

# Varios caminos hacia una vivienda

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO PARA LA BASE  
DE LA PIRÁMIDE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



---

## ACERCA DE OMJ

La iniciativa Oportunidades para la Mayoría (OMJ) promueve soluciones de mercado y modelos de negocio comercialmente viables que involucran a compañías del sector privado, gobiernos locales y comunidades en el desarrollo y provisión de bienes y servicios de calidad para la base de la pirámide (BDP) en América Latina y el Caribe.

Creado en 2007 como parte del Grupo del Sector Privado del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), OMJ provee financiamiento a pequeñas, medianas y grandes empresas, instituciones financieras y fondos de inversión para promover el desarrollo o expansión de modelos de negocio que sirvan mercados de la BDP. OMJ ha apoyado modelos de negocio en 18 países de la región en diferentes sectores como salud, educación, vivienda y servicios financieros, entre otros.

---

## AGRADECIMIENTOS

Este reporte fue escrito por Christy Stickney para OMJ, bajo la supervisión de Luiz Ros, Lourdes Gallardo y Viviane Azevedo y las contribuciones de Cynthia Boruchowicz y Lina Salazar Ortigón. El equipo quisiera agradecerle a Rahul Desai, Mónica Fernández Álvarez de Lugo, Manuel Fernandini, Daniel Granada, Rosalía Grassi, Nathaniel Jackson, Dana Martin, Claudia Martínez Ochoa, Susan Olsen, Christian Schneider, y el resto de sus colegas de OMJ.

Finalmente, este reporte no hubiera sido posible sin las contribuciones de los clientes de OMJ cuyas experiencias inspiraron este reporte.

---

## DERECHOS Y PERMISOS

Se prohíbe el uso comercial no autorizado de los documentos del Banco, y tal podría castigarse de conformidad con las políticas del Banco y/o las legislaciones aplicables”.

Copyright © 2014 Banco Interamericano de Desarrollo. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales.



---

# Contenido

Prólogo . . . . .	4
Resumen Ejecutivo . . . . .	6
Introducción . . . . .	12
CAPÍTULO 1	
Mercados de vivienda para la base de la pirámide: Una gran oportunidad de negocios . . . . .	16
CAPÍTULO 2	
Un gran paso: La solución completa de vivienda . . . . .	28
Modelo de negocio #1: Una solución completa a través de microhipotecas y subsidios . . . . .	30
Modelo de negocio #2: Una solución completa a través del alquiler con opción a compra . . . . .	33
CAPÍTULO 3	
Paso a paso: La solución de vivienda progresiva . . . . .	38
Modelo de negocio #3: Un salto cualitativo en el proceso de construcción progresiva: la vivienda básica . . . . .	39
Modelo de negocio #4: Mejoramiento de la vivienda . . . . .	43
CAPÍTULO 4	
Perspectivas y recomendaciones para emprendimientos en el mercado de la vivienda para la base de la pirámide. . . . .	52
REFERENCIAS . . . . .	61

# Prólogo

LA FALTA DE VIVIENDA ADECUADA CONSTITUYE UN PROBLEMA EN TODA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (ALC), en donde alrededor del 40 por ciento de las familias reside en una vivienda irreparable, sin título de propiedad, acceso a agua o instalaciones sanitarias, materiales de construcción apropiados o espacio suficiente. Se estima que para 2015, dicha cifra aumentará en un 10 por ciento. La demanda de viviendas mejoradas por parte de la base de la pirámide (BDP) se ha mantenido constante y representa una proporción relativamente estable de los ingresos totales de este segmento de la población. No obstante, la oferta de soluciones de vivienda innovadoras y a medida continúa siendo limitada. Solo una inversión de por lo menos US\$310.000 millones cerraría la brecha de vivienda actual de la región, es decir, el 7,8 por ciento de su PIB.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) considera que el sector privado puede asumir un papel importan-

te como proveedor de soluciones de vivienda de calidad, hechas a medida y asequibles. Su vicepresidencia del sector privado ha acumulado experiencias positivas sobre soluciones de vivienda. A través de su iniciativa Oportunidades para la Mayoría (OMJ), el BID está fomentando soluciones para el mercado de la BDP con la finalidad de cubrir sus necesidades de vivienda. En 2013, los proyectos de vivienda de OMJ ascendieron a US\$80,3 millones, es decir el 27 por ciento de su cartera activa total.

En este informe se exponen y analizan modelos de negocios promisorios financiados por OMJ que están apoyando a compañías y otras organizaciones en la provisión de servicios y productos de vivienda para la BDP, contribuyendo así a hacerle frente al déficit que apremia a la región. Los modelos de negocio revelan que las familias de la BDP anhelan y tienen la capacidad económica para realizar el pago inicial y de las cuotas mensuales requeridas para adquirir una vivienda terminada. Además,



demuestran que las familias de la BDP pueden sufragar un préstamo para la construcción o mejoramiento de su vivienda, siempre que los productos financieros se diseñen considerando su realidad, que incluye informalidad laboral o salarios bajos, falta de garantías apropiadas y un ingreso fluctuante.

Sobre todo, estos modelos revelan la gran oportunidad que tiene el sector privado para ingresar y abastecer al mercado de la BDP. La demanda en la BDP es creciente y latente, y los modelos de negocios con el potencial para atender a este segmento requieren alternativas de financiación apropiadas. Esto refleja que la oportunidad de mercado está presente para urbanizadores, proveedores materiales de construcción, instituciones financieras e inversionistas de impacto.

Un mensaje que se desprende de este informe es que existen *varios caminos hacia una vivienda*. Organizaciones y compañías pioneras en diferentes países y con modelos

de negocios variados están demostrando que es posible acceder la BDP y obtener ganancias al mismo tiempo. Estas organizaciones y compañías están ofreciendo soluciones de mercado que les facilitan a las familias de bajos ingresos el acceso a una vivienda propia. Con este trabajo, el BID pretende mostrar que la inversión en la BDP no solo es posible, sino que es también provechosa para nuestra región. Todavía existen muchas oportunidades para que otras organizaciones y compañías innovadoras avancen en este campo, inviertan en este mercado desatendido y participen de una dinámica de mercado para cubrir las necesidades de viviendas de calidad de la región.

## LUIZ ROS

Gerente / Oportunidades para la Mayoría

# Resumen ejecutivo

## ¿CUÁL ES EL CAMINO HACIA UNA VIVIENDA PROPIA?

Para muchas personas en América Latina y el Caribe (ALC), se trata de un proceso continuo y difícil. El segmento de la población denominado como “la Base de la Pirámide” (BDP), ha estado generalmente librado a su suerte para solucionar los problemas de construcción y financiación de sus viviendas, sin apoyo significativo del sector público o privado. El hecho de que más de 58 millones de familias en ALC tienen necesidades habitacionales -incluidas las personas sin hogar, y aquellas que necesitan mejorar la estructura de sus viviendas, hacer ampliaciones, asegurar la tenencia de la vivienda y/o acceder a infraestructura básica- es un llamado de atención urgente para plantear nuevas soluciones. El sector privado es visto cada vez más como una fuente potencial de productos y servicios valiosos para mejorar las viviendas de la BDP; un número creciente de actores del sector privado y nuevas estrategias de negocios están emergiendo como respuesta al inmenso y sumamente atractivo mercado de la vivienda en la BDP de ALC.

La iniciativa Oportunidades para la Mayoría (OMJ) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fue concebida para estimular la participación del sector privado en la provisión de bienes y servicios de valor agregado para la BDP y en la creación de oportunidades económicas para esta población. Sus estrategias responden a oportunidades de mercado y a su vez atienden las necesidades insatisfechas de ese sector de la población en la región. OMJ ha financiado 11 proyectos en el sector de la vivienda, que representan aproximadamente el 25 por ciento de su cartera total<sup>1</sup>. Este informe tiene el objetivo de presentar modelos de negocios promisorios de la cartera de proyectos de vivienda de OMJ, y resaltar el potencial de mercado aún inexplorado que representa el segmento BDP de ALC en este sector.

<sup>1</sup> Para fines prácticos, este informe examinará nueve proyectos aparte de los 11 que aparecen en la cartera. Los otros dos proyectos financiados por OMJ (Caja Maynas y Caja ICA en Perú) comparten los mismos elementos y características del modelo de Caja Sullana, mencionado en este informe.







Entender los dinámicos mercados de la vivienda de la BDP de la región es crucial para informar y fomentar emprendimientos de negocios.

- Se estima que la inversión actual de la BDP de la región en viviendas asciende a unos US\$56.700 millones al año, lo que confirma el poder de compra de este sector.
- La capacidad y el compromiso de la BDP para mejorar sus viviendas se pone de manifiesto con el crecimiento continuo de vecindarios de bajos ingresos y asentamientos informales, sobre todo en la periferia urbana. Los mercados de la vivienda de la BDP no son uniformes, sino que se componen de segmentos de mercado diversos que requieren enfoques y productos hechos a medida. Pueden ser clasificados en términos de la situación actual de las viviendas, sus necesidades, preferencias, fuentes y niveles de ingresos.
- El suministro de productos y servicios integrados con enfoque en estos mercados es escaso, lo que destaca aún más las oportunidades de negocios existentes.
- La práctica prevalente entre la mayoría de la BDP en temas relacionados con la vivienda involucra la incorporación de terreno, infraestructura, financiación, e insumos básicos de construcción (diseños, materiales y mano de obra) en un proceso que es lento y hecho en etapas progresivas costosas que pueden llegar a tomar años dependiendo de las prioridades y recursos disponibles de cada familia.
- Al igual que otros sectores de la BDP, el sector de la vivienda está afectado por altas tasas de informalidad, referentes a la propiedad del terreno, a las prácticas incorrectas de construcción y a las fuentes de ingresos de las familias. Estas limitaciones, junto con otras, contribuyen a la generación de las fallas del mercado de la vivienda de la BDP.

Estrategias de negocios prometedoras del sector privado efectivamente enfocadas en el segmento de mercado de la BDP vienen transformando fallas de mercado en oportunidades a través de innovadores productos y servicios. Los proyectos presentados dentro de la cartera de vivienda de OMJ respaldan una variedad de productos que se pueden clasificar dentro de dos tipos de soluciones de vivienda para la BDP:

1. Solución de vivienda completa: Consiste en una vivienda nueva construida por urbanizadores de viviendas de bajo costo. Incluye terreno con título e infraestructura básica (por ejemplo, calles, áreas públicas, escuelas) y servicios (por ejemplo, agua, instalaciones sanitarias, electricidad).
2. Solución de vivienda progresiva: Se refiere al proceso que contribuye a la mejora progresiva de viviendas de la BDP y puede ofrecer una amplia variedad de soluciones como la titulación o compra de terreno, construcción de viviendas básicas, mejoras menores (por ejemplo, servicios higiénicos, pisos, enyesado) o mejoras mayores (por ejemplo, agregar una habitación, techo o segundo piso).

En este informe se describen dos enfoques diferentes para atender a cada uno de los tipos de solución de vivienda que resultan en un total de cuatro modelos de negocios detallados en el siguiente recuadro.

## MODELOS DE NEGOCIOS DESTACADOS

### 1. MODELO DE MICROHIPOTECAS

Este modelo combina una forma más tradicional de financiación hipotecaria hecha a la medida de los trabajadores de bajos ingresos. Cuenta con subsidios directos del gobierno para facilitar el acceso a las viviendas formales construidas por urbanizadores de viviendas de bajo costo dentro de proyectos relativamente grandes. Las claves de este modelo son:

- Venta directa de hipotecas in situ.
- Aplicación de un sistema de puntuación de crédito multidimensional y un esquema de ahorro anticipado para reducir el riesgo de los préstamos a clientes sin historial formal de crédito.
- Sistemas de información de vanguardia y servicios de pago en ubicaciones convenientes.

### 3. MODELO DE VIVIENDA BÁSICA

Este modelo involucra a varios socios estratégicos que actúan en una cadena de valor única, dando como resultado una “vivienda básica” nueva construida sobre la propiedad de una familia, un paso significativo hacia el proceso de construcción progresiva. Las viviendas construidas cumplen con las normas del gobierno para viviendas de bajos ingresos, incluyendo el acceso a servicios básicos (como agua e instalaciones sanitarias). Sus diseños facilitan el ensamblaje rápido a bajo costo, así como la adición de más habitaciones. Este modelo apalanca un programa de subsidio gubernamental directo que cubre alrededor del 40 por ciento del costo de la vivienda. El remanente se financia mediante préstamos sin garantía a mediano plazo. Esta estrategia actualmente tiene como destinatarios a empleados públicos, debido a sus fuentes de ingresos estables y acceso a deducciones salariales directas que contribuyen a reducir el riesgo crediticio.

### 2. MODELO DE ALQUILER CON OPCIÓN A COMPRA

Este modelo facilita el acceso a viviendas de urbanizadores nuevas mediante la incorporación de un plan de alquiler innovador que permite a las familias crear un historial de pagos en varios años, mientras ahorran capital suficiente para hacer el pago inicial de un préstamo hipotecario. La principal característica de este modelo es la oferta de viviendas de bajo costo construidas por urbanizadores conforme a las normas certificadas de calidad, incluyendo el suministro de infraestructura y servicios básicos. Asimismo, es fundamental la conexión con los prestamistas hipotecarios que se comprometen a emitir hipotecas una vez que los clientes hayan cumplido con las obligaciones necesarias al término de su período de alquiler.

### 4. MODELO DE MEJORAMIENTO DE LA VIVIENDA

Este modelo abarca una amplia serie de enfoques que promueven los procesos de construcción progresiva de vivienda. A través de ellos se ofrecen préstamos de corto plazo sin garantía (comúnmente denominados “microfinanciación de la vivienda”) a propietarios de bajos ingresos con el propósito de financiar mejoras en sus viviendas. La financiación para el mejoramiento de viviendas puede ofrecerse junto con una variedad de servicios de construcción básicos, tales como asistencia técnica para planificación y supervisión durante la construcción; acceso a materiales de construcción con calidad garantizada y/o a precios con descuentos; y acceso a mano de obra calificada. Con frecuencia estas asociaciones y servicios adicionales involucran alianzas entre instituciones financieras y empresas de construcción, proveedores de materiales, y otras entidades del sector privado que crean eficazmente nuevas cadenas de valor para los mercados de la vivienda de la BDP.

---

## CONCLUSIONES

De estos enfoques de negocios emergentes se concluye que:

- La creciente participación de entidades del sector privado junto a la diversidad de modelos para la provisión y construcción de vivienda para la BDP confirman el atractivo y enorme potencial de negocio de estos mercados.
- La provisión de soluciones de vivienda más completas -que incluyen la titulación de terreno, diseño y construcción formal de vivienda, y servicios e infraestructura básica- está relacionada con factores contextuales tales como la disponibilidad de capital a largo plazo para financiar carteras de créditos hipotecarios a la población de bajos ingresos. Este financiamiento tiende a favorecer a individuos que perciben ingresos a través de un empleo formal.
- Las soluciones de “vivienda progresiva” menos completas son el método más empleado por la BDP de ALC. Este enfoque puede adaptarse a diferentes contextos de la región, y es asequible a la mayor parte de la BDP, incluyendo el sector informal. Los desafíos pendientes para los modelos comerciales centrados en el mejoramiento de la vivienda son la articulación efectiva de los servicios de construcción con los de financiación, así como la integración de las soluciones con pautas y planes de desarrollo urbanos más amplios.

---

## LAS RECOMENDACIONES PARA EL SECTOR PÚBLICO INCLUYEN:

- Focalizar los subsidios de demanda directa hacia los grupos de más bajos ingresos, especialmente a aquellos que no pueden acceder a las soluciones ofrecidas en el mercado, tanto para viviendas nuevas como para mejoras.
- Aplicar incentivos del lado de la oferta para motivar y guiar a los prestamistas y constructores sin desplazarlos del mercado.

---

## LAS RECOMENDACIONES PARA LOS DONANTES E INVERSIONISTAS INCLUYEN:

- Dirigir financiamiento e inversiones de impacto a emprendimientos empresariales de viviendas para la BDP que generen rendimientos sociales y financieros.
- Apoyar la continua innovación y creación de conocimiento sobre modelos de negocios que puedan añadir valor social y alcanzar economías de escala eficazmente.





“Los gobiernos tienen un papel importante que desempeñar para construir un sector de vivienda más sólido, pero son las familias y el sector privado quienes deben ser los principales protagonistas en el mejoramiento de las condiciones de vivienda, en un marco normativo y de políticas públicas adecuado. La oportunidad de inversión para el sector privado es enorme para que millones de familias puedan mejorar sustancialmente su calidad de vida. Cuando se presta mayor atención a la vivienda destinada a los grupos de bajos ingresos en nuestras ciudades, todos salimos ganando. Por un lado se genera empleo y crecimiento económico. Por otro lado se contribuye a disminuir la desigualdad social y a mejorar las posibilidades futuras de todos los niños de la región”.

- Luis Alberto Moreno, Presidente, Banco Interamericano de Desarrollo, Prólogo del libro *Un espacio para el desarrollo*, edición 2012 de la serie Desarrollo en las Américas.





---

# Introducción





LA VIVIENDA ES UNA PRIORIDAD HUMANA Y UN PODEROSO MOTOR ECONÓMICO. La necesidad de vivienda en América Latina y el Caribe (ALC) es ineludible, ya que el 37 por ciento de los hogares, o más de 58 millones de familias, requieren de viviendas nuevas o mejoradas para cumplir con el estándar mínimo de vida (Bouillon, 2012)<sup>2</sup>. La mayoría de esas necesidades impactan especialmente a las poblaciones de bajos ingresos de la región, lo que a me-

nudo se ha denominada “Base de la Pirámide” (BDP)<sup>3</sup>, que representa a 360 millones de personas que ganan menos de US\$272 (Paridad del Poder Adquisitivo de 2005) al mes per cápita. Los mercados de vivienda tradicionales han ignorado en gran medida a la BDP, ya que las viviendas construidas formalmente son costosas, y la financiación hipotecaria solo está disponible en la mayoría de los países para los segmentos de la población con los ingresos más altos.

