



Memorias

**Gestión Comité de Inversión,
Financiación y Nuevos
Negocios - Año 2022**





PRESIDENTE EJECUTIVO

Guillermo Herrera Castaño

VICEPRESIDENTE TÉCNICO

Edwin Jaime Chiriví

JEFE DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

Adriana Ivonne Cárdenas

INVESTIGADOR ECONÓMICO SENIOR

Santiago Plazas

**CONSULTOR INVERSIÓN
FINANCIACIÓN Y NUEVO NEGOCIOS**

Néstor Darío Preciado

DIRECTORA DE MERCADEO

Catalina Ramírez Ayala

PROFESIONAL DE EVENTOS

Sandra Cruz

ASISTENTE DE MERCADEO

Yulieth Briceño

DISEÑADOR

Daniel González

DIRECTORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Anamaría Vélez

DIRECTORA DE COMUNICACIONES

Sandra Cardona

JEFE DE PRENSA

Sharon Oyuela

JEFE DE CANALES Y OPERACIONES

Edwin Rodríguez

PERIODISTA DIGITAL

Jhoan Morales

DISEÑADOR

Carlos Alberto Gómez
artgom2005@gmail.com

TABLA DE CONTENIDO



Introducción.....	4
1. Webinar para la presentación del documento “Bases de un modelo de negocio para la vivienda multifamiliar en renta para Colombia”	5
2. Ciclo de talleres Vivienda Multifamiliar en Renta	
Taller 1: Estructuración y financiación de proyectos	8
Taller 2: Aspectos legales y de norma urbana	12
Taller 3: Aspectos operativos	16
3. Panel “Inversión Inmobiliaria y Nuevos Negocios” en el Congreso Colombiano de la Construcción 2022.	20

INTRODUCCIÓN

El Comité de Inversión, Financiación y Nuevos Negocios-CIFNN de la presidencia nacional de Camacol (inicialmente denominado Comité de Vivienda en Renta) es un claro reflejo del espíritu creativo, propositivo y transformador de los empresarios que conforman el tejido empresarial de nuestro sector edificador. Inicialmente concebido con la finalidad de identificar, entender y determinar las condiciones requeridas para introducir y promover el modelo de negocio de la vivienda en renta para Colombia, el comité recibió el encargo de ampliar su misión y en general asumir la exploración de modelos y mecanismos de financiación desconocidos o sin implementar en nuestro país.

A lo largo de 2022 el CFINN realizó una importante gestión de divulgación del modelo de vivienda multifamiliar en renta, un modelo de negocio maduro en mercados financieros más profundos y sofisticados, y de más reciente desarrollo en América Latina, particularmente en Chile donde es posible identificar sus inicios a comienzos de la década pasada. En el primer semestre del año, la presidencia de Camacol presentó al público el documento “Bases del Modelo de Negocio de Vivienda Multifamiliar en Renta para Colombia”, elaborado en asocio con la división de real estate de Deloitte para la región andina.

En respuesta al gran interés que suscitó el documento, entre julio y septiembre desarrollamos un ciclo de talleres para profundizar en las tres grandes dimensiones del modelo de negocio: estructuración financiera, aspectos normativos, contractuales y urbanísticos, y aspectos operativos. Cerca de mil personas participaron en los talleres lo cual confirmó la pertinencia y el interés por la agenda temática propuesta. Finalmente, en octubre durante el Congreso Colombiano de la Construcción 2022 durante la sesión sobre Inversión Inmobiliaria y Nuevos Negocios profundizamos en el entendimiento de la oportunidad en torno a la vivienda en renta y discutimos sobre las mejores formas para afrontar los retos originados en un cambiante entorno económico y político.

Me complace mucho poner a disposición de nuestro empresariado y del público en general este documento en el que se recogen los principales contenidos y conclusiones de las grandes actividades de divulgación llevadas a cabo por nuestro comité en 2022. Confiamos en que sea de todo su interés y que sus contenidos contribuyan a ampliar la frontera de oportunidades de negocio para todo el tejido empresarial del sector edificador.

Camacol – Presidencia Nacional

■ **Webinar para la presentación del documento “Bases de un modelo de negocio para la vivienda multifamiliar en renta para Colombia”**



*Manuel Santa María,
Líder Negocio Renta
y Uso - Bancolombia*



*Francisco Andragnes,
CEO-Homie*



*Mariana Lessa,
Socia-Deloitte*



*Sebastián Luque,
Gerente - CCLA
Colombia*



*Tatiana Peña,
Gerente Desarrollo
Inmobiliario - Parque
Arauco Colombia*



*Sebastián Muñoz,
Gerente-Hasta
Capital Colombia*

1. Webinar para la presentación del documento “Bases de un modelo de negocio para la vivienda multifamiliar en renta para Colombia¹”

Fecha: 26 de mayo de 2022

En Colombia ya estarían dadas las condiciones para el arranque del mercado de vivienda en renta institucional debido a la combinación de tres importantes factores: la consolidación de un importante stock de ahorro institucional que demanda alternativas de inversión generadoras de rentas estables de largo plazo; importantes cambios en el nivel de ingreso y el tamaño de los hogares; y unas nuevas preferencias en cuanto a los atributos de las viviendas y a la elección entre compra y arriendo.

