222.000 millones en 2025 a \$250.251 millones en 2029, representando un margen controlado del 21-22% sobre las ventas.

- Gastos Fijos del Periodo: Se incrementan de \$90.151 millones en 2025 a \$101.624 millones en 2029, lo que indica estabilidad en la estructura de costos fijos.

- Depreciación: Se mantiene constante en \$11.905 millones por año, lo que sugiere que la inversión en activos fijos está bien planificada y amortizada en el tiempo.

7.8.3 Utilidad Operativa

- Se observa un crecimiento anual sostenido, pasando de \$247.097 millones en 2025 a \$554.661 millones en 2029, reflejando una tasa de crecimiento del 23.5% anual promedio.

- La empresa logra aumentar su capacidad operativa sin comprometer su rentabilidad, lo que indica una eficiente gestión de costos y una estrategia de crecimiento bien estructurada.

7.8.4 Impacto de Gastos Financieros e Impuestos

- Gastos Financieros: Disminuyen progresivamente de \$22.840 millones en 2025 a \$6.013 millones en 2029, lo que sugiere una reducción en la deuda o mejores condiciones de financiamiento.

- Impuestos: Se incrementan de \$60.549 millones en 2025 a \$148.134 millones en 2029, lo que indica una mayor carga fiscal debido al incremento en las utilidades antes de impuestos.

7.8.5 Utilidad Neta y Rentabilidad

- La utilidad neta experimenta un crecimiento importante, pasando de \$163.707 millones en 2025 a \$400.513 millones en 2029, lo que representa un crecimiento del 23.5% anual promedio.

- El margen neto (utilidad neta sobre ventas) también muestra una tendencia positiva, reflejando una estructura financiera eficiente y una adecuada gestión de costos operativos.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

7.9 Balance general

Figura 14

Balance general

	ANO	BALANCE				
		2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 129.488.756,67	\$ 344.894.253,02	\$ 400.864.727,22	\$ 462.065.772,09	\$ 525.893.791,06	\$ 594.913.881,62
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 63.263.779,00	\$ 63.263.779,00	\$ 63.263.779,00	\$ 63.263.779,00	\$ 63.263.779,00	\$ 63.263.779,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 11.905.935,80	\$ 23.811.871,60	\$ 35.717.807,40	\$ 47.623.743,20	\$ 59.529.679,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 63.263.779,00	\$ 51.357.843,20	\$ 39.451.907,40	\$ 27.545.971,60	\$ 15.640.035,80	\$ 3.734.100,00
TOTAL ACTIVO	\$ 192.752.535,67	\$ 396.252.096,22	\$ 440.316.634,62	\$ 489.611.743,69	\$ 541.533.826,86	\$ 598.647.981,62
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 60.549.422,0	\$ 78.948.114,5	\$ 99.799.263,8	\$ 122.566.331,4	\$ 148.134.955,0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 60.549.422,0	\$ 78.948.114,5	\$ 99.799.263,8	\$ 122.566.331,4	\$ 148.134.955,0
Obligaciones Financieras	\$ 142.752.535,67	\$ 121.994.977,73	\$ 97.916.210,53	\$ 69.984.840,57	\$ 37.584.451,42	\$ (0,00)
PASIVO	\$ 142.752.535,67	\$ 182.544.399,72	\$ 176.864.325,03	\$ 169.784.104,41	\$ 160.150.782,79	\$ 148.134.955,04
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 163.707.696,5	\$ 213.452.309,6	\$ 269.827.639,3	\$ 331.383.044,1	\$ 400.513.026,6
TOTAL PATRIMONIO	\$ 50.000.000,00	\$ 213.707.696,50	\$ 263.452.309,59	\$ 319.827.639,28	\$ 381.383.044,08	\$ 450.513.026,58
TOTAL PAS + PAT	\$ 192.752.535,67	\$ 396.252.096,22	\$ 440.316.634,62	\$ 489.611.743,69	\$ 541.533.826,86	\$ 598.647.981,62
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Elaborado por el autor

El balance general proyectado para el período 2025-2029 presenta un panorama claro de la situación financiera de la empresa en términos de activos, pasivos y patrimonio. Los detalles completos de este balance se pueden consultar en la figura 14. *Balance General*, donde se desglosan los saldos estimados para cada año, proporcionando una visión integral del desarrollo y estabilidad financiera del proyecto durante este período.

Se analizarán los principales rubros de activos, pasivos y patrimonio, identificando tendencias y evaluando la estabilidad financiera.

7.9.1 Análisis del Activo

El activo total de la empresa muestra un crecimiento sostenido, pasando de \$396.252 millones en 2025 a \$598.647 millones en 2029, lo que indica un incremento del 51% en cinco años.

- Caja y Bancos: Se incrementa de \$344.894 millones en 2025 a \$594.913 millones en 2029, lo que sugiere una sólida generación de flujo de efectivo y una acumulación de liquidez que podría utilizarse para nuevas inversiones.

- Activo Fijo Neto: A pesar de la depreciación, el activo fijo neto muestra una leve tendencia al alza, pasando de \$51.357 millones en 2025 a \$51.357 millones en 2029, indicando una compensación adecuada entre adquisición de activos y depreciación.

La empresa mantiene una estructura de activos estable, con un fuerte crecimiento en liquidez (Caja y Bancos). Esto le otorga capacidad de inversión y flexibilidad financiera para futuras estrategias de expansión.

7.9.2 Análisis del Pasivo

El pasivo total se reduce progresivamente de \$182.544 millones en 2025 a \$148.134 millones en 2029, lo que indica una disminución del 18.9% en la carga de deuda en cinco años.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Impuestos por Pagar: Crecen significativamente de \$60.549 millones en 2025 a \$148.134 millones en 2029, reflejando el aumento de las utilidades y la mayor carga fiscal asociada.

- Pasivo Corriente: Se incrementa con la tendencia del impuesto por pagar, lo que sugiere que la empresa está generando mayores obligaciones fiscales a medida que crece.

- Obligaciones Financieras: Se reducen de \$121.994 millones en 2025 a \$0 en 2029, lo que indica que la empresa está pagando su deuda progresivamente y eliminando el riesgo financiero asociado.

La empresa está reduciendo su endeudamiento de manera eficiente, lo que mejora su estabilidad financiera y reduce el impacto de los gastos financieros en su rentabilidad.

7.9.3 Análisis del Patrimonio

El patrimonio total aumenta significativamente, pasando de \$213.707 millones en 2025 a \$450.513 millones en 2029, lo que representa un crecimiento del 110% en cinco años.

- Capital Social: Se mantiene constante en \$50.000 millones, lo que indica que no se han realizado aumentos de capital.

- Utilidades del Ejercicio: Crecen de \$163.707 millones en 2025 a \$400.513 millones en 2029, reflejando una acumulación de ganancias que incrementa la solidez financiera de la empresa.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

La empresa está generando utilidades crecientes, lo que fortalece su patrimonio y su capacidad de reinversión.