<sup>2</sup> ONU-Hábitat define vivienda adecuada como aquella que cumple el criterio de espacio adecuado, seguridad y durabilidad, así como seguridad de tenencia de la vivienda y acceso a servicios básicos (agua e instalaciones sanitarias).

<sup>3</sup> El término “base de la pirámide” fue acuñado por C.K. Prahalad y Stuart L. Hart (2002) en su artículo “La fortuna en la base de la pirámide”.



Si bien las soluciones para atender las necesidades de vivienda de personas de bajos ingresos se perciben comúnmente como responsabilidad del sector público, resulta claro que solo los recursos del gobierno no bastan para satisfacer esa enorme carencia. Las mismas familias, junto con el sector privado, están protagonizando el desarrollo de viviendas adecuadas para la BDP. El papel estratégico del gobierno se ve en forma creciente como proveedor de marcos regulatorios y políticas de apoyo para fortalecer los mercados de la vivienda. Por su parte, proveer viviendas mejoradas para la BDP está emergiendo como un vasto y atractivo mercado para el sector privado. Compañías como los urbanizadores de viviendas, intermediarios financieros y proveedores de materiales de construcción se están moviendo hacia este mercado, ofreciendo una serie innovadora de conexiones, servicios y productos hechos a medida que hacen que las viviendas mejoradas sean asequibles y accesibles para las familias de bajos ingresos.

La iniciativa Oportunidades para la Mayoría (OMJ) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se concibió para estimular la participación del sector privado en la provisión de bienes y servicios de valor agregado para la BDP y en la creación de oportunidades económicas para esta población. Sus estrategias responden a oportunidades de mercado y su vez atienden las necesidades insatisfechas de ese sector de la población en la región. Desde 2007, OMJ ha aprobado 52 operaciones en ALC por un total de US\$350 millones en financiación, a través de préstamos directos y garantías parciales de crédito. Las innovaciones en el mercado de la vivienda para la BDP han surgido de un planteamiento estratégico de OMJ que ha aprobado 11 operaciones que representan aproximadamente el 25 por ciento de su cartera total.

La cartera de vivienda de OMJ incluye proyectos dirigidos específicamente a la BDP, que proporcionan productos y servicios que se adaptan a las necesidades del segmento a través de distintos canales de distribución. Las entidades del sector privado que asumieron estos proyectos son, en su mayoría, instituciones financieras. Muchas trabajan en sociedad con urbanizadores de viviendas de bajo costo, proveedores de materiales de construcción, organizaciones no gubernamentales (ONG), y programas de vivienda del gobierno para entregar un producto más completo. Los proyectos de vivienda de OMJ están actualmente localizados en Colombia, México, Perú, Nicaragua y Paraguay (véase la página siguiente). Al resaltar ejemplos de la cartera de vivienda de OMJ e identificar lecciones clave, este informe pretende despertar interés en el enorme e inexplorado mercado de la vivienda de la BDP en ALC, así como enfatizar la variedad de modelos de negocios prometedores que emergen en la región.



# Mercados de vivienda para la BDP: Una gran oportunidad de negocios



LA VIVIENDA, JUNTO CON LA ALIMENTACIÓN Y LA VESTIMENTA CONSTITUYEN UNA PRIORIDAD FUNDAMENTAL PARA LA BDP. La necesidad de vivienda en América Latina y el Caribe (ALC) es ineludible. De acuerdo con el estudio *Un espacio para el desarrollo*, de 130 millones de viviendas urbanas en ALC, 5 millones alojan a otra familia, 3 millones son residencias irreparables y 34 millones carecen de títulos de propiedad del terreno, acceso a agua o instalaciones sanitarias, pisos adecuados o espacio suficiente (Bouillon, 2012).

La escasez de viviendas se cita con frecuencia en términos de déficits cuantitativos y cualitativos: el primero se refiere a nuevas unidades habitacionales que se necesitan para cu-

brir la cantidad de familias existentes, y el último, a las viviendas deficientes que se deben mejorar para cumplir con las normas mínimas de tamaño y calidad. Por ejemplo, dentro de los países representados en la cartera de vivienda de OMJ, Colombia y México registran déficits totales (cuantitativos y cualitativos) que afectan aproximadamente al 35 por ciento de los hogares. Paralelamente, Perú y Nicaragua revelan tasas de alrededor del 75 por ciento (Bouillon, 2012, p. 29). El diagrama 1.1 muestra la magnitud y clasificación de los déficits de vivienda en la región. La inversión estimada que se necesita para cubrir el déficit de vivienda en ALC gira en torno a los US\$310.000 millones (Bouillon, 2012, p. 50).





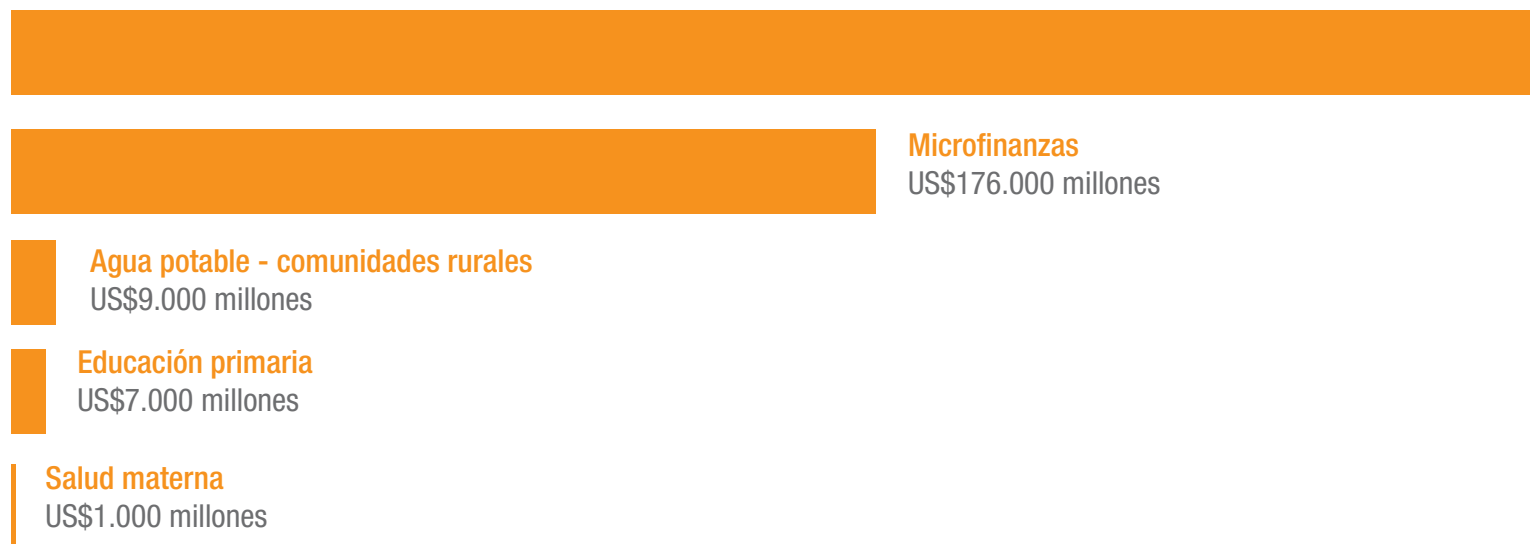
DIAGRAMA 1.1  
MAGNITUD Y CLASIFICACIÓN  
DE LOS DÉFICITS DE VIVIENDA

Nota: Porcentajes de hogares a 2009.

La suma en cada categoría puede no coincidir con los totales debido la superposición de cifras.

Fuente: Bouillon (2012).

## DIAGRAMA 1.2 INVERSIONES DE CAPITAL POTENCIALES REQUERIDAS POR SECTORES DE NEGOCIOS DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS



Los beneficios sociales de mejorar las viviendas van mucho más allá de las ventajas físicas de aumentar el espacio y añadir estructuras sólidas. Estudios existentes revelan una correlación positiva entre la vivienda mejorada y la salud familiar, la educación de los niños y el bienestar general de una familia (Bouillon, 2012). Además, la vivienda es el activo principal para la mayoría de las familias, les proporciona seguridad y es una fuente potencial de ingresos (a través del alquiler o actividades comerciales realizadas en la vivienda), apalancamiento financiero o reventa.

ALC es la región más urbanizada del mundo en desarrollo, con cerca del 80 por ciento de la población viviendo en ciudades (Bouillon, 2012, p. 56). En consecuencia, muchas de las demandas, necesidades de vivienda y actividades del mercado se concentran en las ciudades. Las familias urbanas tienden a contar con ingresos mayores y pueden invertir mucho más en soluciones de vivienda. La urbanización facilita la eficiencia y las economías de escala que, a su vez, reducen costos de transacción individual de productos y servicios asociados con el financiamiento y la construcción de viviendas. Sin embargo, los índices crecientes de migración urbana profundizan la demanda de viviendas y elevan el precio del terreno, haciendo que estos sean menos asequibles para la BDP.

¿Cómo se traduce esta necesidad ineludible en oportunidades de negocios en el segmento de la BPD en ALC? Los cuatro puntos que se resumen a continuación - el poder adquisitivo de la BDP, la creación de soluciones de vivienda independientes, la estratificación de la demanda de viviendas y oferta irregular facilitan la mejor comprensión de estos mercados dinámicos.

**LA BDP TIENE PODER ADQUISITIVO.** La BDP representa alrededor de 4.000 millones de personas en todo el mundo. El World Resources Institute (WRI) ha estimado que esta población invierte cerca de US\$331.800 millones al año en viviendas, segundo gasto en importancia luego de compra y preparación de alimentos (Hammond et al., 2007). Se estima que la demanda de viviendas en la BDP es sólida y representa una proporción relativamente estable de los ingresos totales de la BDP. J.P. Morgan (2010) revela que la vivienda urbana asequible representa por lejos la oportunidad de inversión de mayor impacto dentro de los mercados de la BDP, comparado con los sectores de agua, salud, educación y microfinanzas. Este estudio estimó que 393 millones de hogares a nivel mundial pueden costear la mejora de viviendas, con ganancias anuales potenciales entre US\$117.000 millones y US\$432.000 millones, e inversiones de \$214.000-\$785.000 millones durante los próximos 10 años (véase el Diagrama 1.2).

Los grandes mercados de la vivienda de la BDP urbana en ALC representan una importante oportunidad de negocios. El mercado de la vivienda de la BDP en ALC es el segundo más grande en el mundo (después de Asia), con inversiones anuales de casi US\$56.700 millones (Hammond et al., 2007). Los mercados de vivienda de la BDP urbana de México alcanzan los US\$16.000 millones en gastos anuales, mientras que Colombia y Brasil registran gastos de la BDP en viviendas por encima de US\$8.000 millones al año (Hammond et al., 2007).

Fuente: JP Morgan (2010)

La publicación original ofrecía rangos para hacer referencia a las inversiones de capital potenciales requeridas. A los efectos de este diagrama, se presentan los números como promedios.

## LA VIVIENDA SE ESTÁ VOLVIENDO UNA REALIDAD.

Mientras que los mercados formales de la vivienda por lo general han dejado fuera a la BDP, es evidente que este sector de la población está resolviendo sus necesidades de vivienda por cuenta propia, incluso de manera informal. Esto significa que la construcción la están realizando sin diseños técnicos, sin respetar regulaciones y códigos formales y recurriendo al trabajo de albañiles locales que no cuentan con capacitación formal en métodos de construcción. En América Latina, más del 50 por ciento de las viviendas se construye progresivamente, paso a paso, conforme los recursos estén disponibles (Bouillon, 2012). Los propietarios lideran el proceso de construcción, lo que se conoce como “autoconstrucción”. En lugar de beneficiarse de las cadenas de valor que conectan productos y servicios necesarios, con frecuencia los hogares de la BDP deben emprender individualmente las distintas fases de construcción de vivienda. Esto tiende a encarecer y demorar el proceso para las familias y para la sociedad en general y continúa siendo la única solución mayormente asequible para este sector de la población. Como consecuencia, más del 25 por ciento de la población urbana de ALC reside actualmente en asentamientos informales (Bouillon, 2012). El crecimiento de los barrios de bajos ingresos en toda la región es una prueba del volumen de recursos que ya se están invirtiendo en el sector de la vivienda, y señala el enorme potencial de este mercado inexplorado.

## LA DEMANDA DEL SECTOR DE LA VIVIENDA DE LA BDP ES ESTRATIFICADA.

Los mercados de la vivienda de la BDP no son un simple bloque monolítico en búsqueda de una solución de vivienda estándar. Por el contrario, estos mercados se pueden interpretar mejor haciendo una clasificación de los hogares con base en las actuales condiciones de la vivienda, aspiraciones y necesidades futuras; así como en las fuentes y niveles de ingreso. En ALC, las necesidades de vivienda de una familia varían dependiendo de si está viviendo actualmente en su propia casa, conviviendo con otros miembros de la familia o alquilando un espacio. Otra consideración clave a tener en cuenta es si es propietario con tenencia segura del terreno, o si enfrenta la amenaza de desalojo o reubicación forzada. Otras variables destacadas por los estudios de mercado incluyen información demográfica como la edad promedio de las personas y sus preferencias en la solución de viviendas (en términos de diseño, materiales y espacio). Es evidente que no todas las familias de la BDP están buscando cambiar su condición de vida existente; sin embargo, los déficits de vivienda documentados en la región junto con estudios de mercado realizados confirman que muchas personas aspiran a mejorar las condiciones de sus viviendas. Los escenarios mencionados, así como las necesidades de vivienda comúnmente asociadas se resumen en el Cuadro 1.1.



## CUADRO 1.1 TIPOLOGÍA DE LOS ESCENARIOS DE VIVIENDA DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

CONDICIÓN DE VIDA ACTUAL	NECESIDADES/ASPIRACIONES DE VIVIENDA
A. Propiedad de la vivienda con tenencia segura, documentada formal o informalmente.	Mejoramiento progresivo de la vivienda, que incluye potencialmente la construcción de una vivienda básica, ampliaciones, mejoras o reparaciones.
B. Convivencia con otros miembros de la familia o amigos, a menudo caracterizada por sobrepoblación.	Alquiler de una vivienda separada, o compra de una casa o terreno para empezar la construcción progresiva.
C. Alquiler de la vivienda, posiblemente en condiciones inadecuadas o sumamente costosas.	Compra de una vivienda o terreno para emprender construcción progresiva.
D. Asentamiento irregular y en albergue temporal.	Legalizar la propiedad actual del terreno o compra de otra propiedad para empezar la construcción progresiva.

El escenario A en el Cuadro 1.1 representa al segmento predominante de la BDP de ALC, ya que los índices de propiedad de la vivienda son altos: ascienden a más del 73 por ciento a nivel regional (ONU Hábitat, 2011)<sup>4</sup>. Entre los países que figuran dentro de la cartera de vivienda de OMJ, Colombia tiene un índice de propiedad de la vivienda relativamente bajo del 48,1 por ciento<sup>5</sup>, mientras que Perú, México y Paraguay registran tasas de aproximadamente 70 por ciento<sup>6</sup>, y la tasa de Nicaragua está aumentando a 84 por ciento<sup>7</sup>. Ciertamente, los déficits cualitativos registrados en toda la región sobrepasan significativamente a los cuantitativos, destacando aún más la dimensión y la urgencia de esta población (Bouillon, 2012, p. 27). Como figura en el Cuadro 1.1, este segmento del mercado está más interesado en mejorar o construir gradualmente sus viviendas, y buscará los productos y servicios que lo faciliten.

Los escenarios B y C representan segmentos interesados en adquirir una vivienda -sea nueva o no- o un terreno para empezar el proceso de construcción progresiva de la vivienda. El tamaño de estos segmentos variará enormemente de un contexto a otro; sin embargo, son más notables dentro de contextos urbanos, sobre todo aquellos que están expe-

rimentando un crecimiento significativo debido a la migración.

El escenario D es un fenómeno predominantemente urbano y se caracteriza por incluir a los segmentos de más bajos ingresos de la BDP que no han tenido ninguna otra alternativa. Esto incluye a familias que construyen sus viviendas en zonas de alto riesgo, expuestas a inundaciones, derrumbes u otros desastres naturales. Este escenario también deriva de situaciones post-desastre en las que una cantidad significativa de familias de la BDP está desplazada o es indigente. Esas familias buscan una solución más duradera asegurando la tenencia de su vivienda actual (por lo general, antes de realizar inversiones significativas en construcción) o comprando una propiedad que les permitirá construir progresivamente. Son pocas las familias que se benefician de esfuerzos filantrópicos o de ayuda gubernamental para reubicar a familias en nuevas estructuras; la mayoría deberá recurrir a soluciones disponibles en el mercado.

Se requiere una segmentación más exhaustiva del mercado de la BDP para entender las fuentes y niveles de ingreso de las familias, ya que estos tendrán repercusiones directas en el costo de las soluciones que podrán costear y en los

<sup>4</sup> Por lo general, los índices de propiedad de la vivienda se refieren a la ocupación declarada del propietario (y no a la propiedad formal confirmada), que en ALC supone aproximadamente un tercio de la tenencia informal.

<sup>5</sup> Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Encuesta sobre calidad de vida 2012. <http://bit.ly/1hTAR15>.