1. Consolidación del ahorro institucional. El ahorro depositado en los Fondos de Pensiones Obligatorios se acerca hoy en día a los 350 billones de pesos, el 11% de los cuales estaría invertido en activos inmobiliarios principalmente a través de Fondos de Capital Privado, titulaciones inmobiliarias y otro tipo de activos. La inversión institucional en el sector edificador, aunque significativa, tiene un amplio potencial de crecimiento en el segmento residencial que, de acuerdo con Coordinada Urbana, en el último año movilizó inversiones por cerca de 55 billones de pesos, y que anualmente genera ingresos por arrendamientos en el orden de los 30 billones.

2. Nuevas tendencias demográficas. La demografía colombiana se ha venido transformando y se observan una clara tendencia a la reducción en el número de miembros y un sostenido aumento de la clase media que hoy constituye la tercera parte del total de hogares. Es así como mientras en el año 2005 el 33,2% de los hogares tenía al menos 5 miembros, en 2018 el 23,2% tenía sólo 3 miembros. En ese mismo lapso el porcentaje de hogares unipersonales aumentó del 11,1% al 18. Por su parte, el porcentaje de hogares con 5 o más miembros se redujo de 33,2% a 16,8%. El aumento del ingreso y la reducción del tamaño de los hogares se da en un contexto de alta urbanización y con una mayoría de hogares urbanos viviendo en arriendo.

3. Nuevas preferencias en atributos de las viviendas. Los cambios demográficos han generado nuevas tendencias en el consumo de vivienda. Hogares con menos miembros y mayor nivel de ingreso tienden a demandar áreas menores, pero en ubicaciones más centrales con una oferta de equipamientos comunales privados más generosa que incluya facilidades para el teletrabajo, amenidades sociales y deportivas, etc. A pesar del histórico arraigo de la propiedad en la cultura colombiana, estos nuevos demandantes de vivienda encuentran muy atractiva la opción del arriendo y podrían estar postergando en el tiempo su decisión de compra.

¹ El documento puede ser consultado en la siguiente dirección: shorturl.at/dzDPT

La experiencia latinoamericana en vivienda multifamiliar en renta.

El tema del primer panel fueron los aprendizajes para Colombia de la experiencia latinoamericana en el desarrollo de la vivienda multifamiliar en renta. Para los expertos el mayor reto en la región ha sido adecuar las condiciones de la financiación de la construcción al modelo de negocio en el que típicamente un institucional adquiere la totalidad de los inmuebles una vez han sido construidos para iniciar la etapa de generación de rentas. Señalaron que también fue necesario hacer pedagogía entre los fondos de pensiones y las compañías de seguros sobre la conveniencia de incluir este tipo de activos en sus portafolios de más largo plazo. Coincidieron en que las características de un proyecto de vivienda para venta son distintas a las de uno para renta y en que es preciso tener en cuenta estas diferencias al diseñar el proyecto, por lo cual es fundamental buscar asesoramiento especializado desde la conceptualización. También se refirieron a la importancia de la selección de los inquilinos como pieza clave del éxito de estos proyectos.

Primeras apuestas en Colombia para la vivienda multifamiliar en renta.

En el segundo panel se analizaron los avances en el desarrollo de la vivienda multifamiliar en renta en Colombia. Se presentaron los modelos operativos con los que tanto Parque Arauco como Bancolombia en asocio con CCLA están incursionando en este segmento. En el caso de Parque Arauco la intención es capitalizar el conocimiento y experiencia con que cuentan en la construcción y operación de activos comerciales y aplicarlo al segmento residencial. Bancolombia identificó una oportunidad para ampliar su portafolio de productos basados en arriendo. En la alianza con CCLA se fijaron la meta de construir y operar 5 mil unidades de vivienda en renta en los próximos años. Destacaron el inicio de operaciones en el país de firmas expertas en la gestión de este tipo de proyectos y coincidieron en la conveniencia de aliarse con ellos desde las etapas más tempranas de estructuración de los proyectos. Finalmente se puso de presente la conveniencia de volver a poner sobre la mesa algunos ajustes regulatorios que mejoren la mitigación de riesgos para los inversionistas y de este modo aumenten las probabilidades de financiación de los proyectos a través de fuentes institucionales.

La construcción y operación de una decena de proyectos de vivienda en renta para estudiantes y adultos mayores en varias capitales del país constituiría la etapa inicial de este modelo de negocio y el llamado al despegue a una escala nacional. Con un 46% de hogares arrendatarios el mercado potencial para proyectos de vivienda multifamiliar en renta en Colombia luce muy promisorio. Vistas las experiencias de Chile y México, en sus primeras etapas éste tiende a operar como un mercado de nicho que puede cambiar de escala aceleradamente en la medida que se activen las fuentes de financiación propias y se produzca un adecuado entendimiento entre constructores, inversionistas y desarrolladores. De manera conservadora se estima que tan sólo en Bogotá en los próximos 3 a 5 años podrían estar construyéndose no menos de 5 mil unidades de vivienda bajo este nuevo modelo de negocio.