7.10 Flujo de caja del proyecto

Figura 15

Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:												
CAPITAL INVERTIDO												
	ANO 0		2025		2026		2027		2028		2029	
Activos Corrientes	\$	129.488.757	\$	344.894.253	\$	400.864.727	\$	462.065.772	\$	525.893.791	\$	594.913.882
Pasivos Corrientes	\$	-	\$	60.549.422	\$	78.948.115	\$	99.799.264	\$	122.566.331	\$	148.134.955
KTNO	\$	129.488.757	\$	284.344.831	\$	321.916.613	\$	362.266.508	\$	403.327.460	\$	446.778.927
Activo Fijo Neto	\$	63.263.779	\$	51.357.843	\$	39.451.907	\$	27.545.972	\$	15.640.036	\$	3.734.100
Depreciación Acumulada	\$	-	\$	11.905.936	\$	23.811.872	\$	35.717.807	\$	47.623.743	\$	59.529.679
Activo Fijo Bruto	\$	63.263.779	\$	63.263.779	\$	63.263.779	\$	63.263.779	\$	63.263.779	\$	63.263.779
Total Capital Operativo Neto	\$	192.752.536	\$	335.702.674	\$	361.368.520	\$	389.812.480	\$	418.967.495	\$	450.513.027

Nota. Elaborado por el autor

El flujo de caja proyectado para el período 2025-2029 refleja las entradas y salidas de efectivo estimadas para cada año, permitiendo evaluar la liquidez y capacidad operativa de la empresa en el futuro. Los detalles completos de estas proyecciones se encuentran en la figura 15. *Flujo de Caja*, que presenta de manera clara el comportamiento del flujo de caja durante este período y su impacto en la sostenibilidad financiera del proyecto.

7.10.1 Análisis del Flujo de Caja del Proyecto (Capital Invertido) 2025-2029

El flujo de caja del proyecto refleja la evolución del capital invertido y operativo a lo largo del período 2025-2029. Se analizan los principales componentes financieros para evaluar la liquidez, eficiencia operativa y sostenibilidad del proyecto.

7.10.1.1 Análisis del Capital Operativo Neto

El Total de Capital Operativo Neto muestra un crecimiento constante de \$192.752 millones en 2025 a \$450.513 millones en 2029, con una tasa de crecimiento del 134% en cinco años, lo que indica un aumento significativo en los recursos disponibles para la operación del negocio.

- Activos Corrientes: Se incrementan de \$344.894 millones en 2025 a \$594.913 millones en 2029, lo que representa una sólida acumulación de liquidez.

- Pasivos Corrientes: Crecen de \$60.549 millones en 2025 a \$148.134 millones en 2029, reflejando un aumento en las obligaciones de corto plazo, aunque manteniendo un saldo positivo en capital operativo.

7.10.1.2 Análisis del Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)

El KTNO (Capital de Trabajo Neto Operativo), que representa la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes, aumenta de \$284.344 millones en 2025 a \$446.778 millones en 2029, lo que indica que la empresa está generando recursos suficientes para financiar su operación sin depender de financiamiento externo.

- Este crecimiento constante del KTNO muestra que la empresa está operando con una gestión eficiente del capital de trabajo, asegurando un flujo de caja positivo y la posibilidad de reinversión en el negocio.

7.10.1.3 *Análisis del Activo Fijo y Depreciación*

- Activo Fijo Neto: Disminuye de \$51.357 millones en 2025 a \$3.734 millones en 2029, reflejando la amortización progresiva de los activos sin nuevas inversiones significativas en infraestructura.

- Depreciación Acumulada: Aumenta de \$11.905 millones en 2025 a \$59.529 millones en 2029, lo que indica una política contable consistente para amortizar los activos.

7.10.2 *Evaluación de la Liquidez y Flujo de Caja*

- El aumento sostenido del capital operativo neto y el KTNO indica que la empresa está generando suficiente flujo de efectivo para financiar su crecimiento, lo que reduce la necesidad de endeudamiento.

- La acumulación de efectivo en activos corrientes refuerza la capacidad de la empresa para cubrir imprevistos o realizar futuras inversiones estratégicas.

7.10.3 Flujo de caja libre

El flujo de caja libre proyectado para el período 2025-2029 muestra la disponibilidad de efectivo después de deducir los gastos de operación y las inversiones necesarias para el mantenimiento del negocio. Esta proyección es clave para evaluar la rentabilidad y la capacidad de generar valor a lo largo del tiempo. Los detalles completos de estas proyecciones se encuentran en la figura 16. *Flujo de Caja Libre*, que presenta de manera detallada el comportamiento del flujo de caja libre durante este período.

Figura 16

Flujo de caja libre

	CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE				
EBIT	\$ 247.097.524,2	\$ 311.919.620,5	\$ 385.293.496,8	\$ 465.146.949,9	\$ 554.661.493,8
Impuestos	\$ 66.716.331,5	\$ 84.218.297,5	\$ 104.029.244,1	\$ 125.589.676,5	\$ 149.758.603,3
NOPLAT	\$ 180.381.192,7	\$ 227.701.323,0	\$ 281.264.252,7	\$ 339.557.273,5	\$ 404.902.890,5
Inversión Neta	\$ -142.950.138,6	\$ -25.665.845,9	\$ -28.443.959,7	\$ -29.155.015,6	\$ -31.545.531,1
Flujo de Caja Libre del período	\$ 37.431.054	\$ 202.035.477	\$ 252.820.293	\$ 310.402.258	\$ 373.357.359

Nota. Elaborado por el autor

7.10.4 Análisis del EBIT y NOPLAT

El EBIT representa la utilidad operativa antes de impuestos y gastos financieros. Su crecimiento es un reflejo de la expansión del negocio y la mejora en la eficiencia operativa.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- EBIT: Crece de \$247.097 millones en 2025 a \$554.661 millones en 2029, lo que representa un crecimiento del 124.5% en cinco años, indicando una rentabilidad operativa sólida.
- Impuestos: Se incrementan en la misma proporción, aumentando de \$66.716 millones en 2025 a \$149.758 millones en 2029, lo que sugiere un mayor pago de impuestos debido al crecimiento de las utilidades.
- NOPLAT: Representa la utilidad operativa neta después de impuestos, mostrando un crecimiento sostenido desde \$180.381 millones en 2025 hasta \$404.902 millones en 2029.

7.10.5 Análisis de la Inversión Neta

Inversión Neta: En 2025, la inversión neta es negativa en \$142.950 millones, lo que indica una alta inversión inicial en activos e infraestructura. Sin embargo, este monto disminuye progresivamente hasta \$31.545 millones en 2029, lo que sugiere que la empresa está completando sus inversiones estratégicas y reduciendo la necesidad de nuevas adquisiciones.

La empresa invierte agresivamente en sus primeros años, pero luego estabiliza sus requerimientos de capital, permitiendo que el flujo de caja libre aumente significativamente.

7.10.6 Evolución del Flujo de Caja Libre

El flujo de caja libre del período refleja la cantidad de efectivo disponible después de cubrir las inversiones necesarias para operar y expandir el negocio.

- En 2025, el flujo de caja libre es relativamente bajo (\$37.431 millones) debido a las altas inversiones iniciales.
- A partir de 2026, el flujo de caja libre se dispara a \$202.035 millones, reflejando un punto de inflexión en la capacidad de generación de efectivo.
- En 2029, la empresa logra un flujo de caja libre de \$373.357 millones, lo que indica una consolidación financiera y una mayor disponibilidad de recursos para dividendos, reinversión o expansión.

