

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

**ReFORMAR: ESTRUCTURACIÓN DE UN MERCADO INNOVADOR PARA LA
RENOVACIÓN DE VIVIENDAS DE INTERÉS SOCIAL**

(BR-T1507, BR-G1012)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Fermin Vivanco (MIF/MSM), jefe de equipo; Luana Moraes (DIS/CBR), cojefa de equipo; Clementine Tribouillard (CSD/HUD), Padydeh Eghbali (LAB/DIS), Laura Solis (DIS/CCR), Patricia Guevara (LAB/DIS), Alexandra Hambrook (GCL/FML), Yoselin Araya (FCA/CCR), Juan Pedeflous (GCL/FML), Ana Castillo (DIS/CUR), Roberta Faria (CSD/HUD) y Galia Rabchinsky (DSP/DVF).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

I.	PROBLEMA	1
A.	Descripción del problema.....	1
II.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....	3
A.	Descripción del proyecto.....	3
B.	Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto.....	9
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS	10
A.	Alineación con el Grupo BID	10
B.	Ampliación de escala y proyecciones financieras.....	11
C.	Condiciones del financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente	12
D.	Riesgos del proyecto e institucionales	13
IV.	PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO	14
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	15
A.	Descripción del organismo ejecutor	15
B.	Estructura y mecanismo de implementación	17
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	17
VII.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	17

RESUMEN DEL PROYECTO

BRASIL

ReFORMAR: ESTRUCTURACIÓN DE UN MERCADO INNOVADOR PARA LA RENOVACIÓN DE VIVIENDAS DE INTERÉS SOCIAL – (BR-T1507, BR-G1012)

Brasil ha sufrido históricamente de un déficit habitacional cuantitativo que en la actualidad se estima en 5,8 millones de viviendas. Sin embargo, incluso cuando los brasileños tienen acceso a vivienda, más de 24 millones de familias viven en condiciones inadecuadas (déficit cualitativo). Según estimaciones, la infraestructura urbana de 14 millones de casas del país es inadecuada y 11,5 millones de hogares sufren irregularidades estructurales. Estos desafíos se presentan con mayor frecuencia en hogares de bajos ingresos, ya que el 64,4% de las familias con ingresos de hasta tres salarios mínimos viven con algún tipo de insuficiencia habitacional. Además, cuando estas cifras se desglosan geográficamente, se observa que la región norte tiene el mayor porcentaje de edificaciones con irregularidades estructurales. En el estado de Roraima, el 66,7% de los edificios son inadecuados, mientras que en Amazonas el porcentaje es de 54,2%.

Estos desafíos se deben en parte al hecho de que en Brasil el 85% de las construcciones de viviendas se realizan sin la supervisión de ingenieros o arquitectos, lo cual hace difícil garantizar una mínima calidad de construcción. El 45% de hogares reconoce que no contrata a profesionales debido a limitaciones financieras. Este problema es más acusado para la población de bajos ingresos, que pese a enfrentar mayores dificultades para acceder al crédito, son los que más necesitan servicios de reforma de vivienda.

El déficit habitacional en Brasil también pone de manifiesto otra desigualdad: la de género. Las familias encabezadas por mujeres tienen más probabilidades de sufrir algún tipo de problema habitacional. Además, los datos indican que las mujeres tienen menos acceso a crédito de vivienda que los hombres. Entre 2001 y 2015, solo el 38% obtuvo préstamos de vivienda. En el caso de los hombres, el porcentaje fue del 62%.

Para reducir el problema de falta de vivienda adecuada de la población de bajos ingresos, es necesario ampliar en Brasil el mercado de renovación y el acceso al crédito habitacional de este público. Por lo tanto, este proyecto procura apoyar la consolidación y la ampliación de escala del modelo de negocios de Vivenda, también llamado Vivenda Play, cuyo objetivo es capacitar y apoyar a pequeñas y medianas empresas (PYME) especializadas para convertirlas en microfranquicias dedicadas a reformar las viviendas de la población de bajos ingresos, y a ofrecer crédito habitacional asequible a los clientes finales para que puedan reformar sus casas.

El proyecto se propone acelerar 360 PYME especializadas mediante un proceso denominado Vivenda Play. De las PYME aceleradas, 250 serán empresas lideradas por mujeres, 180 serán empresas encabezadas por afrodescendientes y 36 serán empresas de la región norte. El proyecto también tiene como objetivo realizar 27.600 mejoras de vivienda a través de PYME especializadas, aceleradas y acreditadas por Vivenda; esa cifra incluye al menos 19.320 mejoras contratadas por mujeres y más de 2.760 mejoras en la región norte.

ANEXOS

Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Presupuesto Resumido
Anexo III	iDELTA

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DE BID LAB

Anexo IV	Cuadro de hitos
Anexo V	Estados de pérdidas y ganancias e indicadores financieros de Vivenda, históricos y proyectados
Anexo VI	Pliego de condiciones
Anexo VII	Plan de contrataciones (en preparación)

SIGLAS Y ABREVIATURAS

B2B2C	<i>Business to Business to Consumer</i> [modalidad de asociación interempresarial que vende sus productos a consumidores]
CBR	Representación en Brasil
CSD	Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible (CSD)
HUD	División de Vivienda y Desarrollo Urbano
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PIB	producto interno bruto
PYME	pequeña y mediana empresa

BRASIL

ReFORMAR: ESTRUCTURACIÓN DE UN MERCADO INNOVADOR PARA LA RENOVACIÓN DE VIVIENDAS DE INTERÉS SOCIAL – (BR-T1507, BR-G1012)