Ciclo de talleres Vivienda Multifamiliar en Renta

■ *Taller 1: Estructuración y financiación de proyectos*



*Luis Ignacio Gómez,
Vicepresidente
Inmobiliario y
Constructor -
Bancolombia*



*Manuel Santa María,
Líder Negocio Renta
y Uso - Bancolombia*



*Sebastián Luque,
Gerente - CCLA
Colombia*



*Juan Carlos Paris,
Socio Fundador -
Plura*

2. Ciclo de talleres Vivienda Multifamiliar en Renta

Taller 1: Estructuración y financiación de proyectos

Fecha: 2 de agosto de 2022

I. La apuesta del Grupo Bancolombia por la vivienda en renta

El impulso al negocio de la vivienda multifamiliar en renta resulta de la necesidad estructural de nuestra industria de encontrar opciones diferentes para proveer hábitat para las personas. La vivienda en renta es una modalidad de negocio que ya existe en Colombia pero de una manera muy atomizada y desarticulada lo que impide que se generen las ganancias normalmente producidas en este modelo de negocio. La tarea ahora es crear las condiciones para que la vivienda en renta se convierta en una alternativa amplia y asequible para los clientes del Grupo Bancolombia y del público en general.

En Colombia se ha hecho bien la tarea de la vivienda en venta. Con el apoyo de los subsidios gubernamentales alcanzamos una cifra de entre 230 y 240 mil viviendas iniciadas al año. Ahora tenemos el reto de mantener ese nivel de producción y ocuparnos del 50% de hogares colombianos que vive en arriendo. Estos hogares generan una robusta base de negocio para poder darle mucha más profundidad y escalabilidad al negocio de *multifamily*. A través del *multifamily* también es posible dignificar la vivienda en renta y contribuir a la reducción del déficit cualitativo.

El Grupo Bancolombia considera que el primer reto para profundizar en este nuevo modelo es superar la trampa de escala, que consiste en decir que “el negocio no se desarrolla porque no tiene escala, pero no se alcanza la escala porque no se desarrollan suficientes proyectos de este tipo”. Desde el Grupo Bancolombia apoyamos los espacios para la divulgación y pedagogía entre los posibles actores, y como parte de nuestra estrategia de negocio tomamos la decisión de invertir y desarrollar proyectos para renta de la mano de un operador internacional especializado como CCLA.

La tesis de inversión en proyectos de vivienda en renta se sustenta principalmente en la capacidad de estos activos de contribuir a la diversificación del portafolio (al tener una exposición a múltiples arrendatarios en contraposición a la relación uno a uno que existe en el arriendo individual²) y a generar estabilidad en el flujo de caja. Un flujo de caja más estable por más tiempo impacta la estructura de financiación y por ende incide en los requerimientos de apalancamiento de los financiadores. Por otra parte, la experiencia en economías desarrolladas (Estados Unidos) y en desarrollo (Chile y México) ha mostrado que la vivienda en renta es un sólido activo defensivo en períodos de recesión.

² Al arrendamiento uno a uno también se le conoce como “shadow market”.



II. Estructurando un proyecto de vivienda en renta

Desde la perspectiva de la demanda Colombia es un país idóneo para los proyectos de vivienda en renta, con cerca del 49% de los hogares habitando en arriendo. En el universo de hogares arrendatarios se ha identificado un grupo muy grande de personas que por su ciclo de vida ha dejado de tener un interés en poseer vivienda y requiere alternativas de habitación compatibles con sus nuevas preferencias. Estas personas valoran la movilidad; quieren tener flexibilidad para cambiar de trabajo y desplazarse de una ciudad a otra, por ende, la posesión de un activo costoso como la vivienda pasa a un segundo plano. En cuanto al precio, al comparar los indicadores de asequibilidad se encuentra que mientras en Colombia en promedio un hogar requiere de 17 veces su ingreso para adquirir una vivienda en un país desarrollado el requerimiento es sólo de cuatro veces.

En el mercado de vivienda en renta en Colombia, que como ya se dijo opera como mercado sombra es posible identificar oportunidades de mejora a todo lo largo del proceso de arrendamiento, desde la búsqueda, entrega de documentación y firma de contratos, uso y mantenimiento, hasta la terminación del contrato y devolución del inmueble. En un proyecto *multifamily* el operador es fundamental para eliminar todos los “dolores” propios de la búsqueda, del mantenimiento del activo de la tapa de uso del activo, y de la terminación. El modelo de *multifamily* tiene la capacidad de resolver esas fricciones a lo largo del ciclo de vida del activo a través de la participación de un actor especializado: el operador, cuya principal responsabilidad es la generación de valor al inquilino como condición fundamental para el logro de la rentabilidad esperada por el propietario/inversionista.

Ante las significativas diferencias entre un proyecto en renta comparado con uno en venta se recomienda vincular al operador en las etapas más tempranas del proyecto y de esta manera tener en cuenta los requerimientos específicos de la construcción y la operación que a su turno se vuelven insumos clave de la estructuración financiera y de los levantamientos de capital y deuda. La gestión coordinada entre promotor/gestor, operador y constructor es considerada un factor clave de éxito en la financiación y operación de los proyectos. Se llama la atención sobre el cambio en frecuencia y monto de los flujos de caja de un proyecto en renta comparado con uno para venta. En el proyecto en renta desaparecen los flujos de pagos por ventas al finalizar la construcción y estos son reemplazados por flujos más pequeños en la etapa de operación.

La apuesta inicial del Grupo Bancolombia es construir y operar 5 mil unidades de viviendas bajo el formato de *multifamily* en los próximos 5 años en asocio con CCLA, un operador internacional con amplia experiencia en la estructuración, construcción y operación de proyectos de vivienda multifamiliar en Estados Unidos, Latinoamérica (México, Chile, Perú) y ahora en Colombia. “Nomad 77³” es el primer proyecto de esta alianza y cuenta con 127 unidades habitacionales. Fue inaugurado en el año 2020 y actualmente registra una ocupación cercana al 90%.