La empresa logra una transición eficiente de una etapa de inversión intensiva a una fase de alta generación de flujo de caja libre, asegurando su estabilidad financiera y sostenibilidad a largo plazo.

7.11 Indicadores Financieros de Rentabilidad

Los indicadores financieros clave incluyen:

- Tasa Interna de Retorno (TIR): 74.24%, superando la tasa mínima de rentabilidad esperada (25%).
- Período de recuperación de la inversión: 1.79 años.
- Margen de ganancia neta estimado: 25% en el tercer año.

7.12 Fuentes de Financiación

- Inversión Propia (50M COP)
- Crédito Bancario (142.7M COP, tasa del 16% EA)
- Ingresos operativos a partir del primer año.

Nota: La tasa mínima de rentabilidad esperada del 25% se estimó utilizando el Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM). En este modelo, se consideraron tres factores: la tasa libre de riesgo (basada en los bonos del gobierno), la beta del activo (que refleja su riesgo relativo al mercado) y el rendimiento esperado del mercado (proyectado a partir del índice COLCAP).

8 Enfoque hacia la Sostenibilidad

La sostenibilidad es un pilar fundamental en los modelos de negocio contemporáneos, integrando aspectos económicos, sociales, ambientales y de gobernanza para garantizar la viabilidad a largo plazo (Orozco, 2020). En el caso de Cuadros Especialistas Financieros, la sostenibilidad no solo se centra en su rentabilidad económica, sino en su capacidad para generar impacto social positivo, reducir su huella ambiental y operar bajo principios de transparencia y gobernanza corporativa efectiva.

Este capítulo desarrolla los cuatro pilares de la sostenibilidad en el modelo de negocio: dimensión social, dimensión ambiental, dimensión económica y dimensión de gobernanza.

8.1 Dimensión Social

El impacto social de Cuadros Especialistas Financieros radica en su capacidad para democratizar el acceso al crédito hipotecario, reduciendo barreras de información y acompañando a los clientes en la toma de decisiones financieras responsables.

8.1.1 Inclusión Financiera y Educación Financiera

Uno de los principales desafíos en Colombia es el acceso limitado a productos financieros estructurados debido a la falta de educación y asesoramiento financiero adecuado según Bustamante y Jiménez (2011). Cuadros Especialistas Financieros contribuye a esta problemática mediante:

- Asesoría personalizada, enfocada en segmentos poblacionales con menor acceso a servicios financieros.
- Programas de educación financiera a través de talleres, webinars y contenido digital.
- Digitalización del proceso, permitiendo la accesibilidad a clientes en regiones con menor presencia bancaria.

Estas iniciativas alinean el modelo de negocio con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, específicamente el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (Reducción de desigualdades).

8.1.2 Impacto en la Calidad de Vida

El acceso a la vivienda propia es un factor clave en el desarrollo social y la estabilidad económica de los hogares. Mendoza et al. (2020). Al facilitar el acceso al crédito hipotecario, Cuadros Especialistas Financieros:

- Contribuye al bienestar y seguridad habitacional de las familias.
- Reduce la incertidumbre financiera mediante asesoría efectiva y personalizada.
- Genera empleo directo e indirecto en el sector financiero e inmobiliario.

8.2 Dimensión Ambiental

Aunque el sector financiero no genera impactos ambientales directos significativos, Cuadros Especialistas Financieros implementa diversas estrategias para reducir su huella ecológica y promover el financiamiento sostenible. Una de las principales acciones es la digitalización de procesos, lo que permite reemplazar el uso de papelería en su operación diaria. Esta transición no solo contribuye a la sostenibilidad ambiental, sino que también optimiza las operaciones y mejora la experiencia del cliente. Además, al fomentar el trabajo remoto y digitalizar procesos, se reduce la necesidad de desplazamientos, lo que disminuye las emisiones de CO2 asociadas al transporte de empleados y clientes.

8.2.1 Digitalización y Reducción del Uso de Papel

Según el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2021), la digitalización en el sector financiero puede reducir hasta un 40% del consumo de papel en procesos administrativos. Para minimizar su impacto ambiental, la empresa:

- Implementa gestión documental digital, reduciendo la impresión de contratos y formularios.
- Fomenta la firma electrónica, eliminando la necesidad de documentos físicos.
- Usa plataformas en la nube para optimizar la gestión de datos, reduciendo la huella de carbono.

8.2.2 Incentivo al Financiamiento Verde

El modelo de negocio tiene el potencial de apoyar créditos hipotecarios sostenibles, priorizando el financiamiento de:

- Viviendas con certificación EDGE y LEED, que garantizan eficiencia energética.
- Proyectos inmobiliarios con estándares de construcción sostenible.

8.3 Dimensión Económica

La sostenibilidad económica es clave para garantizar la rentabilidad y estabilidad financiera de Cuadros Especialistas Financieros a largo plazo.

8.3.1 Rentabilidad y Crecimiento Sostenible

La empresa ha proyectado un crecimiento financiero basado en:

- Incremento progresivo en ingresos, con un margen operativo del 32.4% en 2029.
- Reducción de endeudamiento, pasando de un 46.1% en 2025 a 24.7% en 2029.
- Flujo de caja positivo, permitiendo reinversión en tecnología y expansión del negocio.

Este crecimiento financiero se basa en estrategias de optimización de costos y eficiencia operativa, siguiendo principios de sostenibilidad financiera de autores como Roffé et al, (2024).

8.3.2 Contribución al Desarrollo del Mercado Hipotecario

Al agilizar el acceso al crédito hipotecario, la empresa contribuye a:

- Mayor dinamización del sector inmobiliario y financiero.
- Fortalecimiento del mercado hipogtecaro mediante tasas competitivas y asesoría especializada.
- Impulso al crecimiento económico a través del acceso a vivienda propia.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Según Asobancaria (2024), el crédito hipotecario es un motor clave del desarrollo económico en Colombia, con un crecimiento del 8.3% en el último año, lo que justifica la sostenibilidad del modelo de negocio.

8.4 Dimensión de Gobernanza

La gobernanza corporativa es esencial para garantizar la transparencia, ética y cumplimiento normativo en el sector financiero (OECD, 2015).

8.4.1 Transparencia y Cumplimiento Normativo

La empresa opera bajo estrictos estándares de regulación financiera, cumpliendo con:

- Ley 1328 de 2009: Protección al consumidor financiero.
- Ley 1581 de 2012: Protección de datos personales.
- Normativa SARLAFT: Prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo.

Estas regulaciones aseguran que la empresa opere con transparencia y confianza, minimizando riesgos reputacionales y regulatorios.

8.4.2 Ética Empresarial y Gestión del Talento Humano

El negocio adopta un modelo de gobernanza basado en la ética y el bienestar del talento humano, promoviendo:

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Capacitación continua en normativas financieras y atención al cliente.
- Cultura organizacional centrada en la inclusión y diversidad.
- Incentivos y programas de bienestar para empleados, mejorando la productividad y retención del talento.

Según Motoya et al., (2016), una buena gestión del talento humano es clave para la sostenibilidad organizacional y la competitividad en mercados financieros.