## DIAGRAMA 1.3 INGRESO, PERFIL LABORAL Y TENENCIA DE TIERRA DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN AMÉRICA LATINA



tipos de financiación a los que podrán acceder. Para efectos de este informe, la BDP de ALC está dividida en seis segmentos según el ingreso mensual per cápita. Las familias que perciben menos de US\$272 mensuales de ingreso per cápita (o alrededor de US\$9 al día) forman parte de la BDP. Como se mencionó antes, esta población de más bajos ingresos representa alrededor del 70 por ciento de las viviendas en ALC (Diagrama 1.3).

Respecto a las fuentes de ingresos, se puede dividir a la BDP en dos categorías según si el ingreso de una familia proviene de fuentes formales, como un empleo formal o negocios registrados oficialmente, o de fuentes informales, que generalmente no tributan, ni están controlados o regulados por el gobierno. El sector informal incluye asalariados, trabajadores que perciben un pago diario y empresarios independientes que perciben un ingreso que no está controlado o registrado oficialmente. Países como Perú, Colombia y México han registrado que casi el 60 por ciento de sus residentes urbanos perciben sus ingresos del sector informal.<sup>8</sup> Dado que más trabajadores del sector informal se encuentran dentro de la BDP, se deduce claramente que la mayoría de la BDP percibe ingresos de fuentes informales.

El Diagrama 1.3 muestra estas dos clasificaciones distintas de la BDP. A pesar de que en ALC el índice de propiedad de la vivienda es alto, muchas familias, especialmente en la BDP, no poseen un título legal. Cerca de un tercio de toda la tenencia de viviendas en la región (Torche y Spilerman, 2008) es informal y la mayoría se concentra en el segmento de bajos ingresos. Estos datos sugieren que menos de la mitad de la BDP posee un título formal, como muestra el Diagrama 1.3. La tenencia legal de terreno constituye un factor importante sobre todo cuando se consideran opciones de financiación con base en gravámenes, y tiene un impacto en el valor futuro de la propiedad y las posibilidades de reventa.

**LA OFERTA ES FRAGMENTADA.** Mientras la demanda de viviendas por parte de la BDP es enorme, la oferta de servicios y productos integrados de valor agregado para este mercado es en el mejor de los casos fragmentada. La mayoría de las viviendas construidas formalmente se vende a la minoría de altos ingresos, y la financiación formal, sobre todo los mercados hipotecarios, raramente alcanzan a la BDP. Además, por lo general el método predominante de construcción progresiva de vivienda no cuenta con pro-

<sup>8</sup>Las tasas específicas son 68,5 por ciento para Perú (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011); 71 por ciento para México (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011); y 73,9 por ciento para Paraguay (Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos, 2010).

<sup>9</sup>Instituto Nacional de Información de Desarrollo de Nicaragua (2005).

<sup>10</sup>Las tasas específicas son 58,8 por ciento para Perú (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2011), 59,9 por ciento para Colombia (CEPAL, 2011) y 59,1 por ciento para México (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013).

## DIAGRAMA 1.4

### COMPONENTES DE LAS VIVIENDAS DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE



ductos y servicios hechos a la medida, ya que se ha dejado que millones de familias de toda la región busquen los materiales, la mano de obra y la financiación que necesitan con sus propios recursos.

Todo estos hechos revelan que existe una gran oportunidad para ofrecer servicios y productos integrados estratégicamente y bien orientados, que atiendan las aspiraciones y sean asequibles a los mercados de la BDP. Ciertamente, una gran cantidad de compañías del sector privado se está movilizand dentro de este mercado y está empezando a reconocer su atractivo y la poca competencia existente. Sin embargo, es importante que las empresas interesadas en el segmento tomen en cuenta los grandes obstáculos y realidades que enfrenta esta población. La siguiente sección describe realidades comunes de los mercados de la vivienda de la BDP, que incluyen brechas críticas en el mercado que representan tanto oportunidades de negocios como desafíos importantes.

**REALIDADES EN LA VIVIENDA DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE.** El Diagrama 1.4 muestra que los procesos para adquirir una vivienda en la BDP incluyen tres componentes clave que pueden seguir una secuencia lógica, pero que son más propensos a ser tratados gradualmente e incluso repetidamente, como una vivienda que se está construyendo progresivamente. A continuación se describe cada uno de estos componentes con mayor detalle.

#### 1. ACCESO A TERRENO E INFRAESTRUCTURA

Las familias del segmento de bajos ingresos acceden a terrenos para sus viviendas a través de una variedad de medios que no necesariamente involucran la compra formal de propiedades con título. Prácticas comunes incluyen la compra informal o intercambio, herencia de familiares que residen en una propiedad comunal o que ocupan un asentamiento informal. Debido a estos medios informales de adquisición, las familias de la BDP a menudo residen en barrios marginales o pobres que carecen de infraestructura y servicios básicos como agua y electricidad. En casos extremos, estas familias pueden asentarse en propiedades o en áreas geográficas que son inseguras para uso residencial debido a los riesgos humanos o naturales. Además, la propiedad informal del terreno puede conducir a la falta de garantía de tenencia de la vivienda o a la amenaza de desalojo o reubicación.

Mientras que los propietarios de la BDP preferirían residir en propiedades con tenencia formal, el costo de adquirir un terreno titulado es cada vez más alto, sobre todo en centros urbanos. Aquellos que eligen comprar formalmente una vivienda, a menudo deben reubicarse en una urbanización de menor costo en la periferia, dejando de lado las redes sociales existentes y originando un gasto adicional de transporte diario para y desde sus lugares de trabajo.



## 2. ACCESO A FINANCIACIÓN

Las familias de la BDP tienen opciones muy limitadas cuando se trata de recibir financiación para comprar o construir viviendas. Los créditos inmobiliarios convencionales involucran gravámenes hipotecarios y se limitan a la compra y venta de propiedades que tienen titulación legal. Además, a menudo las familias de bajos ingresos carecen de historial crediticio formal para obtener un préstamo y sus fuentes de ingresos son, en su gran mayoría, indocumentadas. Para los trabajadores independientes, el flujo de ingresos tiende a fluctuar, complicando aún más un compromiso de préstamo a largo plazo, mientras que los empleados asalariados con sueldos bajos, a menudo tienen altos niveles de deuda de consumo. Los requisitos para el pago inicial de préstamos hipotecarios representan otro obstáculo más para una población que tiene ahorros limitados. Desafortunadamente, incluso los programas gubernamentales de subsidios que tienen como objetivo ayudar a este sector incluyen, con frecuencia, un requisito de ahorro previo que supera los recursos de esta población.

Debido a estas restricciones, las familias de la BDP dependen de sus propios medios de financiación para la construcción de viviendas, de movilización de pequeños montos de ahorros, almacenamiento de materiales y remesas de inversión en sus proyectos de construcción gradual. También pueden recurrir al crédito de consumo o redirigir préstamos de su negocio a la construcción de viviendas. Sin embargo, estos préstamos no se adaptan bien al financiamiento de viviendas debido a que sus tasas de interés son relativamente altas y los plazos de pago son muy cortos. Mientras una cantidad creciente de instituciones microfinancieras está ofreciendo más préstamos para la mejora de viviendas, estos aún representan un porcentaje bajo de su cartera.



## 3. DISEÑO, MATERIALES Y MANO DE OBRA PARA LA CONSTRUCCIÓN

Como se mencionó antes, la mayor parte de las viviendas de la BDP se construyen de modo informal, sin diseños técnicos, sin cumplir los códigos de construcción o pautas de desarrollo urbano, supervisión profesional o mano de obra calificada formalmente. Las familias de bajos ingresos que buscan mantener los costos bajos, no pueden justificar un gasto adicional para pagar por planeación y supervisión técnica. En consecuencia, a menudo la construcción tiene un diseño precario en términos del uso del espacio, iluminación y, más importante aún, solidez de las estructuras. Esto es, sobre todo, fundamental en áreas geográficas que enfrentan el riesgo de desastres naturales como terremotos, huracanes e inundaciones.

Estas familias tienden a comprar materiales de construcción en pequeñas cantidades y los apilan informalmente hasta tener lo suficiente para embarcarse en un proyecto. La calidad de estos suministros varía enormemente y las prácticas de almacenamiento deficientes originan un alto porcentaje de daño y pérdida. El trabajo a menudo lo realizan los miembros de la familia, amigos o algún conocido de confianza, en lugar de profesionales calificados. Por consiguiente, la calidad de la construcción de una gran mayoría de viviendas de la BDP depende de obreros capacitados informalmente.

El Cuadro 1.2 resume los desafíos clave del mercado que enfrenta la BDP al acceder a cada uno de los componentes de vivienda.



## CUADRO 1.2 RESUMEN DE LOS DESAFÍOS DEL MERCADO DE LA VIVIENDA DE LA BDP

COMPONENTE	DESAFÍOS DEL MERCADO
TERRENO E INFRAESTRUCTURA	La falta de títulos de propiedad reduce las opciones de financiación y el valor de la propiedad.
	El uso ilegal del terreno puede resultar en una tenencia insegura (por ejemplo, amenaza de desalojo).
	La compra formal del terreno no es asequible para muchas personas de la BDP, lo cual contribuye al crecimiento de asentamientos de bajos ingresos en la periferia de los centros urbanos.
	Los asentamientos informales, con frecuencia, carecen de infraestructura y servicios básicos.
FINANCIACIÓN	Los usuarios no bancarizados carecen de historial crediticio formal, lo cual limita su acceso a la financiación.
	La falta de garantías formales sobre todo de títulos de propiedad del terreno, también limita el acceso.
	El flujo de ingresos de los trabajadores informales es más difícil de verificar y tiende a fluctuar y, por lo tanto, es incompatible con las obligaciones de financiación a largo plazo.
	Las familias sin ahorros tienen dificultades para cumplir con los requisitos de pagos iniciales para la compra de una vivienda, u obtener subsidios que requieren ahorros previos.
CONSTRUCCIÓN (DISEÑO, MATERIALES Y MANO DE OBRA)	La construcción realizada sin diseño técnico calificado o supervisión origina un mayor riesgo por la poca durabilidad o inseguridad/inestabilidad de la estructura.
	La elaboración desinformada de presupuestos puede generar proyectos incompletos, u ocasionar que las familias terminen pagando de más por su vivienda.
	Los materiales que se compran en pequeñas cantidades son más caros y puede que no cumplan con las normas de calidad.
	Muchas familias no tienen un lugar seguro para almacenar los materiales, situación que con frecuencia origina robos y daños de suministros.
	La contratación de mano de obra no especializada -a menudo la norma en barrios de bajos ingresos- puede tener como resultado una construcción de mala calidad.

El éxito de las iniciativas empresariales en el sector de la vivienda para la BDP ha sido convertir los desafíos del mercado en estrategias y soluciones creativas. Iniciativas como los 11 proyectos de vivienda de la cartera de OMJ ejemplifican soluciones de mercado que ofrecen productos y servicios diseñados para responder a las necesidades específicas y adecuarse a las fuentes de ingresos de grupos beneficiarios definidos de la BDP. Para superar los diferentes desafíos del mercado, varios de estos proyectos desarrollan enfoques innovadores, formando alianzas estratégicas que ofrecen una solución de vivienda más completa. Los diferentes enfoques

se pueden categorizar bajo soluciones de vivienda progresiva y soluciones de vivienda completa. Este último enfoque incluye viviendas nuevas construidas en terrenos titulados, en urbanizaciones que proveen infraestructura básica y servicios. La opción progresiva puede incluir la construcción de una vivienda básica, arreglos mayores y adiciones, y/o arreglos menores y reparaciones. La clasificación de soluciones de vivienda se presenta en el Diagrama 1.5.







DIAGRAMA 1.5 TIPOS DE SOLUCIONES DE VIVIENDA

## OPCIÓN 1

### SOLUCIÓN PROGRESIVA

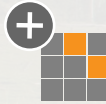
#### ARREGLOS MENORES Y REPARACIONES



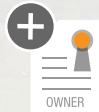
Electricidad



Agua



Terminación  
de pisos



Título de  
propiedad



Pintura



Habitación  
adicional o  
segundo piso



Cocina



Baño



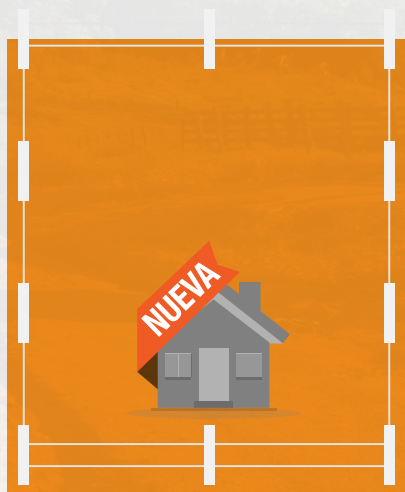
Techo  
nuevo



= Tenencia segura

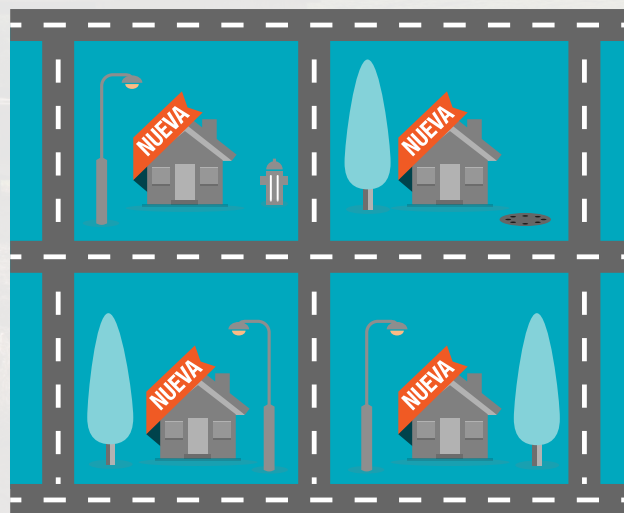


## VIVIENDA BÁSICA CONSTRUIDA EN EL TERRENO DEL PROPIETARIO



## OPCIÓN 2 SOLUCIÓN COMPLETA

## VIVIENDAS NUEVAS CONSTRUIDAS EN URBANIZACIONES





# Un gran paso: la solución completa de vivienda

TRES DE LOS PROYECTOS DENTRO DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE OMJ SE CENTRAN EN OFRECER UNA SOLUCIÓN “COMPLETA”, QUE IMPLICA UNA VIVIENDA NUEVA. Estas viviendas son de bajo costo y se ubican dentro de una urbanización más grande que provee infraestructura básica (por ejemplo, calles pavimentadas, áreas públicas, escuelas y espacio comercial) y acceso a servicios básicos como agua, instalaciones sanitarias y electricidad. Las unidades habitacionales siguen diseños estándar y cumplen con regulaciones gubernamentales mientras mantienen los costos bajos. Los urbanizadores de viviendas para familias de bajos ingresos tienden a construir proyectos grandes, usualmente de más de 100 unidades, para compensar los márgenes relativamente bajos en la venta de viviendas individuales y cubrir así los costos de infraestructura.

Una solución completa de vivienda, es decir, una casa nueva de calidad, con servicios básicos e infraestructura dentro de un barrio planificado, es el sueño de muchas familias. Aquellos que aspiran a tener una casa por primera vez, y que probablemente no poseen ninguna propiedad a su nombre, son los candidatos más idóneos para dicho producto. En términos de los escenarios del Cuadro 1.1, una solución completa de vivienda es un producto adecuado para las familias que viven bajo los escenarios B y C, esto es, aquellos que todavía están conviviendo con otros miembros de la familia o amigos, o que están alquilando.

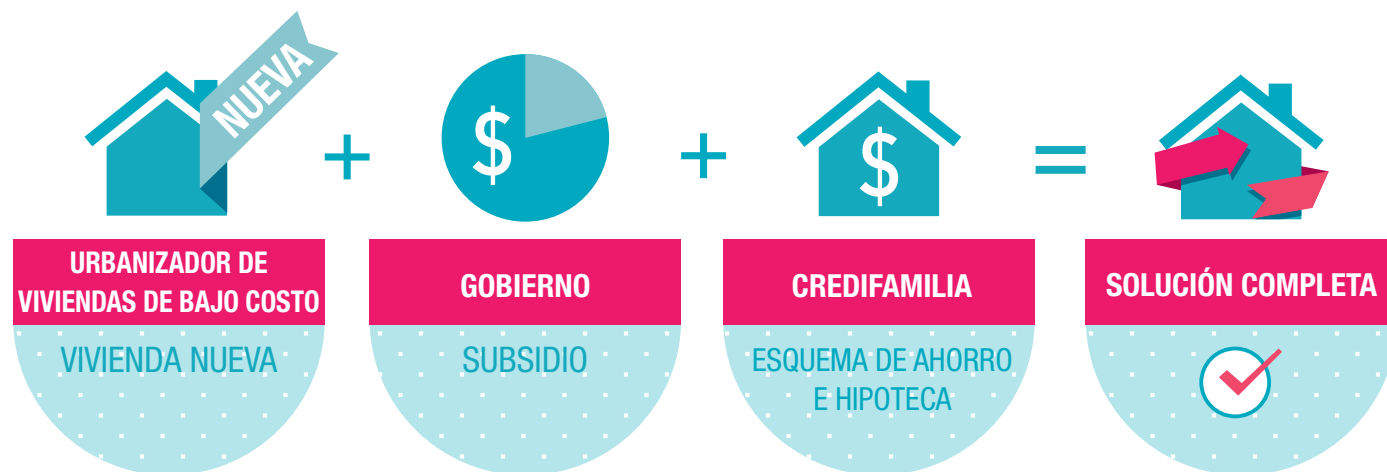
El valor de este tipo de solución es evidente: se le da la oportunidad a una familia de ser eventualmente propietaria de una vivienda de calidad, con un título legal, acceso a servicios e infraestructura básica, con todos los beneficios sociales, económicos y físicos inmediatos de vivir en ese lugar. Además, las familias que acceden a este tipo de solución construirán un activo financiero importante que puede apalancarse o venderse en el futuro.