III. La financiación de un proyecto de vivienda en renta⁴

El leasing financiero es el instrumento que está utilizando el Grupo Bancolombia para la financiación de proyectos en renta porque permite alcanzar los mayores plazos y adoptar el sistema de

³ Para mayor información sobre este proyecto se puede visitar el enlace: <https://cclagroup.com/es/apartments-colombia-under-operation/>

⁴ Las condiciones financieras presentadas durante el webinar tenían un carácter general, informativo y no vinculante para ilustrar a los asistentes sobre las alternativas de financiación disponibles en la fecha de realización.

amortización que se considera más apropiada para estos negocios. En cuanto a la amortización se están utilizando pagos “balón⁵” equivalentes en promedio al 60% del capital a un plazo total de 10 años, al cabo del cual se podría refinanciar el capital o buscar un comprador para el activo estabilizado. La amplitud de plazos propuesta se requiere para que se pueda generar el componente de valorización en la rentabilidad del proyecto. Inversionistas de muy largo plazo con interés por activos estabilizados son los potenciales compradores para estos proyectos.

El Grupo Bancolombia ha desarrollado dos grandes modalidades de trabajo para los promotores/desarrolladores interesados en incursionar en el negocio de la vivienda en renta. La primera es la figura de la alianza con CCLA en la cual Bancolombia adquiere lotes para el desarrollo de proyecto y a través de su aliado contrata los servicios de construcción, diseño y arquitectura. En esta modalidad el riesgo de financiación es enteramente asumido por el Banco y no hay riesgo de comercialización. La segunda modalidad consiste en el acompañamiento desde la financiación apalancando esos proyectos en los cuales el constructor desea mantener la propiedad del lote o su carácter de inversionista. En ambos casos los clientes del Banco podrán acceder al conocimiento adquirido por el equipo del Banco para formular mejores y más robustos proyectos.

⁵ Las amortizaciones tipo balón o “balloon payment” son aquellas en las cuales se ha pactado que un porcentaje significativo del capital se pague en la(s) última(s) cuota(s).

Ciclo de talleres Vivienda Multifamiliar en Renta

■ *Taller 2: Aspectos Jurídicos, contractuales y de norma urbana*



*Andrés Montoya,
Socio-Posse
Herrera Ruíz*



*Juan Manuel
González, Socio -
Pinilla
González Prieto*



*Camilo Hermida,
Socio - Pinilla
González Prieto*



*Carolina Cortés,
Abogada -
Bancolombia*

2. Ciclo de talleres Vivienda Multifamiliar en Renta

Taller 2: Aspectos Jurídicos, contractuales y de norma urbana

Fecha: 18 de agosto de 2022

I. Estructuración jurídica de proyectos de vivienda en renta

El análisis de las posibilidades que ofrece el marco legal colombiano para el desarrollo de proyectos de vivienda en renta se viene dando hace más de diez años y había permitido identificar con claridad los obstáculos que limitaban el interés de jugadores internacionales y de inversionistas locales para incursionar en este negocio. Estos obstáculos eran las percibidas dificultades para la recuperación de inmuebles ante incumplimiento de los arrendatarios, y la existencia de topes al valor máximo y al incremento periódico de los cánones en los contratos de arriendo.

Aunque estos obstáculos siguen existiendo, la puesta en operación de los primeros proyectos en renta a los que se han vinculado jugadores nacionales e internacionales de primer orden hace pensar que fue viable mitigar los riesgos identificados. En cuanto a la restitución de los activos, las bajas tasas de morosidad en este tipo de proyectos muestran que una adecuada selección de arrendatarios por parte del operador tiene un impacto determinante sobre la calidad de la cartera. Es a todas luces innegable que el régimen legal colombiano (Ley 820 de 2003 y anteriores) ha sido especialmente protector del arrendatario en temas como los topes al valor y a la indexación de los cánones, y la prohibición de solicitar depósitos o cauciones reales.

En el caso del *multifamily*, la interacción con servicios complementarios da a los contratos de arrendamiento una personalidad propia y distinta a la contenida en la legislación. Por consiguiente, la estructura contractual de todo proyecto en renta debe tener en cuenta las particularidades del negocio. El modelo de Project Finance, en el que la financiación está atada a los flujos generados por el activo a través del tiempo, sería el más apropiado para este tipo de negocio. Esta forma de financiación más sofisticada se aparta de la tradicional financiación empleada en construcción para venta, y se vuelve muy útil para gobernar las relaciones entre las partes participantes, y para darle cabida al operador, que es esencial en el modelo de negocio. Surgen así los contratos de operación como elementos distintivos y necesarios en la estructuración legal de estos proyectos.

Los financiadores, aportantes de deuda o de capital, pueden hacer uso de los tradicionales vehículos de inversión, de carácter fiduciario principalmente. Es importante que la reglamentación de estos vehículos sea compatible con las normativas en materia de inversión y con los reglamentos de los potenciales inversionistas.