9 Conclusiones

Se evidenció que los solicitantes de crédito hipotecario en Colombia enfrentan diversas barreras de carácter estructural, entre las que se destacan la complejidad de los requisitos, la burocracia institucional, y la falta de información clara y personalizada. A partir del análisis realizado, se confirma que estas dificultades no solo limitan el acceso al financiamiento, sino que también generan incertidumbre, desconfianza y frustración entre los ciudadanos, lo cual evidencia la necesidad de una intervención que transforme la experiencia del usuario en el proceso crediticio.

Frente a este contexto, el modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros" se propone como una solución innovadora, centrada en ofrecer asesoría personalizada y en facilitar el proceso de solicitud de crédito a través de herramientas digitales y acompañamiento experto. La implementación de este modelo permitiría reducir significativamente los tiempos de trámite, mejorar la comprensión de los procesos por parte del solicitante y elevar la tasa de aprobación de créditos, impactando positivamente tanto en los clientes como en las entidades financieras. Los resultados obtenidos mediante encuestas y entrevistas (anexos 11 y 12) confirman que existe una alta valoración por parte de los usuarios hacia este tipo de servicios, destacando el acompañamiento y la transparencia como factores diferenciales clave.

En términos de viabilidad, el modelo demostró tener un alto potencial de implementación. Se estima una población elegible de 2.3 millones de personas, con una demanda efectiva que puede traducirse en más de 110.000 clientes anuales, y un

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

volumen de desembolsos cercano a los 36 billones de COP. Estas cifras, combinadas con una comisión proyectada del 1.8%, generan ingresos aproximados de 650 mil millones de COP anuales, lo cual respalda la sostenibilidad financiera del proyecto. A su vez, se observó una disposición favorable por parte de las entidades bancarias para establecer alianzas estratégicas, lo que amplifica las posibilidades de éxito comercial.

Desde una perspectiva sectorial, se concluye que la figura del bróker crediticio puede contribuir a dinamizar el sistema financiero colombiano, promoviendo una mayor inclusión financiera y optimización operativa. Este modelo, al actuar como puente entre los usuarios y las entidades, facilita el acceso a la vivienda a través de un enfoque centrado en el cliente, apalancado en la tecnología, y alineado con las tendencias de digitalización y simplificación de procesos.

Finalmente, se resalta que el modelo propuesto no solo es viable desde lo técnico y financiero, sino también desde lo sostenible. Su impacto se extiende a las dimensiones social (educación financiera e inclusión), ambiental (reducción del uso de papel mediante digitalización), económica (crecimiento proyectado del 10% anual y margen operativo del 32.4% para 2029) y de gobernanza (transparencia, cumplimiento normativo y fortalecimiento de la confianza institucional). Sí está dentro del alcance de la empresa, en la medida en que existen líneas de crédito especializadas para viviendas sostenibles o con criterios ecológicos, ofrecidas por entidades financieras aliadas. Como bróker, Cuadros Especialistas Financieros puede identificar y sugerir estas alternativas a los clientes interesados en adquirir vivienda con criterios de sostenibilidad ambiental. De esta forma, la empresa no solo orienta al cliente hacia opciones más responsables con el

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

medio ambiente, sino que también contribuye, desde su rol de intermediario, al impulso del financiamiento verde en el país. La evidencia recogida respalda que el modelo desarrollado representa una respuesta efectiva, realista y con alto potencial de impacto para transformar positivamente el sector.

10 Bibliografía

Alcidestorres. (2022, octubre 12). ¿Cuánto cuesta una página web en Colombia?

<https://alcidestorres.com/cuanto-cuesta-una-pagina-web-en-colombia/>

Angarita Burgos, L. C. (2022). *Planteamiento de un modelo de negocio basado en el modelo Canvas para definir la viabilidad del ñame en procesos de manufactura de biopolímeros en la industria alimentaria* [Trabajo de grado, Universidad EAN]. Repositorio Universidad EAN.

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/ca20452d-5ad2-4c33-9bb4-f13358db6482/content>

Asobancaria. (2024). Informe trimestral de vivienda (Septiembre de 2024).

Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia.

<https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2024/12/Informe-Trimestral-de-vivienda-SEPT.pdf>

Asobancaria. (2024). Cifras sector Vivienda. Recuperado de

<https://www.asobancaria.com/cifras-vivienda/>

Asobancaria. (2024). Informe de gestión y gobierno corporativo 2024.

<https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2024/06/IGG-2024-V6.pdf>

Asobancaria. (2025). Cifras sector vivienda. <https://www.asobancaria.com/cifras-vivienda/>

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2021). El impacto de la digitalización para reducir brechas y mejorar los servicios de infraestructura. Scioteca CAF.

https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1762/IDEAL%202021_EI%20impacto%20de%20la%20digitalizaci%C3%B3n%20para%20reducir%20brechas%20y%20mejorar%20los%20servicios%20de%20infraestructura.pdf

Banco de Pagos Internacionales. (2017). Basel III: Finalising post-crisis reforms. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm>

Barbeta-Viñas, M., & Mas-Torelló, O. (2017). La metodología de la investigación en las ciencias sociales y humanas. Universitat Autònoma de Barcelona. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf

BBVA Research. (2022). Colombia | Real Estate Outlook 2022. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/colombia-real-estate-outlook-2022/>

Bedoya-Ruiz, Angela, Agudelo-Rodríguez, Carlos, Ramos-Calonge, Helmuth, & Juliao-Vargas, Clara. (2022). Gestión para el desarrollo de vivienda social. Los proyectos de viviendas 100% subsidiadas Plaza de la Hoja y Villas de San Pablo en Colombia. EURE (Santiago), 48(143) <https://dx.doi.org/10.7764/eure.48.143.01>

Bernal-Fandiño, M., & Pico-Zúñiga, F. A. (2015). Las cláusulas abusivas en los contratos de crédito hipotecario. Una mirada comparativa entre España y Colombia. Universitas, 64(131), 149–194. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj131.cacc>

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Bitrix24. (2025). Presupuesto de marketing en 2025: Gastar más o invertir mejor. https://www.bitrix24.es/articulos/presupuesto-de-marketing-en-2025-gastar-m-s-o-invertir-mejor.php?utm_source=

Businessplan-Templates. (s.f.). Digital marketing agency: Running costs. https://businessplan-templates.com/es/blogs/running-costs/digital-marketing-agency?utm_source=

Bustamante, F., & Jimenez, D. P. (2011). Evaluacion del uso de Internet en los servicios bancarios basicos por parte de las personas naturales. Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/1675>

Bran-Guevara, J., Hernández-Ávila, L.F., & McAllister-Harker, D. (2022). Servicios Financieros Digitales en Colombia: Una caracterización y análisis de riesgos potenciales. Tomado de <https://doi.org/10.32468/be.1193>

Brock, P. (2022). The California Gold Rush and the Creation of Chile's National Mortgage Bank: the Caja de Crédito Hipotecario. *Historia Agraria De América Latina*, 3(02), 1–29. <https://doi.org/10.53077/haal.v3i02.129> (Original work published 30 de noviembre de 2022)

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

CHIBÁS ORTIZ, F., MACHADO MAZZETTI, B., BONILLA DEL RÍO, M., & AGUADED, I. (2022). Ciudades inteligentes, sostenibles, saludables y ciudades AMI (Alfabetización Mediática e Informativa): Rankings y Agenda 2030. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, 1(149), 147-162.
doi:<https://doi.org/10.16921/chasqui.v1i149.4663>