Dentro de la cartera de OMJ se aplican dos modelos de negocios diferentes para alcanzar el mismo resultado:

1. El primer modelo, implementado por Credifamilia en Colombia, combina una forma más tradicional de financiación hipotecaria, adaptada a los trabajadores de bajos ingresos y con subsidios del gobierno.
2. El segundo modelo incorpora un esquema de alquiler con opción a compra, permitiéndole a las familias crear un historial de pago y capital suficiente para cumplir con sus pagos iniciales y calificar para un préstamo hipotecario. Comfama en Colombia y RAFCASA en Nicaragua están realizando una prueba piloto de este segundo modelo, trabajando en alianza con instituciones financieras proveedoras de créditos hipotecarios, Bancolombia y Banco de Finanzas (BDF) respectivamente.



## MODELO DE NEGOCIO #1: SOLUCIÓN COMPLETA A TRAVÉS DE MICROHIPOTECAS Y SUBSIDIOS



INSTITUCIÓN EJECUTORA: CREDIFAMILIA, UNA COMPAÑÍA FINANCIERA ENFOCADA EN EL SECTOR DE LA VIVIENDA EN COLOMBIA

Este primer modelo se adapta a las características del mercado de la vivienda convencional -viviendas construidas formalmente y con financiación hipotecaria- y emplea productos y servicios adecuados para aumentar la asequibilidad para la BDP. Como ya se mencionó, la construcción de las viviendas está a cargo de urbanizadores que se especializan en construcción de viviendas de bajo costo dentro de urbanizaciones relativamente más grandes. Este tipo de producción de viviendas responde al contexto colombiano, en donde el gobierno activamente ha involucrado a urbanizadores privados en la provisión de la tan necesitada vivienda de bajo costo, y regulado al sector para asegurar que se sigan los códigos de construcción y las pautas de desarrollo urbano.

### CASO #1

#### CREDIFAMILIA: UNA VISIÓN PARA UN NUEVO TIPO DE PRESTAMISTA HIPOTECARIO

La crisis financiera de Colombia a finales de los años noventa y principios de 2000 condujo a una severa contracción de los mercados financieros, afectando directamente los préstamos hipotecarios. Mientras que en 1996 las carteras hipotecarias de los bancos representaron 26,5 por ciento de todos los préstamos en Colombia, esta cifra cayó a solo 6,6 por ciento en 2010. Por su parte, los préstamos para viviendas destinadas a familias de bajos ingresos representaron menos del 25 por ciento de las carteras de hipotecas bancarias, ya que los prestamistas tradicionales enfrentaron desafíos en la penetración de mercados de la BDP por los altos costos operativos y el riesgo percibido para servir a este segmento de la población.

Dentro de este contexto, Juan Sebastián Pardo, Director Ejecutivo y fundador de Credifamilia, reconoció una oportunidad única para crear la primera institución financiera regulada en Colombia especializada en viviendas para familias de bajos ingresos. Pardo descubrió que para llegar a la BDP se requería un producto financiero a medida y un canal de distribución, lo cual implicó la adaptación de técnicas de microfinanzas y alianzas con



constructores de viviendas para familias de bajos ingresos.

Credifamilia se convirtió en una institución financiera regulada en enero de 2011. Para comienzos de 2014, la compañía había probado exitosamente que la creencia de su fundador respecto a su modelo de negocios tenía potencial para alcanzar una escala significativa. Después de tres años de operaciones, Credifamilia ha alcanzado el punto de equilibrio operativo, y la compañía a ha producido entre US\$3 y US\$4 millones en créditos hipotecarios por mes, más del 80 por ciento canalizados a viviendas para familias de bajos ingresos.

La compañía completó con éxito una segunda ronda de captación de capital, duplicando sus acciones iniciales, y en 2013 se convirtió en la institución financiera más joven en la historia colombiana en alcanzar la emisión de bonos por US\$50 millones respaldados por hipotecas. Esto ha marcado un nuevo capítulo en los mercados de capital colombianos, ya que el modelo de Credifamilia está demostrando a los inversionistas tradicionales que la vivienda para poblaciones de bajos ingresos es ciertamente un mercado legítimo para hacer negocios.

Dentro de este contexto, Credifamilia constituye la única institución financiera regulada en Colombia que se especializa en financiación de viviendas para familias de bajos ingresos. Su variedad de productos cubre un vacío que existe en el mercado de la vivienda de la BDP del país, en donde los prestamistas tradicionales se han mostrado reacios a entrar debido a los altos costos operativos y riesgos percibidos.

El modelo de Credifamilia incorpora los siguientes elementos que hacen que las viviendas para familias de bajos ingresos sean asequibles para su grupo objetivo:

- Se ofrecen microhipotecas entre US\$3.000 y US\$28.500 a plazos de cinco a 15 años a las familias que califican. Las solicitudes de préstamos y preaprobación se procesan en el lugar de los desarrollos inmobiliarios, para aumentar la visibilidad y reducir los gastos generales.
- La evaluación de préstamos incorpora prácticas microfinancieras para los clientes que trabajan en forma independiente o trabajadores del sector informal<sup>9</sup>.
- Un sistema multidimensional de calificación crediticia y un programa de ahorro estructurado reducen el riesgo del préstamo a clientes sin historial crediticio formal.
- Una vez preaprobado, las familias que perciben menos de cuatro salarios mínimos pueden solicitar subsidios del gobierno que se aplican a su pago inicial (establecido, como mínimo, al 30 por ciento del valor total de la vivienda).

<sup>9</sup> Estas prácticas incluyen métodos para calcular el ingreso documentado informalmente de una familia y los gastos para determinar la capacidad de reembolso.

- Las familias que no pueden cumplir con la obligación del pago inicial restante pueden participar en planes de ahorro de seis a 12 meses mientras sus viviendas están en construcción.
- Los sistemas de información de vanguardia facilitan el control y procesamiento de préstamos de forma eficiente.
- El servicio de préstamos es rentable y asequible, pues se reciben los pagos en locales populares como supermercados y tiendas de barrio.

**POBLACIÓN OBJETIVO:** el mercado objetivo de Credifamilia lo constituyen las familias que perciben entre uno y cuatro salarios mínimos y, por lo tanto, califican para subsidios de vivienda del gobierno. Si bien Credifamilia ha diseñado este programa para calificar a trabajadores independientes, hoy representan menos del 10 por ciento de su cartera total.

**ALIANZAS:** la conexión estrecha de Credifamilia con los urbanizadores de vivienda no es una coincidencia. Varios fueron los fundadores y accionistas principales de la compañía, permitiendo la coordinación sincronizada entre los urbanizadores y el prestamista hipotecario. Sin embargo, Credifamilia no limita sus productos a las ofertas de su grupo de accionistas. Alrededor del 50 por ciento del negocio se realiza en urbanizaciones ajenas a los accionistas.

La otra conexión importante dentro del modelo de Credifamilia es el vínculo con los subsidios de vivienda del gobierno. Los subsidios se procesan ya sea a través de los fondos de beneficio de empleados (*Cajas de Compensación*<sup>10</sup>) o directamente a través del Fondo de Vivienda Nacional<sup>11</sup> (FONVIVIENDA) en el caso de personas que trabajan de forma independiente o en el sector informal.

**LECCIONES Y DESAFÍOS:** el modelo de Credifamilia está adaptado al contexto colombiano, en donde los urbanizadores para familias de bajos ingresos están activamente comprometidos con la construcción de viviendas que cumplen con las normas y estándares establecidos. Colombia también tiene un sistema financiero bien regulado y saludable, y los mercados hipotecarios están creciendo rápidamente. Mientras la institución se expande, y otros consideran este tipo de modelo bajo circunstancias diversas o similares, cabe considerar las siguientes lecciones y desafíos:

- Ampliar los préstamos de largo plazo para que lleguen a los trabajadores del sector formal e informal constituye un desafío serio debido a la dificultad para verificar sus ingresos y las fluctuaciones de su flujo de ingresos. Como Credifamilia busca aumentar la participación en este sector, será valioso tomar en cuenta las lecciones que se aprendan en el futuro respecto a prácticas que logren proyectar con precisión flujos de ingreso y adaptar planes de repago a la capacidad de los clientes.
- Este modelo está supeditado a la disponibilidad de subsidios del gobierno para cumplir con los requisitos de pago inicial y hacer que los precios de las viviendas sean asequibles. Si no hay subsidios, las instituciones pueden considerar el empleo de algún tipo de plan de ahorro para ayudar a completar paquetes asequibles de “viviendas con microhipotecas”.
- Para este modelo también es fundamental la gran oferta de viviendas nuevas de bajo costo dentro de urbanizaciones que cumplen con las normas mínimas de calidad. Así, la participación de los constructores del sector privado que cuentan con el respaldo y las regulaciones gubernamentales adecuadas constituye un prerrequisito clave.
- Una preocupación común de las familias que están siendo reubicadas en nuevas urbanizaciones es el impacto en sus redes sociales y el acceso a sus fuentes de ingresos, redes y mercados actuales. Credifamilia trabaja con desarrollos que incluyen, como mínimo, los servicios básicos e infraestructura necesaria para que las familias progresen en su nuevo entorno, incluido el acceso a instalaciones educativas y de salud y transporte público.
- Para el crecimiento de este modelo es necesario el acceso a fuentes de capital de largo plazo. Credifamilia está buscando el capital adicional por medio de: (1) financiamiento del gobierno de su cartera de hipotecas de bajos ingresos a través de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. (FINDETER);<sup>12</sup> (2) titulación hipotecaria; (3) emisión de bonos hipotecarios y (4) financiación de bancos comerciales locales y/o bancos de desarrollo multilateral.

<sup>10</sup> Las Cajas de Compensación son entidades privadas sin fines de lucro que forman parte de un sistema nacional de 43 Fondos de Beneficio del Empleado en Colombia. Estas entidades son financiadas por 4 por ciento de contribuciones salariales de los empleados del sector público y privado, y se les exige realizar funciones de seguridad social (como asistencia médica, educación y vivienda) y algunos servicios financieros, junto con actividades culturales y opciones recreativas para sus empleados afiliados.

<sup>11</sup> El Fondo Nacional de Vivienda (Fonvivienda) es una entidad pública colombiana que opera bajo el Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

<sup>12</sup> La Financiera de Desarrollo Territorial S.A. (FINDETER) en Colombia es una institución financiera de capital mixto que opera bajo el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

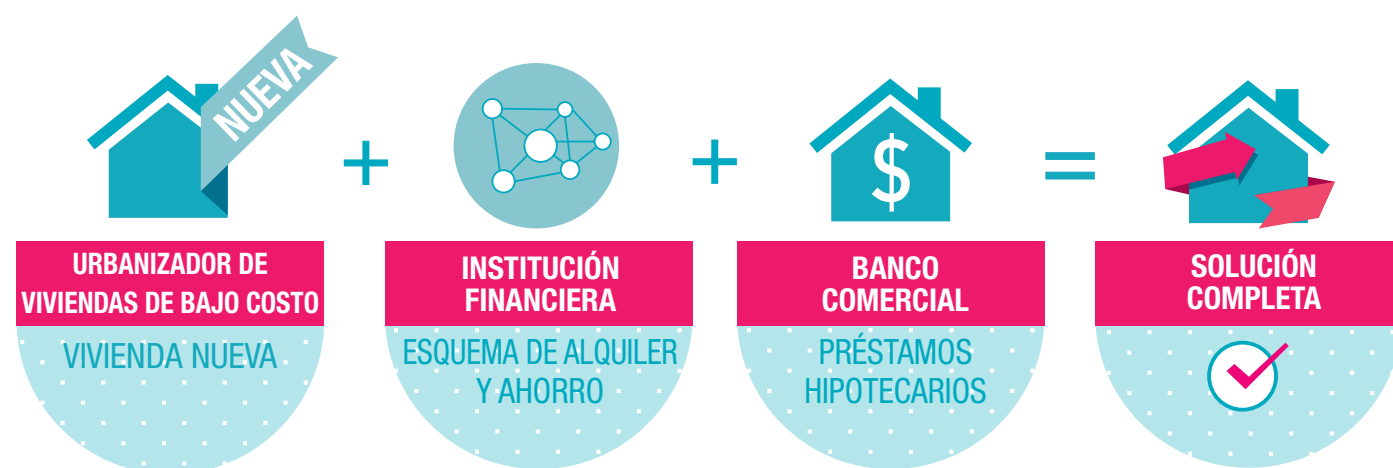
## INSTITUCIONES EJECUTORAS: COMFAMA, UN FONDO DE BENEFICIO DEL EMPLEADO EN ANTIOQUIA, COLOMBIA, Y RAFCASA, UNA COMPAÑÍA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN NICARAGUA

El segundo modelo de negocios involucra los mismos componentes esenciales de los mercados de viviendas tradicionales -viviendas construidas formalmente y financiación hipotecaria- pero los conecta a través de una modalidad innovadora de alquiler dirigido al mercado que facilita llegar a las familias que de otra manera no podrían calificar a un préstamo hipotecario. Para este modelo, la oferta de viviendas de bajo costo construidas por urbanizadores que siguen estándares de calidad certificados, incluida la provisión de infraestructura y servicios básicos, es determinante. También es necesaria la conexión con prestamistas hipotecarios comprometidos a emitir microhipotecas una vez que los clientes han cumplido con las obligaciones necesarias al término de sus periodos de alquiler. Cabe destacar que este modelo no está supeditado a un componente de subsidio. Por el contrario, tanto Comfama como RAFCASA han perseguido intencionalmente el modelo de al-

quiler con opción a compra como un medio para desarrollar un enfoque de mercado haciendo que la financiación hipotecaria para familias de bajos ingresos sea asequible, sin depender de un suministro incierto de subsidios públicos. La provisión de subsidios por demanda, no obstante, sería un complemento para esta estrategia pues incrementaría el acceso a la vivienda para grupos de bajos ingresos y catalizaría potencialmente la demanda de hipotecas para viviendas sociales.

RAFCASA es una compañía de servicios financieros en Nicaragua que precalifica a las familias para los préstamos hipotecarios del Banco de Finanzas (BDF), con la intención de ingresar en el mercado relativamente intacto de los trabajadores informales de bajos ingresos -tanto el de asalariados como el de independientes- que representa aproximadamente el 75 por ciento de la población de Nicaragua<sup>13</sup>. Hasta ahora, gran parte del trabajo de RAFCASA se ha centrado en un esquema que les permite a las familias calificar para préstamos hipotecarios después de completar un plan de ahorros establecido de acuerdo con su pago inicial requerido. El esquema de alquiler con opción a compra fue diseñado como una solución para aquellas familias que no pueden aportar el pago inicial solicitado. Como

## MODELO DE NEGOCIOS #2: SOLUCIÓN COMPLETA A TRAVÉS DEL ALQUILER CON OPCIÓN A COMPRA



<sup>13</sup> De acuerdo con la Fundación Internacional para el Desafío Económico Global Nicaragua (2010).





solución se les ha ofrecido la posibilidad de ocupar una vivienda nueva en alquiler por dos años, que incluye un aporte para el pago inicial futuro de la hipoteca. Una vez concluido un período de dos años, las familias asumen un préstamo hipotecario del BDF para completar los pagos de su vivienda.

El BDF, el receptor del financiamiento de OMJ, es el cuarto banco comercial más grande de Nicaragua y cuenta con la cartera de vivienda social más importante del país. Parte del objetivo estratégico del banco es expandir aún más sus productos hipotecarios hacia los segmentos de bajos ingresos en Nicaragua. La alianza con RAFCASA está jugando un papel importante en la consecución de este objetivo.

Comfama, es un fondo sin fines de lucro de beneficio del empleado en el Departamento de Antioquia, Colombia<sup>14</sup>, que busca proporcionar una gama de beneficios sociales a sus empleados miembros a través de una variedad de productos y servicios que aprovechan el capital del fondo y su red de instituciones asociadas. A pesar de la economía relativamente sólida de Antioquia, el Departamento continúa registrando importantes déficits cuantitativos de vivienda. En consecuencia, la modalidad de alquiler con opción a compra<sup>15</sup> fue concebida como una iniciativa para proporcionar soluciones de vivienda a familias de bajos ingresos que necesitan una solución integral. El tipo de familias objetivo incluye aquellas que no han podido tener acceso al subsidio de vivienda del gobierno, no pue-

den cumplir con los requisitos de pago inicial necesarios para comprar una vivienda y no tienen historial crediticio formal que les permita calificar para un préstamo hipotecario. Al igual que RAFCASA, estas familias firman un contrato de alquiler (en este caso un compromiso de tres años), a través del cual una porción de su alquiler mensual se aplicará a su pago inicial futuro. Comfama, mediante su red de empleadores asociados, tiene acceso directo al historial de salarios del empleado, y puede recolectar pagos de préstamos mediante las deducciones salariales directas.