II. Norma urbanística aplicada al desarrollo de proyectos multifamily

El punto de partida en el análisis de la compatibilidad y posibilidad de desarrollo que ofrece la norma urbana en Colombia a la vivienda en renta consiste precisamente en recordar que el multifamily no es un concepto específico del uso del suelo, es un modelo de negocio traído del real estate americano. Este modelo de negocio se desarrolla sobre una edificación que fue construida para prestar el servicio de vivienda y que cuenta con una operación especializada. Las unidades resultantes de un multifamily están destinadas al arrendamiento. El proyecto multifamily típicamente cuenta con un único propietario. Su valor agregado reside en que ofrece unos servicios básicos adicionales a la vivienda que no pueden ser categorizados dentro de los tradicionales usos de comercio y servicios reconocidos en la normativa colombiana.

A diferencia de lo que ocurre en un contrato tradicional de arrendamiento de vivienda urbana, en un multifamily el arrendatario paga por una experiencia en servicios. La premisa fundamental en este modelo de negocio es que la vivienda no es una simple vivienda sino una experiencia.

El multifamily entendido como uso de vivienda con servicios básicos adicionales no hace parte del ordenamiento legal colombiano. Se ha venido introduciendo a través de los instrumentos de gestión y en su reglamentación al señalar que se trata del uso de vivienda con unos servicios propios y conexos que conforman el equipamiento comunal asociado a la prestación del servicio de vivienda. Y es clave que durante el proceso de expedición de licencias para estos proyectos se señale que el uso es vivienda y se identifiquen los usos conexos para cada uno de los servicios asociados que allí se prestarán. A modo de ejemplo de lo anterior, el concepto de vivienda especializada fue introducido en la revisión del POT de Bogotá (Decreto 555 de 2021) como parte del esfuerzo por incorporar a la norma urbana este modelo de negocio.

III. Vehículos jurídicos para el desarrollo de proyectos multifamily

Los promotores de proyectos de vivienda en renta pueden hacer uso de dos figuras jurídicas establecidas en la ley colombiana: la primera es el contrato de arrendamiento de vivienda urbana, reglamentado por la ley 820 de 2003. La otra figura es el contrato de hospedaje que está regulado desde el Código de Comercio y desde la ley general de turismo (Ley 2068 de 2020). En un contrato de arrendamiento las partes involucradas son el arrendador y el arrendatario. El arrendador es la persona que se obliga frente al arrendatario a permitirle disfrutar el coche de un inmueble en este caso de una vivienda contra el pago de una contraprestación que se llama canon de arrendamiento. Las partes en un contrato de hospedaje son el prestador del servicio de alojamiento y el huésped. Desde el punto de vista del contrato de hospedaje es importante tener en cuenta que la ley estableció que todos los prestadores de servicios de alojamiento o servicios turísticos tienen la obligación de estar inscritos en el Registro Nacional de Turismo. Un requerimiento similar (Registro de Arrendadores) existe para los arrendadores que cumplan con los criterios establecidos por las autoridades locales.

Desde el punto de vista de los elementos objetivos cuando hablamos de contratos de arrendamiento sabemos que el subyacente es una vivienda. Los contratos de hospedaje son aquellos que recaen sobre vivienda de uso turístico como está definida en la ley. En cuanto a la remuneración, está claro que en el contrato de arrendamiento hay libertad dispositiva entre las partes, pero hay un límite pues

el valor del canon no puede superar el 1% del valor comercial del inmueble y en todo caso ese valor comercial nunca puede ser más del doble del valor del avalúo catastral. En los contratos de hospedaje no existen estos límites. Con respecto a la duración de los contratos, en el de arrendamiento la ley establece que el plazo es el pactado por las partes. En cambio, en el contrato de hospedaje la norma establece una duración máxima de 30 días.

IV. El registro de arrendadores en proyectos multifamily. La experiencia del Grupo Bancolombia.

La inscripción en el registro de arrendadores del municipio donde operará el proyecto de vivienda en renta es una obligación de carácter legal similar a la que existe para los prestadores de servicios de alojamiento o servicios turísticos. La inscripción se realiza ante la autoridad municipal designada (para el caso de Bogotá es la Secretaría Distrital del Hábitat), y debe repetirse en cada municipio donde se pretenda desarrollar la actividad.

Para el Grupo Bancolombia, propietario del proyecto de vivienda en renta “Nomad 77”, ubicado en la ciudad de Bogotá, el trámite para su inscripción como arrendador implicó un enriquecedor proceso de aprendizaje en particular durante la negociación de los términos del contrato de arrendamiento. Las dificultades iniciales en la negociación en buena medida se debieron al desconocimiento de este especializado modelo de negocio lo cual sugiere la importancia de continuar apoyando la divulgación y pedagogía entre los actores relevantes. Los tres temas que fueron objeto de mayor discusión fueron la inclusión del operador en el contrato de arriendo, pues esta figura -esencial en el modelo de negocio- no está reconocida en la Ley 820, el tema de cauciones y depósitos, y por último las causales de terminación, algunas de las cuales no están reconocidas tampoco en la Ley pero que debe ser posible activar dada las obligaciones del Banco para la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo.