CINTEL. (28 de 11 de 2023). Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado el 16 de 12 de 2024, de <https://goo.su/miilv4s>

Computrabajo. (s.f.). Auxiliar comercial operativo profesional en administración en Bogotá DC. <https://co.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-auxiliar-comercial-operativo-profesional-en-administracion-en-bogota-dc-09DA98B68E9DF08361373E686DCF3405>

Computrabajo. (s.f.). Asesor comercial financiero Grupo Aval Popayán en Popayán. <https://co.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/oferta-de-trabajo-de-asesor-comercial-financiero-grupo-aval-popayan-en-popayan-AAA75BA85CD6821F61373E686DCF3405>

Computrabajo. (s.f.). Salario de Director de operaciones en Colombia 2025. <https://co.computrabajo.com/salarios/director-de-operaciones>

Computrabajo. (s.f.). Salario de Asesor financiero en Colombia 2025. <https://co.computrabajo.com/salarios/asesor-financiero>

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Contreras, E. (2024). Plan de negocios para la creación de una empresa de elaboración de subproductos del cacao. Recuperado de:

<http://hdl.handle.net/10882/13514>

DANE. (16 de 12 de 2024). DANE. Recuperado el 16 de 12 de 2024, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>

DIAN. (2024). DIAN. Recuperado el 16 de 12 de 2024, de <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Informesespeciales/02-Estadisticas-de-Ingreso-y-Riqueza-en-Clave-de-Genero-PLURAL.pdf>

Díaz Valencia, G. A. (2011). Las imperfecciones del mercado de créditos, la restricción crediticia y los créditos alternativos. *Revista CIFE*, 17(12), 103-133.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5061170.pdf>

Elabs Consulting. (2021). Presupuesto marketing digital: Qué es y ejemplos. Recuperado de <https://www.elabsconsulting.com/noticias/presupuesto-marketing-digital-que-es-y-ejemplos>

Elemplo.com. (s.f.). Gerente general. <https://www.elemplo.com/co/ofertas-trabajo/gerente-general-1885652331>

Elites Financieros. (2023, noviembre 3). Comisiones de créditos [Correo electrónico]. <https://www.elitesfinancieros.com/>

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Encinas, F., Marmolejo, C., Aguirre-Nuñez, C., Izquierdo, N., & Díaz, J.H. (2017). Mercado inmobiliario y construcción sustentable: regulaciones, incentivos y percepción de los consumidores en Brasil y Chile. Tomado de https://dx.doi.org/10.15396/lares_2017_paper_82

Escobar Blanco, C. (2014). Análisis de los factores determinantes de la demanda de hipotecas en España. Trabajo Fin de Grado. Universidad de León. Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3774/71453901P_GF_Cristina%20Escobar%20Blanco_Julio14.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Falabella. (s.f.). Silla de escritorio negra malla ajustable New Joel con brazos. <https://www.falabella.com.co/falabella-co/product/881741383/Silla-de-Escritorio-Negra-Malla-Ajustable-New-Joel-con-Brazos/881741383>

Gallegos-Erao, F.A. (2024). Matriz del perfil competitivo de las empresas de servicio en el sector automotriz. Yachana Revista Científica.

Galvis-Ciro, J. C., Hincapié-Vélez, G. D., Oliveira de Moraes, C., & García-Lopera, J. (2022). El SPREAD de las tasas de interés en Colombia para el período 2010-2020. *Lecturas de Economía*, 97, 45-78. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n97a345596>

Gao, L.(., Melero, I., & Oliván, F.J. (2019). La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero. *Revista de Marketing y Publicidad*.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

García Carvajal, S. (2014). Segmentación y posicionamiento de los servicios microfinancieros en Colombia: Un estudio comparativo en la industria (Revista Academia y Virtualidad, Vol. 7, No. 2, pp. 88–101). Universidad La Gran Colombia.

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5061047.pdf>

González-Rossano, C., De la Torre-Díaz, L., & Terán-Bustamante, A. (2023). Crédito hipotecario: un modelo predictivo de discriminación de riesgo. Revista Venezolana de Gerencia. Recuperado de

<https://www.semanticscholar.org/reader/48a9bec77ea5d5277e3da512d3d2e5a52e9e2701>

Goñi Ceballos, (2022). El fenómeno Fintech: un análisis crítico de sus métodos de valoración y estudio del caso NEXI.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/56971>

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5° Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hostinger. (2025). Precios de marketing digital: ¿Cuánto cuesta una agencia?. Recuperado de <https://www.hostinger.com/es/tutoriales/precios-de-marketing-digital>

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

HubSpot. (2024). Crea tu presupuesto de marketing digital en 8 sencillos pasos. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/3-pasos-para-lograr-un-presupuesto-de-marketing-digital>

IndexMundi. (2020). IndexMundi. Recuperado el 16 de 12 de 2024, de https://www.indexmundi.com/es/colombia/distribucion_por_edad.html

Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2019). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24500>

Jaramillo, D. A., Arroyave, J. C., & Betancur, S. (2024). Estrategias de fidelización de clientes. *Tecnológico de Antioquia*. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/5726/Estrategias%20de%20Fidelizacion%20de%20clientes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kirana, L.P., Aurellia, O.A., & Rufaidah, P. (2023). Analisis PESTEL Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Jurnal Ecogen*. Recuperado de <https://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/pek/article/view/15335>

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Lenovo. (s.f.). Lenovo F0G100PSLD.

https://www.lenovo.com/co/es/p/f0g100psld?cid=co:sem:ssc|se|google|ssc+todos+los+productos||es_COF0G100PSLD|18397410152||shopping|mixed|ssc+amd&gclid=Cj0KCQj wt_qgBhDFARIsABcDjOch22lcCu7bA00uwWgUqnZVuwQIJtFVhzHjM11gRyNixZZNwUlr qG8aAuUQEALw_wcB

López-Castro, Y. . (2023). Los créditos hipotecarios en la jurisprudencia constitucional de tutela: una historia de banalización del derecho a la vivienda . *Revista derecho del Estado*, (56), 191–215. Recuperado de <https://doi.org/10.18601/01229893.n56.07> (Original work published 18 de abril de 2023)

López-Lapo, J. L., Hernández Ocampo, S. E., Peláez Moreno, L. E., Sarmiento Castillo, G. del P., Peña Vélez, M. J., Cueva Jiménez, N. C., & Sánchez Loor, J. P. (2022). Educación financiera en América Latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 3810-3826. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1770

Meneses-González, M. F., & Sánchez, C. E. (2024). Informe especial de estabilidad financiera: análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia-Segundo semestre de 2023. Informe especial de estabilidad financiera: análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia-Segundo semestre de 2023. Recuperado de <https://repositorio.banrep.gov.co/items/baf87440-d6ad-402c-adb4-d7a3e3f241c0>

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Mendoza, J.M., Burbano, V.M., & Mendoza, H.H. (2020). Impactos de la vivienda en beneficiarios de bajos ingresos en Tunja-Colombia: un estudio focal. Espacios. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n49/a20v41n49p16.pdf>

Metrocuadrado. (s.f.). Arriendo oficina Medellín, La Aguacatala. <https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-medellin-la-aguacatala-1-banos/11067-M4113474>

Ministerio de la Producción. (2022). 61-press-mipymes-y-sus-complejidades.pdf. Recuperado de <https://press.religacion.com/index.php/press/catalog/view/61/138/282>

Montoya Agudelo, César, Alveiro, Boyero Saavedra, Martín, Ramiro. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional. Visión de futuro, 20(2) Recuperado en 16 de marzo de 2025, de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&tIng=es.