El modelo de alquiler con opción a compra requiere los siguientes cuatro pasos:

1. La compra de casas nuevas a urbanizadores de viviendas de bajo costo. El costo de estas viviendas nuevas no excederá los US\$20.000 en Nicaragua y US\$23.000 en Colombia. En el caso de RAFCASA, el título de las viviendas alquiladas queda en manos del BDF que luego lo cede al cliente en el momento en el que el contrato de alquiler se convierte en una hipoteca. Comfama resguarda las propiedades en un fideicomiso independiente, y las propiedades quedan a cargo de administradores que son contratados a tal efecto.
2. Las familias están calificadas para celebrar contratos de alquiler con opción a compra. RAFCASA y Comfama realizan evaluaciones de préstamo de clientes

<sup>14</sup> Caja de Compensación familiar, ver nota al pie número 10.

<sup>15</sup> El programa de Comfama también es denominado programa de arrendamiento social. El término financiero formal para este producto es leasing habitacional.



interesados para asegurar que cumplen con requerimientos mínimos<sup>16</sup>; y aquellos aprobados celebran contratos de alquiler formales.

3. Las familias ocupan viviendas y pagan con planes de ahorro y alquiler. Durante este tiempo, las familias están construyendo un historial de pago en el sistema financiero formal, contribuyendo a su pago inicial futuro y calificando para su hipoteca inminente.
4. Las familias asumen hipotecas de bancos comerciales socios. Sus hipotecas tendrán normalmente plazos de préstamo de 20 años y tasas de interés de mercado.

**POBLACIÓN OBJETIVO:** Ambas instituciones tienen por objetivo servir a las familias que aspiran tener una vivienda nueva y pueden cumplir con sus obligaciones de pago, pero se encuentran por debajo de un umbral de ingreso específico. RAFCASA busca sobre todo atraer a los trabajadores del sector informal que perciben menos de cuatro salarios mínimos, mientras que Comfama trabaja con empresas asociadas para llegar a sus empleados que perciben alrededor de dos a tres salarios mínimos.

**ALIANZAS:** El modelo de alquiler con opción a compra implica alianzas con dos socios claves: los urbanizadores de viviendas de bajo costo e instituciones financieras proveedores de préstamos hipotecarios. Es necesaria una oferta de vivienda de bajo costo para lanzar la modalidad de alquiler con opción a compra, pero los urbanizadores

a menudo son reacios a producir unidades de bajo costo pues temen que no haya demanda efectiva y suficiente para alcanzar la escala necesaria para compensar los márgenes más bajos. La relación con los bancos hipotecarios es especialmente crítica, pues los montos del pago inicial, así como los requisitos de hipoteca, se establecen por adelantado y los pagos del alquiler se honran como confirmación del historial de pago del cliente. El pago inicial acordado requerido por el BDF es del 7 por ciento del valor total de la vivienda, que es aproximadamente la mitad del requisito estándar del BDF (10-15 por ciento). Bancolombia requiere el 20 por ciento del valor, calificando las viviendas alquiladas como “usadas”, que es menor al estándar del 30 por ciento ordenado por la ley colombiana para viviendas nuevas de bajos ingresos.<sup>17</sup>

Comfama, el fondo de beneficio del empleado más grande en el Departamento de Antioquia, trabaja conjuntamente con sus empleadores asociados para comercializar este producto nuevo entre los empleados que califiquen. Debido a su naturaleza como una Caja de Compensación, Comfama solo puede dirigirse a los empleados que están afiliados al fondo beneficiario. Asimismo, espera aprovechar sus redes afiliadas y la presencia en el Departamento de Antioquia para estimular a los urbanizadores de viviendas de bajo costo a incrementar la oferta de unidades habitacionales que estarían disponibles para uso en esquemas de financiación como el modelo de alquiler

<sup>16</sup>El criterio incluye una calificación aceptable de una oficina de crédito, no estar sobre-endeudado, y no tener demandas pendientes.

<sup>17</sup>La ley de vivienda colombiana permite préstamos de hasta 80 por ciento sobre el valor de la vivienda en hipotecas emitidas para familias de bajos ingresos para viviendas usadas. El límite permitido es 70 por ciento para viviendas nuevas.



con opción de compra. Al crear más demanda efectiva por vivienda de bajo costo, Comfama espera motivar a los urbanizadores e invertir en construir más unidades.

**LECCIONES Y DESAFÍOS:** El modelo de alquiler con opción a compra es nuevo tanto para Comfama como para RAFCASA y se están realizando pruebas piloto en ambos países como parte de sus proyectos financiados por OMJ. Por lo tanto, los desafíos y lecciones recién empiezan a emerger. A continuación se describen las que ya se han encontrado o anticipado:

- Como se mencionó antes, ampliar los préstamos de largo plazo para que lleguen a los trabajadores del sector informal es complicado debido a las fluctuaciones en sus ingresos. RAFCASA intenta atender a este sector con la modalidad de alquiler con opción de compra, pero ya está enfrentando desafíos pues los niveles de deuda existentes de las familias les impiden asumir las obligaciones proyectadas de la vivienda. La expansión dentro del sector informal con préstamos a largo plazo es un tema que requiere más estudio a medida que el proyecto piloto de RAFCASA progrese.

- Este modelo también está supeditado a la existencia de nuevas viviendas de bajo costo que cumplan con las normas mínimas de calidad. Comfama ha enfrentado retos en este sentido, ya que la oferta limitada de viviendas construidas por urbanizadores está actualmente siendo utilizada por los programas de vivienda del gobierno. La esperanza es que el programa de alquiler con opción a compra dé pie a un ciclo virtuoso que genere más compradores calificados, incentivando así a los urbanizadores a incrementar su producción de unidades habitacionales, y de este modo a fortalecer los mercados de la BDP.

- Como en el caso del modelo de microhipotecas, estos programas involucran la reubicación de familias en urbanizaciones nuevas, afectando potencialmente sus redes sociales existentes y el acceso a fuentes de ingresos, mercados y otros servicios. Conforme avancen los proyectos piloto, será útil aprender cómo cada institución responde a estos factores.

- El modelo de alquiler con opción a compra, al igual que el de microhipotecas, también conlleva la financiación hipotecaria, que requiere acceso a capital de largo plazo por las instituciones crediticias. Es razonable asumir que los prestamistas hipotecarios comerciales solo se arriesgarán en los mercados para la BDP, ya percibidos como costosos y riesgosos, cuando confíen que el capital está disponible.

## SOLUCIONES DE MERCADO QUE OFRECEN LOS MODELOS DE NEGOCIO

Tanto el modelo de microhipotecas como el de alquiler con opción a compra abordan una gran variedad de vacíos comerciales en los mercados de vivienda para la BDP existentes al ofrecer soluciones completas. El Cuadro 2.1 resume las soluciones de mercado.

**CUADRO 2.1 SOLUCIONES DE MERCADO QUE PROPORCIONAN EL MODELO DE MICROHIPOTECAS Y EL DE ALQUILER CON OPCIÓN A COMPRA**

COMPONENTE	SOLUCIONES DE MERCADO
Terreno e infraestructura	Con la compra de viviendas, las familias reciben títulos de tenencia formales.
	Las urbanizaciones incluyen servicios básicos e infraestructura.
Financiación	Los préstamos hipotecarios son asequibles para las familias de bajos ingresos a través de planes de ahorro que les permiten cumplir con los requisitos de pago inicial y los períodos de alquiler para crear un historial de pago.
	El alto costo de soluciones completas se reduce con los subsidios del gobierno (específicamente en el caso de Credifamilia).
Construcción (diseño, materiales y mano de obra)	Los urbanizadores construyen diseños a bajo costo y cumplen con las normas de calidad, seguridad y durabilidad del gobierno
	Los materiales cumplen con los requisitos de calidad y los urbanizadores negocian su precio al comprarlos al por mayor. Los urbanizadores contratan directamente y supervisan todo el trabajo de construcción.

## FACTORES CONTEXTUALES QUE FAVORECEN ESTOS MODELOS

Los siguientes factores contextuales son fundamentales para modelos de negocios como el de microhipotecas y el de alquiler con opción a compra que buscan ofrecer una solución completa de vivienda para la BDP:

1. Una población significativa de trabajadores con ingresos estables, pero que no cuentan con recursos suficientes para comprar una vivienda o calificar para una hipoteca convencional.
2. Acceso a capital de largo plazo para financiar cartteras hipotecarias -a menudo producto de una estabilidad macroeconómica más amplia- que permita el crecimiento de mercados hipotecarios y mercados de capital, incluyendo la titulización y venta de bonos.
3. Un sector de la urbanización de viviendas para familias de bajos ingresos bien regulado para asegurar la calidad de la construcción a bajo precio.
4. La existencia de programas de gobierno que proporcionan subsidios de demanda directa para familias de bajos ingresos que compran viviendas nuevas, sobre todo en el caso del modelo de microhipotecas.

El siguiente capítulo presenta dos modelos de negocios adicionales que contribuyen al segundo tipo de solución de vivienda: la que se construye y mejora en forma progresiva.



# Paso a paso: la solución de vivienda progresiva



LA MAYORÍA DE LOS PROYECTOS DE LA CARTERA DE OMJ CONTRIBUYEN AL PROCESO DE VIVIENDA PROGRESIVA, que permite construir la vivienda paso a paso a lo largo de muchos años, de acuerdo a las prioridades de las familias y sus recursos disponibles. Las soluciones de mercado son extremadamente variadas, aunque la mayoría implica alguna forma de financiación mediante un préstamo sin garantía y ocasionalmente incluye servicios o conexiones con proveedores de servicios que respaldan los procesos de construcción de las familias.

Una solución de vivienda progresiva puede incluir uno o varios de los siguientes factores:

- Compra o titulación de terreno.
- Construcción inicial de la vivienda, ya sea rústica o que involucre una unidad básica bien diseñada o “vivienda básica”.
- Mejoras básicas como instalar pisos de cemento, enyesar de paredes, agregar divisiones, pintar, añadir puertas o ventanas, baños o cocinas y otros trabajos no estructurales.
- Grandes mejoras y adiciones, como la construcción de un techo, de un segundo piso, de habitaciones u otros proyectos que involucren cambios estructurales en la casa.
- Reparaciones de la vivienda y mantenimiento básico.
- Adición de conexiones para servicios públicos, como agua o electricidad.

El apoyo para la construcción de vivienda progresiva es oportuno para un amplio espectro del mercado de la BDP, puesto que muchas familias ya viven en sus casas propias y aspiran a mejorarlas (Escenario A en el Cuadro 1.1). Incluso aquellas familias que están conviviendo con otras, alquilando u ocupando propiedades de manera irregular pueden optar por esta solución, empezando con la compra de una parcela, si es que aspiran a tener su vivienda propia. Definitivamente para los sectores de menor ingreso, esto puede resultar la única opción viable.

Dentro de la cartera de vivienda de OMJ, nueve proyectos presentan soluciones de vivienda progresiva que aplican estrategias de financiación diversas y cuentan, incluso, con una serie más amplia de conexiones y servicios para la construcción. A continuación se destaca un proyecto, FOMEPADE en México, debido a que representa un modelo único, que sirve a un nicho específico (trabajadores del sector público) con una solución de vivienda básica (Modelo #3). Este es verdaderamente un salto cualitativo en el proceso de construcción progresiva. El cuarto modelo de negocio incorpora las iniciativas remanentes que producen una amplia serie de soluciones de mejoramiento de viviendas bajo el paraguas de la construcción progresiva de viviendas.





## MODELO DE NEGOCIO #3: VIVIENDA BÁSICA



### INSTITUCIÓN EJECUTORA: FOMEPADE, UNA COMPAÑÍA FINANCIERA DE VIVIENDA EN MÉXICO

Este modelo de negocio de viviendas básicas conecta a varios socios estratégicos en una única cadena de valor, produciendo una vivienda básica nueva en la propiedad existente de una familia. Las viviendas construidas cumplen con las normas del gobierno para vivienda de bajos ingresos, incluido el acceso a servicios básicos, ya sean conexiones a servicios públicos o tecnologías alternativas (como paneles solares para generar electricidad

o filtros de agua) en donde los servicios públicos no están disponibles. Su diseño modular facilita ensamblajes de bajo costo y rápidos, así como añadir habitaciones. Al enfocarse específicamente en los empleados municipales y estatales de bajos ingresos, FOMEPADE ha encontrado un mercado nicho de trabajadores asalariados que no está afiliado a ninguno de los programas hipotecarios financiados por el sector público. La estabilidad del ingreso de los trabajadores y las deducciones laborales directas le permiten a FOMEPADE ampliar los préstamos sin garantía a mediano plazo y con tasas muy razonables.



## CASO #2

### FOMEPADE: EN BUSCA DE UN NICHOS DE MERCADO DE VIVIENDA PARA LA BDP

FOMEPADE fue fundado en 2006 por Juan José Gutiérrez Chapa, actual presidente del Directorio. Gutiérrez Chapa es un empresario exitoso y pionero en la industria microfinanciera mexicana como uno de los socios fundadores del Banco Compartamos, la institución microfinanciera más grande de América Latina. Su visión para FOMEPADE es convertirla en la institución financiera líder de México al proporcionar un producto clave para la BDP: préstamos sin garantía y a largo plazo para viviendas. Buscó enfocarse en las familias cuyos ingresos eran insuficientes para calificar a préstamos hipotecarios y que tenían que recurrir a la construcción progresiva de sus viviendas combinando sus ahorros y créditos de consumo.

Para reducir el riesgo que involucra ofrecer préstamos sin garantía a largo plazo, FOMEPADE diseñó un programa de deducciones laborales que se concentra en los seis millones de empleados de bajos ingresos en México que no tienen acceso a programas de vivienda del gobierno federal. Concretamente, la compañía eligió dirigirse a este sector, dada su necesidad de obtener financiación para una vivienda y su empleo relativamente estable. Cuando FOMEPADE empezó sus operaciones en 2007, de inmediato fue evidente que muchos de sus clientes potenciales estaban sobrecargados con créditos de consumo. Por lo tanto, antes de ofrecer financiación para la vivienda, FOMEPADE creó una estrategia para refinanciar las deudas existentes de sus clientes. Finalmente, en 2012 FOMEPADE pudo lanzar su producto para viviendas y, para 2013, la demanda del nuevo producto fue tan grande (130 por ciento de crecimiento de su cartera) que la compañía consideró necesario obtener capital adicional, duplicando su tamaño. Durante los próximos 12 meses, FOMEPADE espera que su cartera de vivienda continúe creciendo rápidamente.

FOMEPADE es una compañía financiera no bancaria dedicada a proporcionar servicios financieros a empleados de la BDP que se desempeñaban en los gobiernos municipales y estatales. Muchos de estos trabajadores no pueden acceder a fuentes formales de financiación de viviendas debido a sus bajos ingresos y altos niveles de endeudamiento. Por consiguiente, FOMEPADE asumió una doble estrategia que consistió en (1) consolidar y refinanciar todos los créditos pendientes para que los clientes paguen sus deudas y limpien su historial de pago y (2) proveer a posteriori préstamos para la vivienda a fin de ayudar a las familias a construir de una vivienda básica o a mejorarla.

El modelo de vivienda básica involucra la financiación de tres fuentes:

1. Subsidios del gobierno que cubren alrededor del 40 por ciento del costo de la vivienda.
2. Un pago inicial de la familia que representa el 5 por ciento del costo.
3. Un préstamo sin garantía de FOMEPADE, de menos de US\$6.000, por un plazo entre cinco a 10 años y con tasas de interés muy competitivas.<sup>18</sup>

Tras aprobar el préstamo a las familias por un monto específico, se les permite elegir un modelo de vivienda entre los que ofrecen los urbanizadores seleccionados siempre que coincida con su financiación. Los diseños de vivienda básica miden aproximadamente 30 metros cuadrados e incluyen, como mínimo, dos dormitorios, un baño, una cocina/un comedor y un patio de servicio (para lavandería, etc.). Los urbanizadores de viviendas sociales seleccionados por FOMEPADE están certificados por instituciones de vivienda del gobierno federal<sup>19</sup> para asegurar una construcción de alta calidad, y su trabajo cuenta con la supervisión de asesores técnicos<sup>20</sup> contratados por FOMEPADE para autorizar desembolsos con base en el trabajo terminado.

**POBLACIÓN OBJETIVO:** El programa de FOMEPADE está dirigido a los empleados municipales y estatales que perciben menos de cinco salarios mínimos. Muchos están viviendo en condiciones de hacinamiento con otros miembros de la familia o están alquilando espacio de alguien más (Escenarios B y C en el Cuadro 1.1). Si todavía no tienen un terreno propio, a muchos se les concede un espacio para construir en propiedades de otros miembros de la familia.

<sup>18</sup> Comparadas con otros prestamistas del mercado que ofrecen préstamos para la construcción de viviendas nuevas en México.

<sup>19</sup> Ya sea la Sociedad Hipotecaria Federal o la Comisión Nacional de Vivienda en México.

<sup>20</sup> CNI Consultores, una compañía de ingeniería especializada.

**ALIANZAS:** El modelo de vivienda básica vincula tres socios estratégicos en una única cadena de valor para los clientes:

1. Los urbanizadores de viviendas sociales son compañías innovadoras con orientación social que han generado soluciones de vivienda a bajo costo que se pueden construir rápidamente. Los diseños de las viviendas siguen las regulaciones del gobierno en términos de espacio y calidad de la construcción, y a menudo incluyen materiales y tecnologías de construcción no tradicionales. Debido a sus diseños económicos y a que, además, las viviendas se construyen en propiedades tituladas, el costo final de las soluciones de vivienda está por debajo de los US\$10.000.
2. Los empleadores del sector público (municipales y estatales) le proporcionan a FOMEPADE la base de clientes para sus programas. Los empleadores promueven los productos y servicios de FOMEPADE, le proporcionan el historial salarial de los prestatarios y facilitan las deducciones laborales directas para los pagos de préstamos.
3. El programa de subsidio del gobierno, a través de la Comisión de Vivienda Nacional<sup>21</sup> (CONAVI), incrementa significativamente la asequibilidad al cubrir hasta el 40 por ciento del costo de la solución de viviendas.