Ciclo de talleres Vivienda Multifamiliar en Renta

■ *Taller 3: Aspectos operativos*



*Jean Paul Valero,
Cofundador y Director
Ejecutivo - Cometa
Capital Partners*



*Andrea Cáceres,
Directora Comercial
y de Expansión
Latam - MTS*



*Daniel Jaramillo,
CEO - Strategic
Properties*



*Bernardo Asuaje,
Fundador
y Director -
Grupo Attia*

2. Ciclo de talleres Vivienda Multifamiliar en Renta

Taller 3: Aspectos operativos

Fecha: 8 de septiembre de 2022

I. El operador en la gestión de proyectos de vivienda en renta. Las experiencias de Cometa y MTS.

Cometa es un gestor profesional de fondos de capital privado que desarrolla, construye y opera edificios multifamiliares para renta con la finalidad de venderlos en un mercado secundario. La vivienda en renta es el segundo destino para los inversionistas inmobiliarios en el mundo, pero en Colombia se encuentra en un estado incipiente debido a la forma cómo se ha desarrollado la industria de inversión inmobiliaria principalmente orientada hacia los activos no residenciales. En su primer compartimento va a desarrollar dos proyectos, cada uno con una inversión de unos 150.000 millones de pesos derivados de estructuras 40% equity y 60% de deuda. El aporte de equity por proyecto será más o menos de 75.000 millones de pesos con una TIR objetivo del 15% y una expectativa de duplicar el capital de los inversionistas en menos de 6 años. En su modelo de negocio, el gestor contrata a un *property manager*, en este caso la firma colombiana MTS, con la finalidad de desarrollar una estrategia que inicia con la estructuración de los proyectos y en la que intervienen constructor, operador y banco financiador; luego la construcción que puede durar hasta dos años; y una vez terminado el proyecto sigue un período de comercialización y estabilización que puede tomar cerca de un año, para después venderlo al cabo de 6 años.

Los proyectos de Cometa están dirigidos a hogares en la mitad de su ciclo vital con capacidad para destinar hasta el 40% de su ingreso mensual al pago de un canon en el orden de 2 millones de pesos en ciudades densificadas como Bogotá Medellín y Barranquilla, que tienen grandes retos en movilidad. El tamaño promedio de cada proyecto es de 200 unidades, con áreas individuales entre 35 y 55 m²; entre 10 y 15% del área total destinada a usos mixtos (comercio y oficinas), y con una oferta de equipamientos comunales compuesta por centro de negocios, gimnasio, lavandería, restaurantes, etc. Se aspira a que los proyectos de este fondo sean certificados por sus características de sostenibilidad ambiental y por su gobierno corporativo.

MTS es el aliado estratégico de Cometa para el desarrollo de su plan de negocios en vivienda en renta. Es una compañía orgullosamente colombiana con cerca de 20 años gestionando de manera integral diversas clases de inmuebles (activos corporativos, centros comerciales, parques logísticos y edificios de uso mixto). Tienen presencia en Colombia, Panamá, Costa Rica y más recientemente en Chile, en una alianza estratégica con Assetplan, uno de los principales operadores de proyectos de vivienda en renta en ese país. MTS ha desarrollado las capacidades para acompañar a constructores, desarrolladores y a fondos de inversión en la estructuración de proyectos de vivienda en renta desde su etapa de conceptualización, y en la operación con procesos de arrendamiento totalmente digitales con tecnología de avanzada un importante componente tecnológico desarrollado por la compañía.



La gestión del operador tiene dos dimensiones: una primera orientada a la conservación, mantenimiento y reportes del estado de los activos; y la segunda orientada a la comercialización y gestión de ingresos del activo. En este último aspecto es clave el uso de herramientas tecnológicas para definir aspectos como la ubicación, características y precios de las unidades en renta. La gestión del operador es crítica para alcanzar la expectativa de retorno de los inversionistas y para proveer la promesa de experiencia ofrecida al arrendatario. MTS está en capacidad de actuar como asesor financiero de empresas interesadas en desarrollar proyectos de vivienda renta y apoyarlas en la conceptualización de los proyectos (ubicación, tipología de producto, evaluación de amenidades, definición del modelo de operación y estimación del Opex). También ofrece asesoría en el diseño y desarrollo de las amenidades y de los softwares para uso y gestión por parte de los arrendatarios y para la administración de la vida en comunidad.

II. Modelo de operación en un proyecto de vivienda asistida.

La vivienda asistida para adulto mayor es un segmento donde hay una oportunidad muy grande en Colombia, sin embargo, son muy pocas las empresas desarrollando este tipo activos. En la actualidad el país tiene entre 5 y 6 millones de adultos mayores y se espera que ese número crezca a 9 millones en 2030, lo cual elevará de manera importante la demanda por servicios de asistencia y cuidado. Se estima que la oferta existente hoy en día realmente nos alcanza a cubrir el 1% de la demanda de bienes y servicios para el adulto mayor en el país.

Grupo Attia a través de su marca Casa Núa es líder en el desarrollo y operación de proyectos residenciales orientados a mejorar la calidad y el estilo de vida de la población adulta en Colombia con un equipo que tiene más de 30 años de experiencia en los sectores inmobiliario y de la salud. Tienen un proyecto en operación en la ciudad de Medellín, desarrollado entre los años 2017 y 2019, y están desarrollando dos proyectos más. El proyecto de Medellín consta de 70 unidades residenciales, con 5.200 m² construidos y requirió una inversión de 20.000 millones de pesos. Su financiación se hizo enteramente sin deuda mediante levantamiento de recursos entre inversionistas con un monto promedio de inversión individual de 500 millones de pesos.