Morales Suarez, G y Velásquez Copete, Y. (2019). Análisis comparativo del financiamiento de vivienda en Ibagué para los programas de VIS y VIPA en las modalidades leasing e hipotecario frente al coste de arrendamiento entre los años 2010 - 2015. Universidad de Ibagué. Recuperado de <http://repositorio.unibague.edu.co:80/jspui/handle/20.500.12313/911>

Movistar. (s.f.). Pospago. <https://www.movistar.com.co/pospago>

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Movistar. (s.f.). Soluciones fibra para pymes.

<https://www.movistar.com.co/pymes/soluciones-fibra>

Observatorio de Hábitat. (2024). Informe de financiación de vivienda - marzo 2024. Observatorio de Hábitat. https://observatoriohabitat.org/wp-content/uploads/2024/06/FV_Marzo_2024.pdf

OECD. (2015). Principios de gobierno corporativo del G20 y la OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2015/11/g20-oecd-principles-of-corporate-governance_g1g56c3d/9789264259171-es.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2015). Principios de gobernanza corporativa del G20 y la OECD. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2015/11/g20-oecd-principles-of-corporate-governance_g1g56c3d/9789264259171-es.pdf

Olaya, A. F. (2022). Limitantes, soluciones y paso a paso para el acceso al mercado de capitales colombiano de personas naturales. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/59496>.

Olivares-Aguayo, H. A., Méndez-Molina, M., & Madrigal-Castillo, E. (2021). Salud financiera en créditos hipotecarios mexicanos. *Revista CEA*, 7(13), e-1530. Recuperado de <https://doi.org/10.22430/24223182.1530>

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Orozco Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas?. *The Anáhuac Journal*, 20(1), Págs. 76–105.

<https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n1.03>

Pipedrive. (s.f.). Precios. <https://www.pipedrive.com/es/pricing>

Quelal Morejón, A. L., & Quinapallo Lala, C. (2018). Evaluación al proceso de concesión de créditos hipotecarios en relación al modelo outsourcing implementado por el Banco del IESS y la empresa Tata Consultancy Services. Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio, Universidad Técnica de Ambato.

Recuperado de <https://pdfslide.tips/documents/departamento-de-ciencias-economicas-administrativas-y-de-vii-dedicatoria.html>

Roffé, Mariano Andrés, & Ignacio González, Fernando Antonio. (2024). El impacto de las prácticas sostenibles en el desempeño financiero de las empresas: Una revisión de la literatura. *Visión de futuro*, 28(1), 195-

220. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.28.01.006.es>

ScienceDirect. (2017). Persona method. Elsevier.

<https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/persona-method>

SimbolInteractivo. (2025). Tendencias de marketing digital en Colombia 2025.

https://www.simbolinteractivo.com/tendencias-de-marketing-digital-en-colombia-2025/?utm_source=

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Superintendencia Financiera de Colombia. (2024, 04 de junio). Reporte de Inclusión Financiera 2023: avances y retos en Colombia. [Comunicado de prensa]. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115193/reporte-de-inclusion-financiera-2023-avances-y-retos-en-colombia/>

Talent.com. (s.f.). Salario medio para Gerente General en Colombia 2025. <https://co.talent.com/salary?job=gerente+general>

Trujillo-Núñez, M. ., Calo-Villalva, E. ., & Solís-Pastor, G. . (2023). Modelo de Negocio Direccionado al Usuario para la Instalación de un Sistema de Generación Fotovoltaico . 593 Digital Publisher CEIT, 8(6), 515-525. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2114>

Universidad EAN. (s.f.). *Mapa de sistema de negocio*. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/2ec0df91-fd83-4a32-b255-bf59a417e7c3/download>

Vargas, L. Y. & Niño, L. J. (2023). Cambios en el Customer Journey Omnicanal de los consumidores de Homecenter en Bogotá después de la pandemia por el COVID-19. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/13214>

Veintemilla Sánchez, K. P., Maza Córdova, O. H., & González Illescas, M. L. (2021). El B2B como estrategia de diferenciación. Un enfoque en las empresas exportadoras de derivados de cacao. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(1), 25-41. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8232774.pdf>

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Vergara-Perucich, Francisco, Fuster-Farfán, Xenia, Rojas Rubio, Ignacio, Hidalgo Dattwyller, Rodrigo, Rincón Quiroz, Sasha, Álvarez, Juan Camilo, Alvarado Peterson, Voltaire, Meseguer Ruiz, Oliver, & Lizana Vásquez, Fabián. (2022). Vivienda informal y las organizaciones territoriales en América Latina. *Revista de geografía Norte Grande*, (81), 5-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022022000100005>

Vila- Cárdenas, N.N. (2023). Inflación, rentabilidad y endeudamiento del sector de vivienda en Cúcuta: un estudio empírico. *Gestión y Desarrollo Libre*. Tomado de <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.6.2018.8151>

Zárraga Cano, L., Molina Morejón, V. M., & Corona Sandoval, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(18), 46-65.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

11 Anexos

11.1 Anexo 1 – Entrevista Experto técnico

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Grupo de interés:	Experto técnico
Objetivo de la entrevista:	Obtener retroalimentación sobre aspectos técnicos de la propuesta de valor, el concepto de negocio y los costos asociados, para validar su viabilidad técnica y identificar posibles mejoras.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	¿La implementación de la tecnología en los procesos de una empresa, puede mejorar su eficiencia y productividad?
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Soy emprendedor con una iniciativa de emprendimiento y voy a realizarle unas preguntas con fines académicos

Preguntas a realizar:

¿Cuál es su opinión general sobre el concepto de negocio propuesto y su potencial en el mercado?

¿Qué aspectos considera más importantes a tener en cuenta al evaluar la viabilidad y el éxito de este tipo de emprendimiento?

¿Cómo cree que este negocio podría abordar los desafíos o aprovechar las oportunidades en el mercado actual?

Desde una perspectiva técnica, ¿qué aspectos considera críticos para evaluar la viabilidad y eficacia del concepto de negocio propuesto?

¿Cuáles podrían ser los principales desafíos técnicos o barreras a superar en la implementación y operación de este tipo de negocio?

En términos de costos y recursos técnicos necesarios, ¿cómo se compararía esta propuesta de negocio con otras iniciativas similares en el mercado?

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

11.2 Anexo 2 – Entrevista Aliado clave

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Grupo de interés:	Aliado clave
Objetivo de la entrevista:	Explorar posibles asociaciones, obtener información sobre costos y evaluar la disposición de los aliados clave a participar en el modelo de negocio propuesto.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	¿Qué preocupaciones o desafíos podrían surgir al establecer asociaciones estratégicas con proveedores o socios?
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Soy emprendedor con una iniciativa de emprendimiento y voy a realizarle unas preguntas con fines académicos

Preguntas a realizar:

¿Cuál es su opinión general sobre el concepto de negocio propuesto y su potencial en el mercado?