**LECCIONES Y DESAFÍOS:** En 2012, FOMEPADE lanzó el modelo de vivienda básica y desde diciembre de 2013 el programa ha desembolsado un total de 825 préstamos para este producto. La experiencia hasta la fecha ha revelado varias lecciones valiosas y algunos desafíos:

- El modelo de vivienda básica depende en gran medida de la alineación de las operaciones de los constructores y los financiadores con el fin de entregar sin inconvenientes productos y servicios y, por último, alcanzar escala con calidad y eficiencia. Además, si bien la institución financiera por lo general está lista para expandirse geográficamente con este producto (en todas sus sucursales y otros puntos de venta), los constructores de bajo costo tienden a estar más restringidos en su capacidad de crecimiento, lo que indica la necesidad de invertir en una mayor difusión o en que la institución financiera se expanda y asocie con una diversidad de proveedores de servicios de construcción.
- Como el vendedor directo del producto de vivienda integrado, FOMEPADE debe asegurar la calidad de las viviendas y el cumplimiento de las normas de desarrollo urbano y medioambiental. Ha superado este desafío

trabajando únicamente con urbanizadores de vivienda social que están certificados por el gobierno federal, y contratando asesores técnicos calificados para supervisar su trabajo.

- Los urbanizadores de vivienda social trabajan con diseños de viviendas específicos y con tecnología y materiales de construcción no tradicionales para reducir costos, que a su vez garantizan la calidad, aunque sus clientes todavía no lo aprecien o comprendan en su totalidad. Por lo tanto, es importante explicar detenidamente las razones detrás de los diseños, materiales y tecnologías que se ofrecen, preferiblemente antes del proceso de aprobación del préstamo.
- FOMEPADE llegó a la conclusión de que a menudo los trabajadores públicos de bajos ingresos están recargados con deudas de consumo, por lo que fue necesaria una estrategia para que paguen sus préstamos antes de acceder a un préstamo de vivienda.
- FOMEPADE también determinó que los trabajadores que perciben sueldos bajos no están, por lo general, acostumbrados a asumir una deuda grande a largo plazo, lo cual aumenta el desafío de vender el producto de vivienda básica.
- Los subsidios del gobierno son importantes para completar el paquete financiero de este modelo de negocio. No obstante, dado que la futura disposición de subsidios es incierta, sería beneficioso crear escenarios de financiación alternativos que aseguren la asequibilidad para la población objetivo.
- El proceso de autoconstrucción, por medio del cual las familias proporcionan directamente una parte de la mano de obra no calificada para construir sus viviendas, fue considerada en un principio como una estrategia que podía reducir los costos de mano de obra. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que es muy difícil que las familias que necesitan ganar un ingreso puedan proporcionar este componente. Por consiguiente, la definición de autoconstrucción está cambiando por el concepto de proceso de construcción “autogestionado”, por medio del cual se instruye a las familias para efectuar la supervisión en la construcción de las viviendas sin comprometerlas directamente con la obra.

<sup>21</sup>La Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) en México diseña, coordina, y promueve programas y políticas de vivienda. Opera bajo el Ministerio de Agricultura, Territorio y Desarrollo Urbano.



El modelo de vivienda básica vincula a tres socios estratégicos (empleadores públicos, desarrolladores de vivienda social y programas de subsidio del gobierno) para entregar un producto integrado que atienda a una amplia

variedad de vacíos del mercado. El Cuadro 3.1 presenta un resumen de las soluciones de mercado resultantes de este modelo.

### CUADRO 3.1 SOLUCIONES DE MERCADO QUE PROPORCIONA EL MODELO DE VIVIENDA BÁSICA

COMPONENTE	SOLUCIONES DE MERCADO
Terreno e infraestructura	La falta de posesión de un título de propiedad formal no es un obstáculo para las familias, siempre que la tenencia del terreno sea regular.
	Los diseños de las viviendas incluyen servicios básicos o conexiones para futuros accesos.
Financiación	Se ofrece financiación asequible a mediano plazo y con tasas relativamente bajas.
	Los subsidios del gobierno reducen significativamente los costos de la vivienda (aproximadamente en un 40 por ciento).
	Las deducciones laborales añaden eficacia para los clientes y la institución crediticia, y también reducen el riesgo del préstamo, lo cual contribuye a tasas de interés más bajas.
Construcción (diseño, materiales y mano de obra)	FOMEPADE va más allá al refinanciar la deuda existente de los clientes para ayudarlos a pagar sus deudas antes de asumir un préstamo para la vivienda
	Los urbanizadores de viviendas sociales utilizan diseños de bajo costo que cumplen con las normas del gobierno sobre calidad, seguridad y durabilidad.
	Los urbanizadores utilizan métodos y materiales de construcción alternativos que reducen significativamente los costos sin comprometer la calidad.
	Los urbanizadores de viviendas contratan directamente y supervisan todo el trabajo de construcción.

### FACTORES CONTEXTUALES QUE FAVORECEN EL MODELO DE VIVIENDA BÁSICA

Los siguientes factores contextuales son condiciones necesarias para el modelo de vivienda básica:

1.

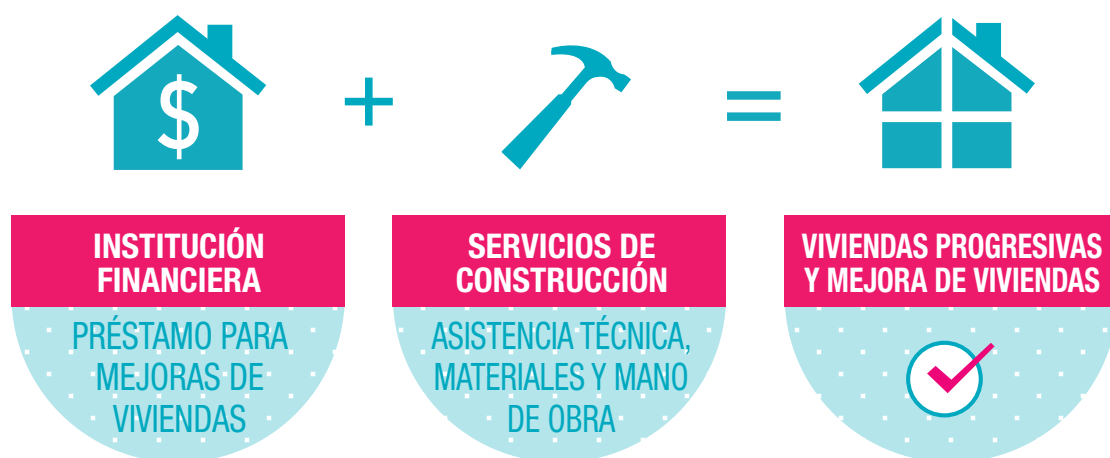
Una cantidad importante de empleados formales estables que no cuentan con recursos suficientes para comprar una vivienda o para calificar a una hipoteca convencional o a una microhipoteca.
2.

Barrios marginados (de bajos ingresos) pero gradualmente en desarrollo con altos índices de propiedad, en los que todavía pueden ser escasos los títulos de propiedad legales.
3.

La presencia de urbanizadores de vivienda social que pueden construir viviendas de alta calidad y de bajo costo en propiedades individuales.
4.

La existencia de programas gubernamentales que proporcionan subsidios directos para que las familias construyan sus viviendas básicas.

## MODELO DE NEGOCIOS #4: MEJORAMIENTO DE LA VIVIENDA



El gran tamaño y naturaleza dinámica del mercado de construcción progresiva para la BDP se refleja en toda una serie de productos y servicios dedicados a este mercado, así como en la participación de actores diversos que están entrando al campo de juego. Los proyectos de OMJ que financian el mejoramiento de viviendas incluyen instituciones como bancos de microfinanzas, fondos de beneficio del empleado, fondos de préstamo y ahorros municipales, una institución financiera mayorista y una compañía cementera. Además, estas instituciones trabajan en alianza con una variedad más amplia de entidades, incluyendo urbanizadores de viviendas sociales, organizaciones sin fines de lucro, prestamistas minoristas, programas de subsidios del gobierno, ferreterías y empresas de ingeniería/arquitectura. Tanto Comfama como FO-MEPADE proporcionan apoyo para el mejoramiento de viviendas además de sus productos de vivienda.

Uno de los sellos distintivos de los enfoques de mercado que respaldan la solución de viviendas progresivas, es la

adaptación de prácticas de microfinanzas para financiar la construcción progresiva. Los préstamos para mejoramiento de viviendas (o microfinanciación de viviendas, como se le denomina frecuentemente dentro del sector microfinanciero) se caracterizan, generalmente, por ser préstamos pequeños, de corto plazo y sin garantía. Este tipo de préstamos se está volviendo cada vez más común entre las instituciones financieras que se están expandiendo en la BDP, ya que un estimado de 30 por ciento de instituciones microfinancieras en América Latina actualmente está ofreciendo préstamos de vivienda (ONU-Hábitat 2011)<sup>22</sup>. La mayor parte de las experiencias hasta la fecha confirman que las carteras de préstamos para mejoramiento de viviendas tienden a ser de alta calidad y son el producto con mayor atractivo para la base de clientes del prestamista. El Cuadro 3.2 presenta una comparación entre las características clave de mejoramiento de viviendas y préstamos microhipotecarios.

<sup>22</sup>No obstante, la microfinanciación de viviendas representa menos del 10 por ciento de las carteras combinadas de instituciones microfinancieras, y de hecho esta porción se redujo en la cartera de acciones entre 2006 y 2011 según los datos de Mix Market (véase <http://www.slideshare.net/MIXdsheth/latin-american-and-the-caribbean-microfinance-market-trends-20062011>).

## CUADRO 3.2 COMPARACIÓN ENTRE MEJORAMIENTO DE VIVIENDAS Y MICROHIPOTECAS

DATOS DEL PRÉSTAMO	PRÉSTAMO PARA MEJORAMIENTO DE VIVIENDAS	PRÉSTAMO MICROHIPOTECARIO
Montos del préstamo	Menores; en promedio US\$80-US\$5.000	Mayores; en promedio US\$15.000-US\$30.000
Duración del préstamo	Más corto; 12-36 meses en promedio	Más largo; 5-20 años
Garantías	Los préstamos sin garantías a menudo requieren un co-garante	Gravamen hipotecario a la propiedad
Tasas de interés	En el rango más bajo de las tasas del mercado micro-financiero. Generalmente 25%-50%, aunque pueden ser más altas en mercados menos competitivos	Tasas bajas; normalmente debajo del 15%
Frecuencia	Puede involucrar varios préstamos sucesivos	Préstamo único

La creciente variedad de experiencias en préstamos para mejoramiento de viviendas está equipando al sector privado para llegar a segmentos grandes de los mercados para la BDP que perciben ingresos informalmente, construyen informalmente y no necesariamente poseen un título de propiedad del terreno. Los ejemplos 1-3 muestran prácticas y perspectivas específicas producto de los proyectos respaldados por OMJ sobre la financiación de soluciones de vivienda para la BDP. El atractivo de negocio de este mercado desatendido está confirmado por la creciente actividad de instituciones no financieras -fundamentalmente proveedores de materiales de construcción como CEMEX, en México, y Corona en Colombia, junto con una gran cantidad de ferreterías y tiendas por departamento- que amplían la financiación de mejoramiento de viviendas para la BDP.

### EJEMPLO 1: SOLUCIONES DE PRÉSTAMOS PARA MEJORAS DE VIVIENDAS CON BASE EN EL AHORRO

Los clientes sin historial crediticio previo o fuentes de ingreso documentadas, a menudo tienen dificultades para calificar a la financiación de viviendas e incluso a los préstamos para mejoramiento de viviendas, ya que los prestamistas les darán la prioridad a los clientes existentes. Patrimonio Hoy, una división de CEMEX en México, atrae a clientes de bajos ingresos reduciendo sus requisitos a la presentación de identificación válida y al ahorro de US\$19 durante cinco semanas antes de calificar para el préstamo. De esta forma, Patrimonio Hoy puede determinar la capacidad y disposición del cliente para hacer pagos semanales antes de asumir un préstamo.





## EJEMPLO 2: SUBSIDIOS DEL GOBIERNO PARA MEJORAMIENTO DE VIVIENDAS

Ayudar a las familias a asegurar los subsidios del gobierno es una tarea central para el modelo de mejora de viviendas de FOMEPADE. Los subsidios cubren hasta el 40 por ciento del costo de un mejoramiento de viviendas.

El programa de subsidio del gobierno federal de México (a través de CONAVI) autoriza hasta tres subsidios sucesivos por vivienda para financiar mejoras, contribuyendo significativamente a la financiación de construcción progresiva.



### EJEMPLO 3: LECCIONES SOBRE PRÉSTAMOS PARA MEJORAMIENTO DE VIVIENDAS EN PERÚ

Caja Sullana, un fondo municipal de ahorro y préstamo en Perú, lanzó un producto que otorga préstamos para mejoramiento de viviendas con financiación de OMJ. Las siguientes lecciones surgieron de esta experiencia:

- El requerimiento inicial de garantías hipotecarias originó una aceptación reducida del producto, ya que el proceso de suscripción era demasiado lento y costoso tanto para los clientes como para la institución financiera. Ahora que Caja Sullana está emitiendo préstamos sin garantía por montos menores a US\$5.000, se ha observado un aumento significativo de la demanda.
- Los préstamos para mejoramiento de viviendas son un producto popular que atrae y retiene clientes, y mejora la competitividad de la institución en el mercado.
- Los préstamos para el mejoramiento de viviendas de Caja Sullana cobran tasas más bajas y generan márgenes menores que otros productos de préstamo, de manera que el objetivo del fondo es vender a estos clientes otros productos y servicios además de los préstamos para viviendas.

Sin embargo, los modelos de negocio probados que han conectado exitosamente financiación con servicios de construcción de valor agregado y que producen una solución de vivienda más completa e integrada son mucho menos comunes. Como se observó en el Capítulo 1, las familias de la BDP que buscan mejorar sus viviendas afrontan innumerables dificultades para diseñar apropiadamente sus proyectos, comprar materiales y obtener la mano de obra calificada de modo que puedan asegurar alta calidad, durabilidad y bajo costo. Los intermediarios financieros motivados por una combinación de resultados sociales y comerciales pueden identificar los beneficios de ofrecer una solución más completa o integrada. El resto de esta sección está dedicado a resaltar ejemplos de los proyectos de la cartera de OMJ que intentan proporcionar una solución de mejoramiento de viviendas más completa, así como las perspectivas y lecciones derivadas de estas iniciativas.

El Cuadro 3.3 resume el apoyo que cada institución presta durante la construcción, según su modelo de negocios específico. Este apoyo está dividido en tres categorías:

1. **ASISTENCIA TÉCNICA:** Orientación para las familias sobre la planificación, diseño, elaboración de un presupuesto y/o supervisión de un proyecto de construcción.
2. **MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN:** Alianzas con proveedores de materiales que resultan en productos de alta calidad, descuentos y/o servicios de entrega para las familias.
3. **MANO DE OBRA CALIFICADA:** Acceso a trabajadores de la construcción con las destrezas técnicas necesarias y que cobran precios de mercado justos.

### CUADRO 3.3 DESCRIPCIÓN DEL APOYO A LA CONSTRUCCIÓN POR INSTITUCIÓN

INSTITUCIONES	ASISTENCIA TÉCNICA	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	MANO DE OBRA CALIFICADA
Visión Banco (Paraguay)	Hábitat para la Humanidad Paraguay (HPHP), en alianza con Visión Banco, asesora a las familias en diseño de construcción y elaboración de presupuesto, y proporciona supervisión directa para proyectos de construcción.	HPHP compra los materiales directamente a los proveedores a precios con descuentos.	HPHP y las familias seleccionan y contratan trabajadores conjuntamente, y HPHP supervisa su trabajo.
FOMEPADE (México)	Los urbanizadores de viviendas sociales certificados realizan mejoras grandes, con asesores técnicos subcontratados que supervisan las obras. Las mejoras no estructurales de vivienda reciben asistencia técnica a nivel más limitado proveniente directamente de los proveedores de materiales.	FOMEPADE está negociando con proveedores de materiales para suministrar materiales de calidad a precios con descuentos. Para mejoras mayores se están comprando materiales directamente a los urbanizadores.	Los urbanizadores de viviendas contratan directamente y supervisan la construcción cuando involucra mejoras mayores.
Comfama (Colombia)	Asistencia técnica de ingenieros/arquitectos contratados que planifican y diseñan el proyecto, lo que confirma la calidad de la construcción y la inversión total una vez terminado el trabajo.	Comfama ofrece materiales de calidad a precios con descuento a través de su red de proveedores afiliados.	Comfama está expandiendo una red de contratistas recomendados que realizan trabajos de calidad a precios justos, lo cual se puede ofrecer a clientes interesados.
Patrimonio Hoy (México)	Patrimonio Hoy está introduciendo asistencia técnica in situ en las urbanizaciones en temas de diseño, planificación, elaboración de presupuestos y visitas de seguimiento.	Se venden materiales de alta calidad a precios con descuento y la entrega es a domicilio en la casa del cliente.	
PRODEL (Nicaragua)	PRODEL, banco de segundo piso y fundación en Nicaragua, administra la provisión de asistencia técnica para las familias, cargando una tasa a través de los intermediarios financieros socios y subcontratando asesores calificados en base a la demanda.		
EDYFICAR (Perú)	Los funcionarios de la institución financiera proveen planificación y elaboración de presupuestos de proyectos de mejora de viviendas.	EDYFICAR está estableciendo alianzas con compañías cementeras y sus redes de ferreterías para atraer más clientes. Los proveedores ofrecen precios competitivos y entrega a domicilio.	Dado el papel clave de los obreros en los trabajos de construcción de calidad, EDYFICAR está buscando organizar (capacitar y certificar) obreros, empezando con su base de clientes.