Los proyectos de vivienda asistida tienen una estructura de costos más pesada que la de un proyecto multifamily, pero al mismo tiempo perciben unos ingresos por unidad y por metro cuadrado sustancialmente más altos. Se caracterizan por tener unas zonas comunes (incluidas zonas técnicas y áreas de circulación) que pueden representar casi la mitad del proyecto y que son el eje de la propuesta de valor agregado con una muy amplia oferta de salones múltiples, restaurante, teatro, espacio para fisioterapia, peluquería, barbería, spa, teatro, etc. La oferta de servicios está diseñada para atender a residentes que habitan en el proyecto las 24 horas del día. Estos proyectos son altamente intensivos en equipo humano, tanto en los niveles operativo como asistencial. El tamaño de las unidades oscila entre 25 m a 45 m y las tarifas básicas están entre 8 y 10 millones de pesos al mes. La tarifa mensual incluye los servicios de alojamiento, alimentación, lavandería, limpieza, programa de actividades diarias, y enfermería 24 horas. La ubicación es un factor crítico, normalmente cerca de un centro hospitalario o clínica de alto nivel debido a la demanda por servicios médicos de los residentes, y también a centros comerciales, farmacias e iglesias. La ocupación media alcanzar el hoy en día 90% y se están alcanzando niveles de rentabilidad en caja entre el 10% y 12%.

III. Strategic Properties y las lecciones de la operación de proyectos en renta en Estados Unidos.

Strategic Properties es una empresa dedicada a la administración de proyectos multifamiliares en Estados Unidos. Actualmente administra 2.600 unidades en los estados de Georgia, Texas y Florida y es propietaria de mil de ellas. Su fundador, Daniel Jaramillo, adquirió la primera propiedad y a partir de ese momento inició la conformación de un pipeline de propiedades que en 2006 sumaba 500 unidades. Ese año se iniciaron las operaciones en Colombia y a la fecha contamos con más de 30 personas a cuyo cargo está el manejo del back office de la compañía.

Su experiencia en la administración de propiedades en Estados Unidos les permitió identificar una serie de oportunidades de mejora, particularmente la posibilidad de transformar la misión del *property manager* para convertirlo en un *community director* cuya principal responsabilidad es hacer que los residentes estén felices, porque un residente feliz tiene menor rotación, y al reducirse la rotación disminuyen los trabajos de mantenimiento, y esto mejora la rentabilidad del negocio. En el modelo de Strategic Properties los *community directors* reciben el apoyo de seis áreas administrativas: marketing, leasing, mantenimiento, cartera, contabilidad y servicio al cliente. El principal elemento en su propuesta de valor es la creación de comunidad y el ofrecimiento de una serie de servicios diseñados en función de la ubicación y demografía de los proyectos.



■ **Conversatorio**
**“Inversión Inmobiliaria y
Nuevos Negocios” en el
Congreso Colombiano de
la Construcción 2022.**



*Paola García,
Directora Ejecutiva -
ColCapital*



*Mariana Lessa,
Socia - Deloitte*



*Jean Paul Valero,
Cofundador y Director
Ejecutivo - Cometa
Capital Partners*



*Jaíro Corrales,
Presidente - PEI*



*Rodrigo Suárez,
Cofundador y COO -
Hasta Capital*

3. Conversatorio “Inversión Inmobiliaria y Nuevos Negocios” en el Congreso Colombiano de la Construcción 2022

21 de octubre de 2022

I. Impactos del cambio en las condiciones de financiamiento y en los costos de construcción para la actividad edificadora.

La industria edificadora está enfrentando una coyuntura muy particular. Se pensaba que una vez superado el COVID se retornaría al estado de normalidad de la prepandemia, sin embargo esto no ha sido así. El mundo entero está experimentando unos procesos inflacionarios a los que se ha respondido desde los gobiernos con políticas monetarias restrictivas que han elevado las tasas de interés en casi dos veces para individuos y empresas por igual, y que, en general, ha configurado un escenario restrictivo para la consecución de recursos de crédito y de equity. En este escenario de restricción al acceso de las fuentes tradicionales de recursos los desarrolladores deben ser muy selectivos en cuanto al tipo y características de los proyectos a ejecutar y frente a la capacidad de absorción de la demanda, dado que el aumento de tasas afecta negativamente la capacidad de endeudamiento y, por ende, las decisiones de compra. También se recomienda explorar la posibilidad de desarrollar proyectos con certificación de sostenibilidad ambiental, en la medida que las certificaciones permiten acceder a las fuentes de financiación preferente ofrecidas a los proyectos certificados. No menos importante en este entorno de crecientes tasas de interés, cuando el valor de la cuota hipotecaria podría llegar a exceder el canon de arrendamiento, la vivienda en renta cobra todo el sentido, más en un contexto como el colombiano donde como se ha señalado en diversos escenarios las condiciones para el desarrollo de este negocio son inmejorables.

II. Estrategias para mitigar los impactos del aumento de los costos de financiamiento y construcción de las edificaciones.

Es posible identificar cuatro frentes de acción para mitigar el aumento en el costo financiero, y aunque tienen como común denominador no ser de corto plazo es recomendable avanzar en su dirección. La primera es la modificación de las fuentes de financiación del sector de construcción. Colombia depende casi exclusivamente de la financiación bancaria y sería muy interesante que el sector de la construcción lograra acceder al mercado de capitales para complementar sus fuentes tradicionales de financiación. Lo segundo, muy unido al tema de visión de largo plazo, es la sostenibilidad. En el mercado local la banca ya está ofreciendo tasas de interés cerca de 100 150 puntos básicos por debajo de sus líneas comerciales si los proyectos cumplen con unas buenas prácticas de sostenibilidad. La sostenibilidad no solamente debe ser un propósito genuino, sino también un mecanismo para lograr menores costos de financiación. Asociado a lo anterior se detona la importancia del gobierno corporativo pues éste se ha convertido en una de las nuevas variables a ser evaluadas por los financiadores. Es recomendable que las empresas familiares consideren la inclusión en sus juntas directivas de miembros independientes y beneficiarse de los aportes que estos miembros pueden hacer a la construcción de visiones de largo plazo para las compañías.