¿Qué aspectos considera más importantes a tener en cuenta al evaluar la viabilidad y el éxito de este tipo de emprendimiento?

¿Cómo cree que este negocio podría abordar los desafíos o aprovechar las oportunidades en el mercado actual?

¿Cómo percibe la propuesta de valor del negocio y su potencial para generar una relación de beneficio mutuo como aliado estratégico?

¿Cuáles serían los principales requisitos o condiciones que necesitarían ser cumplidos para establecer una asociación estratégica exitosa?

¿Cuáles considera que serían los principales desafíos o riesgos potenciales al establecer una colaboración con nuestro negocio?

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

11.3 Anexo 3 – Entrevista Empresarios

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Grupo de interés:	Empresarios
Objetivo de la entrevista:	Validar el concepto de negocio, analizar el potencial y la visión emprendedora
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	¿Cuál es la percepción de los empresarios sobre la viabilidad y potencial de crecimiento del broker en el mercado actual?
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Soy emprendedor con una iniciativa de emprendimiento y voy a realizarle unas preguntas con fines académicos
Preguntas a realizar:	
<p>¿Cuál es su opinión general sobre el concepto de negocio propuesto y su potencial en el mercado?</p> <p>¿Qué aspectos considera más importantes a tener en cuenta al evaluar la viabilidad y el éxito de este tipo de emprendimiento?</p> <p>¿Cómo cree que este negocio podría abordar los desafíos o aprovechar las oportunidades en el mercado actual?</p> <p>¿Cuál es su evaluación general sobre el concepto de negocio propuesto y su potencial para generar ingresos sostenibles en el mercado?</p> <p>¿Cuáles aspectos considera más críticos para garantizar el éxito a largo plazo de este tipo de emprendimiento y cómo planea abordarlos?</p>	

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

¿Cómo evalúa el modelo de ingresos propuesto y cuáles podrían ser los principales desafíos o riesgos financieros a tener en cuenta?

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

11.4 Anexo 4 – Entrevista Experto en Sostenibilidad

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Grupo de interés:	Experto en Sostenibilidad
Objetivo de la entrevista:	Evaluar cómo el modelo de negocio propuesto podría abordar consideraciones de sostenibilidad y tener un impacto positivo en el medio ambiente y la comunidad.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	¿Cómo podría el broker integrar consideraciones de sostenibilidad en sus operaciones y servicios?
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Soy emprendedor con una iniciativa de emprendimiento y voy a realizarle unas preguntas con fines académicos

Preguntas a realizar:

¿Cuál es su opinión general sobre el concepto de negocio propuesto y su potencial en el mercado?

¿Qué aspectos considera más importantes a tener en cuenta al evaluar la viabilidad y el éxito de este tipo de emprendimiento?

¿Cómo cree que este negocio podría abordar los desafíos o aprovechar las oportunidades en el mercado actual?

¿Cuál es su opinión sobre la viabilidad y el impacto ambiental/social del concepto de negocio propuesto

¿Cuáles considera que son los principales aspectos ambientales y sociales a tener en cuenta al desarrollar y operar este tipo de negocio?

¿Qué estrategias sugiere para integrar prácticas sostenibles en la propuesta de valor y cómo pueden mitigarse los riesgos ambientales y sociales asociados?

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

11.5 Anexo 5 – Entrevista Clientes Potenciales

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Grupo de interés:	Clientes potenciales
Objetivo de la entrevista:	Entender las necesidades, deseos y desafíos de los potenciales clientes del bróker.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	¿Qué características o servicios valoran más los clientes potenciales al evaluar un broker crediticio?
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Soy emprendedor con una iniciativa de emprendimiento y voy a realizarle unas preguntas con fines académicos
Preguntas a realizar:	
<p>¿Cuál es su opinión general sobre el concepto de negocio propuesto y su potencial en el mercado?</p> <p>¿Qué aspectos considera más importantes a tener en cuenta al evaluar la viabilidad y el éxito de este tipo de emprendimiento?</p> <p>¿Cómo cree que este negocio podría abordar los desafíos o aprovechar las oportunidades en el mercado actual?</p> <p>¿Qué opinión tiene sobre la propuesta de valor ofrecida por nuestro servicio de broker crediticio en comparación con otras opciones disponibles en el mercado?</p> <p>¿Qué aspectos considera más importantes al elegir un servicio de broker crediticio para obtener un crédito hipotecario?</p>	

¿Qué sugerencias o mejoras haría para nuestro servicio con el fin de satisfacer mejor sus necesidades y expectativas como cliente potencial?

11.6 Anexo 6 – Grabaciones

El link donde se evidencia las grabaciones de las entrevistas es:

<https://goo.su/DSLlwve>

11.7 Anexo 7 – Ficha técnica de la Encuesta

Título: Encuesta sobre Procesos de Obtención de Créditos Hipotecarios en
Colombia

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Objetivo: Identificar las experiencias y percepciones de los ciudadanos colombianos sobre los procesos de obtención de créditos hipotecarios, así mismo, establecer los desafíos que tuvieron al momento de solicitar un crédito hipotecario.

Universo: Ciudadanos colombianos entre los 25 y 45 años que hayan solicitado o estén interesados en solicitar un crédito hipotecario.

Muestra:

Tamaño de la muestra: 97 encuestados

Método de muestreo: Muestreo aleatorio simple

Instrumento de Recolección de Datos:

Tipo de encuesta: Encuesta

Modo de aplicación: En línea

11.8 Anexo 8 – Encuesta

La URL de la encuesta online es <https://forms.gle/A4BmdVk39bQAKzpn7>

Encuesta sobre Procesos de Obtención de Créditos Hipotecarios en Colombia

En cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios, quiero solicitar su autorización para poder recolectar algunos datos personales para el desarrollo en esta encuesta, los cuales serán utilizados únicamente con fines de investigación académica.

Con base al enunciado anterior, ¿aceptas continuar?

Sí

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

No

Información Demográfica

1. ¿Cuál es su edad?

- Menos de 25 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55 años o más

2. ¿Cuál es su género?

- Masculino
- Femenino

3. ¿Cuál es su nivel de educación?

- Educación secundaria
- Educación técnica
- Educación universitaria
- Posgrado

4. ¿Cuál es su estado civil?

- Soltero/a
- Casado/a
- Unión Libre
- Divorciado/a

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Viudo/a

5. ¿Cuál es su ingreso mensual aproximado?

- Entre \$1.300.000 y \$2.600.000 cop
- Entre \$2.600.001 y \$5.200.000 cop
- Entre \$5.200.001 y \$7.800.000 cop
- Entre \$7.800.001 y \$10.400.000 cop
- Más de \$10.400.001 cop

6. Actualmente vive en:

- Vivienda propia.
- Vivienda de un familiar.
- Vivienda arrendada.

Nota: Entiéndase por vivienda propia, aquella donde en este momento aparece su nombre en la escritura y Certificado de Libertad y Tradición.

Experiencia en Obtención de Créditos Hipotecarios

7. Cuando solicitó el crédito hipotecario ¿fue aprobado?

- Sí
- No

8. Si le negaron el crédito, ¿cuáles fueron los motivos que le informaron para dicha negación?

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

9. ¿El crédito que solicitó fue para la compra de vivienda nueva o usada?