Probablemente el servicio adicional más común, costoso y complejo es la prestación de asistencia técnica para la construcción, la cual podría ser clasificada dentro de los siguientes tres niveles de participación:

1. La asistencia básica que reciben las familias consiste en la planificación y elaboración del presupuesto para mejorar sus viviendas. Normalmente incluye una visita de seguimiento para garantizar que se completó el proyecto y que el préstamo se invirtió en forma apropiada. Este tipo de asistencia es adecuado para mejoras más pequeñas que no son altamente técnicas o no requieren cambios estructurales en la vivienda. Pueden incluso estar a cargo de funcionarios capacitados u otro personal de la institución financiera, como en el caso de EDYFICAR (Perú).
2. La asistencia técnica calificada en el lugar donde están ubicadas las viviendas está a cargo de arquitectos o ingenieros capacitados para diseñar proyectos profesionalmente y que podrían también supervisar la construcción en momentos específicos durante el proceso. Esta asistencia más especializada es útil, sobre todo para clientes que realizan mejoras mayores o complejas y que a menudo involucran cambios estructurales. Un socio que no forma parte de la institución financiera se encarga de proporcionar el servicio, como en el caso de Comfama (Colombia) y PRODEL (Nicaragua).
3. Los urbanizadores de viviendas trabajan directamente con la familia para realizar la mejora deseada y asumen la responsabilidad de comprar los materiales necesarios y supervisar la labor de los trabajadores contratados. Visión Banco en Paraguay trabaja en sociedad con Hábitat para la Humanidad, quien actúa como urbanizador de viviendas para financiamiento de mejoras, mientras que FOMEPADE (México) contrata urbanizadores de viviendas sociales para realizar únicamente mejoras mayores que requieren profesionales más calificados que se comprometen con el diseño y la supervisión.

Mientras que el acceso a materiales de construcción y mano de obra calificada por lo general se gestiona a través de conexiones con socios, generando de ese modo benefi-

cios para todas las partes, la provisión de asistencia técnica es particularmente compleja dado que el servicio es con frecuencia costoso y la recuperación de la inversión es un reto. Esto es particularmente cierto pues las familias de bajos ingresos no están acostumbradas a comprar servicios técnicos calificados para el diseño de construcción o la supervisión de sus procesos de vivienda progresiva. Además, aumentar la asistencia técnica también es difícil, ya que la cobertura geográfica y el crecimiento de proveedores de servicios de construcción no siempre están bien alineados con las dinámicas operativas de los proveedores de servicios financieros.

Las instituciones descritas cubren los costos de asistencia técnica a través de una variedad de estrategias:

- La asistencia básica se incluye por lo general dentro de la tasa de interés del préstamo, sobre todo cuando está a cargo de funcionarios de la institución financiera como EDYFICAR (Perú).
- Los costos de la asistencia especializada, proporcionada por una institución asociada, son incluso más altos y pueden quedar absorbidos parcialmente por instituciones con fines sociales que buscan valor agregado para sus clientes, como el caso de Comfama (Colombia). PRODEL (Nicaragua) ha elegido otra opción, por medio de la cual se le carga a los clientes el tres por ciento del desembolso del préstamo para cubrir el costo de asistencia técnica especializada. El Caso #3 describe el modelo de asistencia técnica de PRODEL con mayor detalle.
- Los urbanizadores de viviendas incluyen sus costos dentro del precio de la solución de vivienda que venden a las familias. Los modelos que involucran a urbanizadores tienden a realizar proyectos de mejoras más grandes, en definitiva combinando varios pasos progresivos en uno. Con la finalidad de hacer estos préstamos más grandes asequibles, los prestatarios tienen que ampliar los plazos del préstamo (por ejemplo, Visión Banco en Paraguay permite hasta cinco años) o recurrir a los subsidios del gobierno (por ejemplo, FOMEPADE en México moviliza subsidios de CONAVI).





### CASO #3: LECCIONES DE PRODEL PRESTACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA

PRODEL (Nicaragua) es un pionero en la entrega de asistencia técnica para las familias que realizan mejoramiento de viviendas, y ha estado perfeccionando su modelo de negocios durante los últimos 19 años, a lo largo de los cuales ha otorgado más de 78.000 préstamos. Como un fondo mayorista, PRODEL presta capital a 18 instituciones minoristas que operan en toda Nicaragua, y también les vende servicios de asistencia técnica, proporcionada directamente a sus clientes. Mientras los intermediarios financieros son a menudo reacios a comprometerse en servicios no financieros que están fuera de su ámbito de competencia, la compra de servicios de asistencia técnica de PRODEL ha resultado ser una alianza atractiva.

El modelo de negocios de PRODEL para asistencia técnica involucra lo siguiente:

- La capacitación y certificación de asesores técnicos en las áreas geográficas en donde operan los socios de PRODEL.
- La contratación de dichos asesores con base en la demanda y contra servicio (no como empleados de tiempo completo), ajustándose a las fluctuaciones en la demanda.
- El cobro a las instituciones financieras de una tasa por servicio técnico relativamente baja (3 por ciento), que se pasa a sus clientes.
- La concentración de la asistencia técnica en lo que PRODEL denomina sesión de entendimiento, durante la cual la familia, el asesor técnico y el constructor contratado se ponen en contacto antes de procesar el préstamo para acordar el plan de mejoramiento, específicamente el diseño, materiales y presupuesto.
- Mientras los asesores técnicos hacen dos o tres visitas de inspección durante la construcción, la familia supervisa el trabajo con base en el plan establecido.



Aunque la asistencia técnica puede ser algo costosa y compleja, muchos intermediarios financieros están interesados en encontrar la forma de ofrecer estos servicios junto con los préstamos de mejoramiento de viviendas. Las razones citadas por las instituciones incluyen objetivos sociales -como la planificación mejorada para las familias y asegurar que el proyecto se complete-, así como los objetivos comerciales - cómo aumentar la competitividad y retener clientes para los prestamistas minoristas.

**LECCIONES Y DESAFÍOS:** La gran variedad de experiencias en las soluciones de viviendas progresivas y mejoramiento de viviendas ha revelado muchas lecciones y desafíos:

- Los préstamos para mejoramiento de viviendas que siguen principios básicos de microfinanzas constituyen un producto asequible muy popular para las familias de bajos ingresos, sobre todo entre aquellos que trabajan y construyen informalmente y no pueden tener un título de propiedad formal.
- Cada vez más las instituciones financieras están descubriendo los beneficios de los préstamos para mejoramiento de viviendas como una oportunidad comercial atractiva para alcanzar nuevos mercados, reteniendo clientes y diversificando su cartera con un producto de bajo riesgo.
- Los modelos de vivienda progresiva que combinan los servicios de construcción con préstamos para mejoramiento de viviendas ofrecen una solución más completa para las familias, a menudo con alguna forma de asistencia técnica, acceso preferencial a proveedores de materiales y conexiones con mano de obra calificada.
- Las instituciones que operan en gran escala se benefician de una posición de negociación sólida para construir alianzas con el fin de mejorar su producto. Comfama (Colombia), como el fondo de beneficios del empleado más grande en el Departamento de Antioquia, ha podido apalancar su gran red de compañías afiliadas para negociar tasas especiales de los proveedores de materiales de construcción a favor de sus clientes de préstamos para mejoramiento de viviendas. De manera similar, EDYFICAR (Perú) ha descubierto que el tamaño de su cartera de vivienda (92.000 clientes) y presencia nacional (178 sucursales) constituyen activos importantes en la negociación de asociaciones con grandes proveedores de materiales y sus redes. El Caso #4 explica la naturaleza de estas asociaciones. La clave para el éxito de EDYFICAR ha sido alcanzar escala y la sostenibilidad financiera con un modelo relativamente simple de otorgamiento de financiación de viviendas, antes de añadir mejoras de la construcción.
- La prestación de asistencia técnica en relación con préstamos para mejoramiento de viviendas presenta una variedad de interrogantes para un mayor estudio:
  - ¿Qué tipo de asistencia técnica es más importante y más valiosa para las familias?
  - ¿Cuánto son capaces o están dispuestas las familias a pagar por asistencia técnica?
  - ¿Cuál es el mejor medio para proporcionar esta asistencia técnica? ¿Debería proporcionarla la institución o un experto externo?
  - ¿Qué modelos facilitan alcanzar economías de escala con financiación y asistencia técnica?
- El proceso costoso y lento de proporcionar infraestructura y servicios necesarios para mejorar asentamientos informales -donde predomina la construcción de vivienda progresiva- indica la importancia de conectar iniciativas del sector privado con esfuerzos de desarrollo urbano.
- Las conexiones efectivas con trabajadores de la construcción y sus redes amerita mayor innovación, dado el importante papel que juegan en la determinación de la calidad y el costo de mejoramiento de viviendas en la BDP.

## CASO #4: OTORGANDO PRÉSTAMOS A TRAVÉS DE LOS PROVEEDORES DE MATERIALES

EDYFICAR ha estado realizando una prueba piloto al otorgar préstamos para mejoramiento de viviendas a través de cadenas de centros ferreteros en Lima, Perú, y se está preparando para expandir estas redes por todo el país. Estas alianzas son atractivas para ambos socios, ya que dichos centros ferreteros aumentan sus ventas ofreciendo a los clientes acceso a créditos a través de EDYFICAR y también ganan una comisión por todos los préstamos aprobados. Mientras tanto, EDYFICAR se beneficia ganando nuevos clientes que eventualmente pueden adquirir productos financieros además de los préstamos para mejoramiento de viviendas. Por último, los clientes se benefician de los precios competitivos y de la entrega de los materiales a domicilio.

El Cuadro 3.4 presenta un resumen de las soluciones de mercado proporcionadas por el modelo de negocios de mejoramiento de viviendas.

### CUADRO 3.4 SOLUCIONES DE MERCADO PROPORCIONADAS POR MEJORAMIENTO DE VIVIENDAS

COMPONENTE	SOLUCIONES DE MERCADO
Terreno e infraestructura	La falta de posesión de un título de propiedad formal no es un obstáculo para las familias, siempre que tenencia del terreno sea regular.
	La financiación se puede destinar a la compra del terreno, titulación y adición de conexiones a servicios públicos.
Financiación	Las prácticas de las microfinanzas (por ejemplo, técnicas de evaluación de crédito, préstamos más pequeños, plazos más cortos) se adaptan a clientes sin historia crediticia formal y con fuentes informales de ingreso. Los préstamos sin garantía emplean promesas de pago alternativas como consignatarios y acceso abierto a las familias con pocos activos legales.
Construcción (diseño, materiales y mano de obra)	Complementa los esfuerzos de construcción progresiva de las familias, dando como resultado soluciones/pasos económicamente asequibles.
	Algunos programas ofrecen asesoría durante la construcción, diseños técnicos, materiales de alta calidad y/o mano de obra calificada.

### FACTORES CONTEXTUALES QUE FAVORECEN EL MODELO DE MEJORAMIENTO DE VIVIENDAS

Los factores contextuales que favorecen el modelo de mejoramiento de viviendas incluyen lo siguiente:

1. Un sector informal amplio con necesidad de mejora de viviendas y que no puede calificar para una hipoteca o incluso un préstamo a largo plazo sin garantía, pero que tiene suficiente ingreso para pagar un préstamo para mejora de viviendas.
2. Comunidades caracterizadas por la construcción generalizada de viviendas progresivas.
3. Índices de propiedad altos, incluso cuando los títulos legales pueden ser escasos.
4. Un sector microfinanciero sólido y dinámico que ofrece una diversidad de productos.
5. Crecimiento macroeconómico que beneficia los ingresos de la BDP y/o flujos importantes de remesas para este segmento.
6. Los subsidios directos para mejoramiento de vivienda son un beneficio añadido cuando están disponibles. Entre los países presentados en la cartera de vivienda de OMJ, el programa de subsidio federal de México (a través de CONAVI) es único y ofrece hasta tres subsidios para el mejoramiento de una misma vivienda. Los subsidios se desembolsan directamente al intermediario financiero que provee el préstamo y cubren aproximadamente el 40 por ciento de los costos de las mejoras.



---

# Perspectivas y recomendaciones para emprendimientos en el mercado de la vivienda para la BDP

---

Como lo han ilustrado los diversos modelos de negocios de vivienda para la BDP presentados en este informe, el sector ofrece excelentes oportunidades de mercado para soluciones hechas a medida y bien orientadas. Diversos actores del sector privado, incluidos proveedores de servicios financieros, de materiales de construcción, urbanizadores de viviendas, y ONG locales, están entrando en este mercado ofreciendo productos y servicios diseñados para convertir las fallas del mercado en oportunidades de negocios.

¿Qué lecciones se desprenden de esta variedad de enfoques del sector privado para la provisión de vivienda para la BDP? De los 11 proyectos dentro de la cartera de vivienda de OMJ se identificaron dos tipos de soluciones de vivienda en cada extremo del espectro: la solución completa y la construcción de viviendas progresivas. Para cada una de estas opciones, se describieron dos modelos de negocios con enfoques diferentes. Este capítulo hace una comparación de los cuatro modelos y ofrece perspectivas para respaldar el crecimiento continuo y el desarrollo de servicios y productos de viviendas con valor agregado para la BDP.

Los enfoques de negocios que ofrecen viviendas a los mercados de la BDP, como los proyectos y modelos resumidos en este informe, se desarrollan a través de un proce-

so cuidadoso que incluye lo siguiente:

- El estudio meticuloso de la naturaleza de los procesos de vivienda de la BDP dentro de un contexto dado, lo que ayuda a determinar cómo se adquiere, construye y financia la vivienda (y el terreno).
- La evaluación de las oportunidades y fallas del mercado, incluida la identificación de socios estratégicos clave que podrían ofrecer servicios de valor añadido en conexión al producto de préstamo, así como competidores potenciales y sus productos y servicios.
- El diseño y la entrega efectiva de productos, servicios y conexiones que responden a estas realidades del mercado.

Los modelos presentados en este informe no pretenden sugerir la aplicación o réplica exacta de cada esquema, sino facilitar una apreciación de las características comunes y un análisis comparativo entre enfoques. Se espera que la documentación de estos modelos estimule aún más la innovación ajustada al contexto y conlleve a aumentar las oportunidades para la BDP de acceder a una vivienda.



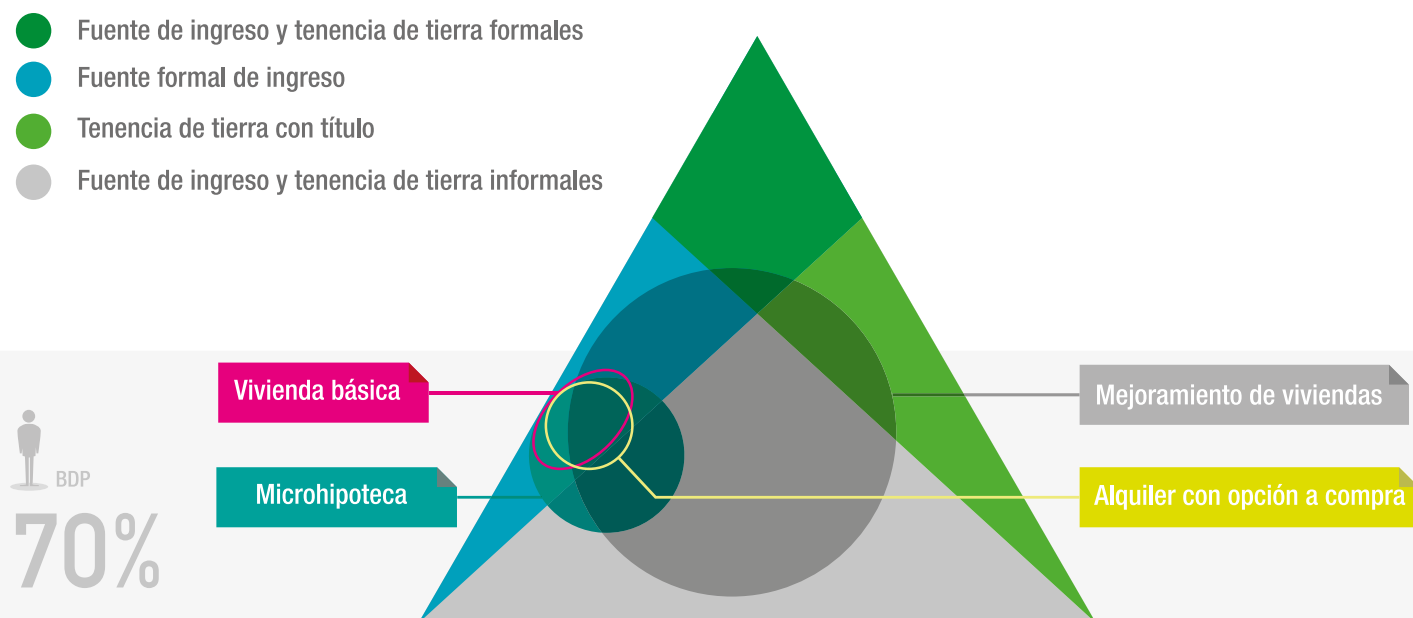


## COMPARACIÓN DE MERCADOS OBJETIVO

Cada uno de los modelos de negocios se diseñó para cubrir mercados específicos de la BDP, que se deben interpretar de acuerdo a sus prioridades y necesidades de vivienda, así como por sus fuentes y niveles de ingresos. Los niveles de ingreso están asociados directamente al costo de una solución a la que una familia puede acceder, mientras que

las fuentes de ingreso influyen en el acceso de la familia a diferentes tipos de financiación. El Diagrama 4.1 muestra la pirámide de ingresos presentada en el Capítulo 1, que resalta los segmentos de la BDP atendidos por cada uno de los modelos de negocios

DIAGRAMA 4.1 POBLACIÓN OBJETIVO POR TIPO DE MODELO DE NEGOCIO



Del Diagrama 4.1 se pueden hacer las siguientes observaciones:

- Existe una correlación entre el nivel de ingresos de una familia y el monto que se podría invertir en la solución de vivienda. Estimaciones sugieren que entre 20-35 por ciento del ingreso familiar se puede destinar a los gastos de vivienda. Por lo tanto, los niveles de ingreso afectan tanto al tipo de productos o servicios que una familia puede adquirir, como al monto de financiación al que ésta puede acceder para comprarlos. En otras palabras, las soluciones de vivienda más costosas -como una vivienda nueva comprada por medio del modelo de alquiler con opción de compra- no serán asequibles para los segmentos de ingresos más bajos de la BDP, a menos que se garanticen subsidios directos para reducir los costos.
- Las iniciativas del sector privado, como aquellas presentadas dentro de la cartera de vivienda de OMJ, rara vez consideran segmentos que perciben menos del salario mínimo local dentro de su mercado objetivo, ya que los recursos de este grupo son demasiado escasos para cubrir la mayoría de soluciones de vivienda ofrecidas en el mercado.
- La BDP con empleo formal constituye un mercado especialmente adecuado para los préstamos de largo

plazo (más de cinco años) debido a su historial de ingresos bien documentado, la estabilidad proyectada de su flujo de ingresos y el potencial para deducciones laborales directas. Sin embargo, como se mostró en capítulos anteriores, los segmentos de bajos ingresos con empleos formales, a menudo, están agobiados por deudas (sobre todo préstamos de consumo) y/o registran un historial crediticio pobre, creando un serio obstáculo para acceder a préstamos de vivienda. Además, en países más pequeños, como en gran parte de Centroamérica, estos mercados no son lo suficientemente grandes para permitir un producto concentrado en alcanzar una escala significativa.