El último aspecto son la creatividad y la apertura para explorar nuevas oportunidades de negocio. La vivienda en renta es una alternativa que vale la pena considerar. Colombia tiene una de las más altas tasas de arrendamiento de toda América Latina con uno de cada dos hogares viviendo en renta. Si las condiciones de financiación actuales hacen inviable ofrecer en el mercado productos para venta, se puede considerar ofrecer opciones de vivienda a través de un esquema basado en renta. Finalmente siguen siendo muy importantes las señales enviadas por el gobierno central en relación con el apoyo a los subsidios para la compra de vivienda sociales y tan importante que la disponibilidad de subsidios es la estabilidad las reglas de juego para poder proyectar negocios a largo plazo.

III. La vivienda en renta y otras oportunidades de crecimiento para la industria edificadora.

La vivienda en renta tiene una oportunidad muy grande en Colombia. Este es un país de arrendatarios donde existe la posibilidad de desarrollar una industria profesional, trayendo las mejores prácticas y vinculando capital institucional para su financiación. La vivienda en renta tiene tres características que la han convertido en el segundo destino de inversión inmobiliaria en el mundo sólo detrás del comercio y muy por encima de oficina salud y el tema logístico. Es contra cíclico y resiliente. En épocas de crisis la vacancia y los precios se mantienen y tienen una cobertura natural sobre la inflación. Como resultado de las dos anteriores tiene la capacidad de generar flujos de caja estable lo cual es muy atractivo para los inversionistas.

También hay oportunidades en sectores como salud y educación. En los últimos años se ha presentado un crecimiento muy importante en los activos destinados a salud que requiere de operadores nacionales como internacionales. De igual manera la logística durante todo este tiempo no ha parado y no solamente existe la posibilidad de incrementar el número de metros cuadrados que se requieren sino también las especificaciones. Hoy en día los centros de distribución tienden a ser automatizados y eso le pone pues un reto a todo el sector constructor. La logística es una categoría muy interesante que además va a tener un detonante en todos los proyectos de infraestructura de transporte una vez inicien su operación.

La devaluación genera oportunidades para el sector exportador y los servicios turísticos. Hay importantes oportunidades para los hoteles de turismo de alta especificación. Y en comercio y oficinas, categorías que fueron muy afectadas por el COVID, se está viendo una franca recuperación con ocupaciones mayores al 95% en centros comerciales y superiores al 70% en oficinas.

IV. Retos para avanzar en el desarrollo de la vivienda en renta en Colombia.

Hay consenso sobre los factores que han limitado el despegue de la vivienda en renta en nuestro país. El primer factor es la ausencia de operadores calificados. El operador es clave porque puede aportar su visión desde la conceptualización del proyecto para que éste sea operado de manera eficiente. Tiene a su cargo además la operación y mantenimiento del edificio, y lo más importante es que atiende al usuario. En segundo lugar, la ley de arrendamientos tiene unos riesgos sin embargo al mirar lo que ha pasado en otros países con normativas similares es evidente que la buena selección y gestión de los inquilinos es un adecuado factor de mitigación. El tercer factor limitante es la ausencia de fuentes de financiamiento acordes con los flujos de ingresos de estos proyectos. Paulatinamente la banca ha empezado a entender las particularidades de este negocio y a generar

oferta de financiación de largo plazo, similar a la que se utiliza en proyectos de concesiones viales. El último aspecto es lo que se denomina la trampa de escala. Se requiere generar un número de proyectos suficientemente grande y de un tamaño atractivo para movilizar la inversión y la atención de los grandes jugadores de la industria.

V. El reto de la vivienda social en arriendo

En general para detonar el multifamiliar como una oportunidad de gran escala creo que se tienen que dar varias condiciones y depende de varios factores. El primero, desde el legislativo, es una actualización de la ley de arrendamientos que permita a los inversionistas institucionales tener la claridad de reglas de juego en el largo plazo. Desde el ejecutivo sería deseable que se diera un mensaje contundente sobre la disponibilidad de subsidios para asegurar el cierre financiero de las unidades que están en construcción y para sostener los ritmos futuros de actividad en el sector. Es importante que el sistema financiero mantenga su apertura para ofrecer fuentes de financiación de largo plazo acorde con los flujos de los proyectos. Desde la industria es clave entender que la vivienda para renta y la vivienda en venta no son excluyentes. Un constructor puede seguir desarrollando proyectos para vender y complementarlo generando una fortaleza patrimonial en sus compañías al tener un portafolio de activos generadores de renta que les va a permitir también acceder a unas líneas de crédito en mejores condiciones e incluso dar el paso al mercado de capitales. La gestión de proyectos en renta tiene un importante componente tecnológico y hay que avanzar en esa transición, así como en la transición hacia la sostenibilidad.





www.camacol.co

  /CamacolColombia

 /Camacol Nacional