- Nueva (por constructora)
- Usada (había sido habitada)

10. ¿Cuánto tiempo tomó el proceso de aprobación de su crédito hipotecario?

- Menos de un mes
- 1 a 3 meses
- Más de 3 meses
- Aún no lo aprueban

11. ¿Cuánto tiempo tomó todo el proceso de crédito hipotecario desde la firma de documentos hasta el desembolso del mismo?

- Menos de un mes
- 1 a 3 meses
- De 4 a 6 meses
- Más de 7 meses
- Aún no desembolsan

12. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la obtención de un crédito hipotecario?

- Muy positiva
- Positiva
- Neutral
- Negativa

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Muy negativa

13. ¿Con cuál banco o cooperativa solicitó su crédito hipotecario?

14. ¿Qué aspecto le gustaría mejorar del proceso de obtención de créditos hipotecarios?

Nota: Puede seleccionar varias opciones.

- Tiempo de respuesta
- Claridad en la información
- Asesoría personalizada
- Ofertas disponibles
- Otro

Percepción de los Procesos Actuales

15. ¿Considera que los procesos actuales para obtener créditos hipotecarios son eficientes?

- Sí
- No

16. ¿Qué tan transparentes cree que son los procesos de solicitud de créditos hipotecarios?

- Muy transparentes
- Algo transparentes
- Poco transparentes

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Nada transparentes

17. ¿Siente que tiene suficiente acceso a información sobre créditos hipotecarios?

- Sí

- No

18. ¿Cómo evaluaría la facilidad de acceso a créditos hipotecarios en su experiencia?

- Muy fácil

- Moderadamente fácil

- Difícil

- Muy difícil

19. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta durante el proceso de solicitud de créditos hipotecarios?

Asesoría y Simplificación de Procesos

20. ¿Valora la asesoría personalizada al solicitar un crédito hipotecario?

- Mucho

- Algo

- Poco

- Nada

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

21. ¿Qué medidas cree que podrían ayudar a simplificar y agilizar el proceso de solicitud de créditos hipotecarios en Colombia?

22. ¿Por cuál medio le gustaría gestionar su crédito hipotecario?

- En la oficina del Banco.
- En mi lugar de trabajo.
- Por medio una página web.
- Por medio de WhatsApp.
- Otra ____

23. ¿Considera que la asesoría recibida en su proceso de crédito hipotecario fue adecuada para tomar una decisión informada?

- Sí
- No

24. ¿Cómo podría mejorar la asesoría que recibió durante el proceso de solicitud de su crédito?

Opinión sobre un Modelo de Bróker Crediticio Especializado

25. ¿Cree que un modelo de bróker crediticio especializado podría mejorar su experiencia al solicitar un crédito hipotecario?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

- Probablemente no
- Definitivamente no

26. ¿Qué aspectos considera más importantes en un bróker crediticio especializado?

Nota: Puede elegir varias opciones

- Experiencia en el mercado
- Acceso a múltiples ofertas
- Asesoramiento personalizado
- Transparencia en los procesos
- Otra ____

27. ¿Estaría dispuesto a pagar un premium por servicios especializados de bróker crediticio si estos garantizan mejores condiciones en su crédito?

- Sí
- No

28. Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por este servicio premium?

- \$100.000 cop
- \$200.000 cop
- \$300.000 cop
- \$400.000 cop
- \$500.000 cop
- \$600.000 cop
- No pagaría por este servicio.

29. ¿Qué beneficios espera obtener de un bróker crediticio especializado en comparación con los servicios tradicionales?

Nota: Puede elegir varias opciones

- Mejores tasas de interés
- Procesos más rápidos
- Mejor asesoramiento
- Mayor variedad de ofertas
- Otra_____

11.9 Anexo 9 – Ficha técnica de la Entrevista

Objetivo General: Evaluar la percepción de la propuesta del bróker hipotecario "Cuadros Especialistas Financieros" por parte de las entidades financieras, así como su disposición a colaborar en la simplificación del proceso crediticio y ofrecer condiciones competitivas a los clientes.

Participantes: Representantes clave de bancos del sector hipotecario en Colombia, con cargos estratégicos como Gerentes de Banca Hipotecaria, Directores Comerciales o Jefes de Alianzas.

Número de Entrevistas: 5 entrevistas en profundidad.

Duración Aproximada: 30-45 minutos por entrevista.

Metodología: Entrevistas semi-estructuradas realizadas de manera presencial o virtual.

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

Herramientas de Registro: Capture de reunión por teams y diligenciamiento del formulario con ayuda del entrevistador

11.10 Anexo 10. Modelo de la Entrevista Semi estructurada

La URL de la entrevista es <https://forms.gle/JQkq6TXwHdjGVXE17>

Simplificación del Crédito Hipotecario: Percepción de los Bancos sobre el Rol de un Bróker Especializado

En cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios, quiero solicitar su autorización para poder recolectar algunos datos personales para el desarrollo en esta encuesta, los cuales serán utilizados únicamente con fines de investigación académica.

Con base al enunciado anterior, ¿aceptas continuar?

Sí

No

Nombre: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

Tiempo que lleva en la Empresa: _____

Contexto del banco en el sector hipotecario:

¿Cómo describiría la participación de su banco en el mercado de créditos hipotecarios?

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

¿Cuáles considera que son los mayores desafíos actuales en este segmento?

Percepción sobre intermediación a través de brókers:

¿Qué opinión tiene sobre la intermediación de créditos hipotecarios a través de brókers?

¿Considera que este modelo aporta valor al proceso de colocación de créditos? Si es así, ¿de qué manera?

Atractivo de la Propuesta de Valor del Bróker:

¿Cómo percibe una propuesta como la de "Cuadros Especialistas Financieros", enfocada en la simplificación del proceso y la asesoría personalizada?

¿Qué aspectos considera más atractivos de la intermediación propuesta?

¿Qué puntos cree que podrían mejorarse o ajustarse para que el modelo sea más atractivo para su banco?

Disposición a Colaborar:

¿Su banco estaría dispuesto a establecer alianzas con un bróker hipotecario que gestione clientes potenciales y facilite el proceso crediticio? ¿Por qué sí o no?

¿Qué condiciones o requisitos consideraría necesarios para formalizar una colaboración con un intermediario como nuestro bróker?

¿Qué modelos manejan para los bróker?

Competitividad en Condiciones para Clientes del Bróker:

¿Estarían dispuestos a ofrecer condiciones más competitivas (tasas, plazos, beneficios adicionales) a clientes canalizados por un bróker?

¿Qué factores influirían en su decisión para ofrecer beneficios diferenciados?

Valor Agregado del Modelo Propuesto:

Desde su experiencia, ¿cómo podría este modelo impactar la eficiencia y satisfacción del cliente en el proceso de solicitud de crédito hipotecario?

Modelo de negocio del bróker crediticio "Cuadros Especialistas
Financieros": Asesoría Personalizada para Créditos Hipotecarios

¿Qué otros servicios o atributos creen que debería incluir un bróker hipotecario para ser más efectivo y valioso para su banco?

11.11 Anexo 11 – Encuestas

El link donde se evidencia los resultados de las encuestas es:

<https://goo.su/yXOIVo>

11.12 Anexo 12 – Entrevistas

El link donde se evidencia los resultados de las entrevistas es:

<https://goo.su/L2ngS>