- El cuarto modelo -la vivienda progresiva y mejoramiento de viviendas- constituye la única estrategia para llegar eficazmente a una gran porción del sector informal que representa a la mayoría de la BDP de ALC. Dado que las soluciones progresivas constituyen la principal opción disponible para este amplio segmento, las prioridades más críticas son: (1) reducir los costos de transacción de construcción y financiación de esta etapa usando tecnología mejorada y lograr economías de escala y (2) mejorar la calidad de esta construcción para que sea financieramente sostenible.



---

## COMPARACIÓN DE SOLUCIONES DE VIVIENDA

A continuación se describen los tipos de solución de vivienda y los beneficios relacionados de cada uno de los modelos de negocio:

- Los modelos de microhipoteca y de alquiler con opción a compra son una solución de alto valor para las familias y la sociedad en general, ya que proporcionan una solución de vivienda completa que se construye de acuerdo con las normas establecidas y tiene acceso a infraestructura y servicios básicos. Las familias se benefician de estos modelos inmediatamente, a su vez que construyen un activo financiero que se puede apalancar o vender en el futuro. Además, estas soluciones siguen normas de desarrollo urbano y planes municipales, costándole menos a los individuos y municipalidades, en contraste con la mejora gradual de asentamientos informales.
- El modelo de vivienda básica ofrece el beneficio único de construir una vivienda de alta calidad a bajo costo en la propiedad existente de una familia, por lo que se desprende que es una solución relativamente completa y asequible. Este tipo de solución también incluye el acceso a servicios básicos como agua y electricidad. Puesto que no se requiere reubicación de las familias para obtener una vivienda nueva, sus redes sociales y económicas permanecen intactas.
- El mejoramiento de viviendas coincide con los patrones de financiación y construcción que ya están en progreso, añadiendo valor a los procesos actuales. Mientras que los tres primeros modelos reducen directamente los déficits de vivienda cuantitativos, sumándose a la oferta de viviendas construidas adecuadamente, el cuarto modelo es apropiado, sobre todo, cuando existen déficits cualitativos. En toda ALC, ambos tipos de déficits de vivienda son importantes en términos reales, pero los déficits cualitativos son particularmente mayores -superando a los cuantitativos por un factor de cinco a nivel regional, e incluso en mayor proporción en los países más pobres (Bouillon, 2012).

---

## COMPARACIÓN DE FACTORES CONTEXTUALES

El Cuadro 4.1 presenta los factores contextuales que favorecen a cada modelo de negocios. De estos factores, se pueden hacer las siguientes observaciones:

- Los primeros dos modelos (microhipoteca y alquiler con opción a compra) dependen de: (1) la existencia de capital a largo plazo para financiar carteras hipotecarias y (2) la presencia de urbanizadores de viviendas a bajo costo bien regulados.
- El primer y tercer modelo (microhipoteca y vivienda básica) dependen de una oferta continua de subsidios gubernamentales de demanda directa, mientras que el segundo y cuarto modelo (alquiler con opción a compra y mejoramiento de viviendas) se basan completamente en el mercado, aunque se pueden beneficiar de subsidios, si estuvieran disponibles.
- El cuarto modelo (mejoramiento de viviendas) está supeditado a altos índices de propiedad de la vivienda y a un gran sector informal, dos factores que son comunes en toda ALC. Factores que favorecen a este modelo son: (1) un sector microfinanciero dinámico que contribuye a la oferta de financiación para mejoramiento de viviendas y (2) el crecimiento económico que está beneficiando los ingresos de la BDP, incrementando así el potencial de la BDP para invertir en mejoramiento de viviendas.

## CUADRO 4.1 FACTORES CONTEXTUALES QUE FAVORECEN A CADA MODELO DE NEGOCIO

1. MICROHIPOTECA	2. ALQUILER CON OPCIÓN A COMPRA	3. VIVIENDA BÁSICA	4. MEJORAMIENTO DE VIVIENDA
<p>1. Una población significativa de trabajadores que percibe ingresos estables y no tiene recursos suficientes para comprar una vivienda o para calificar a una hipoteca convencional.</p> <p>2. Acceso a capital de largo plazo para financiar carteras hipotecarias. Esto, a menudo, se vincula a una mayor estabilidad macroeconómica, permitiendo el crecimiento de mercados hipotecarios y mercados de capital relacionados, incluyendo la venta de bonos y titulización.</p> <p>3. Un sector de desarrollo de viviendas para familias de bajos ingresos bien regulado asegura la calidad de construcciones de bajo costo.</p> <p>4. Existencia de programas del gobierno que proporcionan subsidios de demanda directa para que las familias de bajos ingresos compren viviendas nuevas.</p>	<p>1. Una población significativa de trabajadores que percibe ingresos estables y no tiene recursos suficientes para comprar una vivienda o para calificar a una hipoteca convencional.</p> <p>2. Acceso a capital de largo plazo para financiar carteras hipotecarias. Esto, a menudo, se vincula a una mayor estabilidad macroeconómica, permitiendo el crecimiento de mercados hipotecarios y mercados de capital relacionados, incluyendo la venta de bonos y titulización.</p> <p>3. Un sector de desarrollo de viviendas para familias de bajos ingresos que asegura la calidad de construcciones de bajo costo.</p>	<p>1. Una población significativa de empleados formales estables que no tiene recursos suficientes para comprar una vivienda o para calificar a una hipoteca o microhipoteca.</p> <p>2. Barrios marginados (de bajos ingresos) pero gradualmente en desarrollo con altas tasas de propietarios de vivienda, en donde todavía escasean los títulos de propiedad legal</p> <p>3. Presencia de urbanizadores de vivienda social que pueden construir viviendas de alta calidad y a bajo costo en propiedades individuales</p> <p>4. Existencia de programas del gobierno que proporcionen subsidios directos para que las familias construyan viviendas básicas.</p>	<p>1. Un sector informal amplio con necesidad de mejora de viviendas y que no puede calificar para una hipoteca o incluso un préstamo a largo plazo sin garantía, pero que tiene suficiente ingreso para pagar un préstamo para mejora de viviendas.</p> <p>2. Comunidades caracterizadas por la construcción generalizada de viviendas progresivas.</p> <p>3. Índices de propiedad de vivienda altos, incluso en donde todavía escasean los títulos de propiedad.</p> <p>4. Un sector microfinanciero sólido y dinámico que ofrece una diversidad de productos</p> <p>5. Crecimiento macroeconómico que beneficia los ingresos de la BDP y/o un flujo significativo de remesas para este sector.</p> <p>6. Los subsidios directos para el mejoramiento de vivienda constituyen un beneficio añadido cuando están disponibles.</p>

---

## CONCLUSIONES

La cartera de proyectos presentada en este informe ejemplifica los tipos de innovaciones y enfoques necesarios para aumentar las opciones de vivienda para la BDP. Los proyectos descritos dentro de los tres primeros modelos -microhipoteca, alquiler con opción a compra y vivienda básica- todavía se encuentran en las primeras etapas de desarrollo y crecimiento. Conforme avancen, será importante capturar lecciones relacionadas con los siguientes interrogantes:

- ¿Qué segmentos de la BDP cubre un modelo determinado, y cómo se relaciona con el mercado objetivo proyectado? Por ejemplo, en el caso del modelo de microhipoteca, el objetivo han sido hasta ahora los empleados formales. Dado que la intención es aumentar la participación del sector informal, será valioso en el futuro evaluar si se ha alcanzado este objetivo y, de ser así, qué lo facilitó.
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente respecto a los productos y servicios recibidos? ¿Cuál es el impacto social de estas diferentes soluciones de vivienda?
- ¿Cómo se alcanzaron economías de escala con cada uno de los modelos? ¿Qué conocimientos adicionales facilitarán su reproducción?

Entre los proyectos que ejemplifican el modelo de mejoramiento de viviendas, conviene destacar cuántos han incorporado servicios y alianzas para mejorar los procesos de vivienda progresiva para la BDP. Estas experiencias, sin duda, contribuirán con lecciones valiosas para la industria de financiación de viviendas en general, en donde el financiamiento de mejoramiento de viviendas se ofrece cada vez más desconectado de otros servicios de construcción de valor agregado. Las preguntas clave que se deben formular a través de documentación e investigaciones futuras incluyen:

- ¿Cuáles son las percepciones de los clientes sobre estos servicios añadidos?
- ¿Cuál es el impacto de estos servicios en la calidad y costo de las viviendas?
- ¿Cuáles de estos modelos pueden alcanzar economías de escala?
- ¿Cuáles son los factores que facilitan alcanzar economías de escala?



## TENDENCIAS QUE AFECTAN AL SECTOR DE LA VIVIENDA PARA LA BDP EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Mirando hacia el futuro, es probable que los siguientes factores impacten los mercados de la vivienda para la BDP en ALC:

- En la medida en que se proyecta que altas tasas de urbanización y migración urbana continuarán en ALC, y que el crecimiento urbano se concentrará principalmente en ciudades secundarias con menos de un millón de habitantes (Bouillon, 2012), habrá una mayor presión en la oferta de vivienda urbana y una mayor demanda de terrenos urbanos. Los déficits de habitacionales y los mercados se tratan, cada vez más, como un fenómeno fundamentalmente urbano. Las soluciones del sector público y privado planteadas frente a esta realidad necesitarán abordar las siguientes cuestiones:
  - ¿Cómo se proporcionará acceso asequible a terrenos urbanos a la BDP de la región?
  - ¿Qué tipos de construcción nuevos (por ejemplo, viviendas multifamiliares y multinivel) permitirán proveer ese tipo de acceso?
  - ¿Cómo aumentaremos la oferta de unidades de alquiler con precios razonables y construidas adecuadamente para la BDP?
  - ¿Dado que más de 27 millones de viviendas urbanas en ALC carecen de infraestructura adecuada, sobre todo agua y servicios públicos, ¿cómo aumentarán las ciudades el acceso a estos servicios básicos si continúan creciendo (Bouillon, 2012)?
- Una mayor atención por parte de ALC y del resto del mundo a los efectos del cambio climático, así como un mayor hincapié en la mitigación de desastres y reducción de riesgos, plantearán la importancia de realizar construcciones duraderas y seguras. Las ciudades buscarán aumentar la resiliencia a través de normas urbanas y planificación mejorada que se deben incorporar a los esfuerzos del sector privado en su trabajo con la BDP.
- Un mayor refuerzo del apoyo y la regulación microfinanciera en países de ALC aumentarán las oportunidades para la expansión de los préstamos como un producto atractivo. Como tal, será importante asegurar que los reguladores e inversionistas reconozcan y apoyen los productos de viviendas para la BDP.
- Con el tiempo, la mayor participación del sector privado en los mercados de viviendas para la BDP conllevará a una diversificación y especialización generalizada de productos para este sector.
- Los países de la región que experimentan periodos prolongados de estabilidad económica y crecimiento probablemente verán un incremento en la inversión de la BDP en viviendas.

## RECOMENDACIONES

Fomentar una mayor participación del sector privado en los mercados de viviendas para la BDP, sobre todo con productos y servicios que incorporan valor social, requerirá del apoyo estratégico por parte de los actores clave dentro del sector público y de los donantes e inversionistas con sensibilidad social.

### CONSIDERACIONES PARA EL SECTOR PÚBLICO:

- Se necesitan subsidios de demanda directa para incrementar la asequibilidad de soluciones de vivienda ofrecidas en el mercado para la BDP. Estos subsidios se deben adaptar a la variedad de soluciones de vivienda para familias de bajos ingresos, incluido el mejoramiento progresivo de viviendas. La financiación pública para las carteras de préstamos de vivienda para la BDP debe estructurarse para estimular la inversión del sector privado, en lugar de desplazarla. Los incentivos del lado de la oferta pueden incluir el ofrecimiento de capital a tasas del mercado para los prestamistas minoristas, la provisión de garantías a la emisión de bonos para hipotecas destinadas a familias de bajos ingresos y/o el desarrollo de mercados hipotecarios secundarios para facilitar el crecimiento de este sector.
- Se estimula a las municipalidades a fomentar el crecimiento de los mercados locales de vivienda para la BDP mediante la legalización y mejoramiento de asentamientos informales (como en Managua, Nicaragua), y la provisión de terreno urbano para la urbanización de viviendas para familias de bajos ingresos (como en Bogotá, Colombia). Además, se necesitan marcos regulatorios vinculados a políticas de apoyo para asegurar que las iniciativas del sector privado contribuyan al desarrollo urbano sostenible.
- Los reguladores bancarios harían bien en reconocer a los préstamos para viviendas sin garantía como un producto financiero diferente a los préstamos hipotecarios y de consumo, y en desarrollar normas y regulaciones apropiadas para apoyar esta creciente práctica entre prestamistas minoristas.

### CONSIDERACIONES PARA DONANTES E INVERSIONISTAS

- Los emprendimientos que persiguen réditos comerciales sólidos junto con un impacto social, se beneficiarán de las inversiones que los apoyen, ya sea en forma de donaciones de asistencia técnica, financiación dirigida o “capital paciente”.
- La creación de conocimiento es crucial y necesario en temas relacionados con la formulación exitosa de estrategias de negocio con valor agregado y modelos que sirvan efectivamente los mercados de la vivienda para la BDP. La canalización de financiamiento y de asistencia técnica hacia la continua investigación de los temas identificados en este informe contribuirá al crecimiento de este sector y a direccionar futuro apoyo e inversiones.

Los proyectos descritos en este informe representan solo una muestra de los modelos de negocios promisorios para la BDP que están emergiendo en toda ALC. En los años venideros esperamos ver una variedad mayor de soluciones de vivienda para la BDP y una diversidad de modelos de negocios rentables que las abastezcan. Creemos que al considerar las necesidades futuras de vivienda de ALC, queda aún más claro que los enormes y dinámicos mercados de vivienda para la BDP son un destino favorable para los negocios de inversión e innovación.

---

## REFERENCIAS

Bouillon, César Patricio (ed.). 2012. *Un espacio para el desarrollo: los mercados de vivienda en América Latina y el Caribe*. Serie Desarrollo en las Américas. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Fecha de acceso: 13/V/2014; disponible en: [http://www.iadb.org/en/research-and-data/access-document,3181.html?pub\\_id=37714821](http://www.iadb.org/en/research-and-data/access-document,3181.html?pub_id=37714821).

Hammond, Allen, William J. Kramer, Julia Tran, Rob Katz y Courtland Walker. 2007. *Los siguientes 4 mil millones: tamaño del mercado y la estrategia de negocios en la Base de la Pirámide*. Washington, DC: World Resources Institute e International Finance Corporation. Fecha de acceso: 13/V/2014; disponible en: <http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/n4b-esp.pdf>.

J.P. Morgan. 2010. "Impact Investments: An Emerging Asset Class". JP Morgan Global Research, 29 de noviembre. Fecha de acceso: 13/V/2014; disponible en: <http://www.rockefellerfoundation.org/uploads/files/2b053b2b-8feb-46ea-adbd-f89068d59785-impact.pdf>.

Prahalad, C.K., y Stuart L. Hart. 2002. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid". *Strategy & Business*, Número 26 (Primer trimestre).

Torche, Florencia, y Seymour Spilerman. 2008. "Household Wealth in Latin America". En: *Global Distribution of Personal Wealth*, por James B. Davies. Nueva York: New York University.

ONU-Hábitat. 2011. *Affordable Land and Housing in Latin American and the Caribbean*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.