País y ubicación geográfica:	El proyecto se llevará a cabo en diferentes regiones de Brasil. La empresa ya realiza operaciones en las regiones sur, sudeste, nordeste y Centro-Oeste, y el proyecto permitirá iniciar operaciones en la región norte.		
Organismo ejecutor:	<p>Associação Social Instituto Vivenda, en el caso de la operación no reembolsable de cooperación técnica.</p> <p>Vivenda Tecnologia LTDA, en el caso de la operación de financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente.</p>		
Área de enfoque:	Ciudades incluyentes – Desarrollo urbano y vivienda – Inclusión financiera – Servicios básicos de infraestructura		
Coordinación con otros donantes / operaciones del Banco:	<p>Este proyecto tiene sinergias con el proyecto de la División de Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD) - ProMorar Brasil, Promoción de Nuevas Estrategias de Vivienda en Brasil para Población de Bajos Ingresos (operaciones BR-L1596, BR-O0014 y BR-T1436), puesto que ambos tienen como objetivo estructurar el mercado de mejora de la vivienda desde las perspectivas de los sectores público y privado. El proyecto ProMorar Brasil procura crear un entorno propicio para este nuevo mercado mediante la creación de una nueva garantía federal de primeras pérdidas para los microcréditos de mejora habitacional.</p> <p>Las sinergias entre estas iniciativas de BID Lab y HUD van más allá de abordar el déficit cualitativo de vivienda. Tienen como meta común crear un mercado que actualmente no existe y, de ese modo, dar lugar a que los gobiernos locales lancen programas de mejora de vivienda con la seguridad de que las empresas responderán a las convocatorias de propuesta y estarán en condiciones de ejecutar el proyecto¹.</p>		
Beneficiarios del proyecto:	360 PYME especializadas (250 serán empresas lideradas por mujeres, 180 serán empresas encabezadas por afrodescendientes y 36 estarán ubicadas en la región norte), así como 27.600 familias de bajos ingresos que se beneficiarán de una solución de reforma de vivienda (al menos 19.320 de estos contratos se concretarán con mujeres y más de 2.304 se realizarán en la región norte ²).		
Financiamiento:	Operación no reembolsable de cooperación técnica:	US\$ 150.000	4%
	Operación de financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente:	US\$ 500.000	13%
	Financiamiento total de BID Lab:	US\$ 650.000	17%
	Contrapartida:	US\$3.167.000	83%
	Presupuesto total del proyecto:	US\$3.817.000	100%

¹ Varios municipios en esta situación, como São Luis, Recife y Rio de Janeiro, están actualmente llevando a cabo un diálogo con HUD.

² En los estados de Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondonia, Roraima y Tocantins.

Período de ejecución y de desembolso:	36 meses de ejecución y desembolso para la operación de financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente y la operación no reembolsable de cooperación técnica.
Condiciones contractuales especiales:	<p>Las condiciones previas al primer desembolso de la operación no reembolsable de cooperación técnica y de la operación de financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente serán, a satisfacción del Banco: (i) la designación del gerente de proyecto, (ii) la selección de un empleado encargado de coordinar el proyecto, y (iii) establecimiento de un comité coordinador que realizará el seguimiento del proyecto.</p> <p>Además, antes del primer desembolso del componente de financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente, Vivenda presentará a satisfacción del Banco: (i) estados financieros correspondientes a la fecha de cierre del último mes, (ii) evidencia del cumplimiento de las condiciones financieras y operativas aplicables (obligaciones contractuales), (iii) plan de contratación para el uso de los recursos solicitados y (iv) un pagaré firmado por el monto solicitado.</p> <p>Antes del segundo desembolso del componente de financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente, Vivenda deberá presentar, además, pruebas de (i) haber utilizado al menos el 90% de los recursos previamente desembolsados por BID Lab en los rubros definidos en el plan de contratación y (ii) haber aportado una contrapartida al menos igual al monto desembolsado por BID Lab.</p>
Revisión del impacto ambiental y social:	El 23 de marzo de 2022 se analizó y clasificó esta operación en la categoría C de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703).
Unidad responsable de los desembolsos:	LAB/CBR.

I. PROBLEMA

A. Descripción del problema

- 1.1 **Déficit y deficiencias habitacionales.** En 2019, el número total de hogares urbanos inadecuados en Brasil ascendía a más de 24 millones³. De ese total, 14 millones tenían una infraestructura urbana inadecuada, 3,5 millones se habían edificado en terrenos inadecuados y 11,25 millones eran de construcción deficiente (falta o deficiencias en lo tocante a suministro de agua, cuartos de baño separados y dormitorios separados, y techos o pisos defectuosos o inadecuados y hacinamiento⁴). Los mayores porcentajes de viviendas inapropiadas se observan en los estados de la región norte del país: 66,87% en Roraima y 54,21% en Amazonas⁵.
- 1.2 Además, en Brasil el 85% de las edificaciones no son obra de ingenieros o arquitectos⁶, lo cual hace difícil garantizar la calidad de la construcción. Una parte importante del problema se debe a la falta de financiamiento: aunque el 70% de las personas desearía contratar a un profesional (ingeniero o arquitecto), el 45% cree que no puede hacerlo por limitaciones financieras.
- 1.3 El problema es aún más grave para la población de bajos ingresos. Casi dos de cada tres familias que presentan un déficit habitacional cualitativo son de bajos ingresos⁷. Para los segmentos D/E⁸, el problema es aún más agudo, ya que el 82% afirma que sus hogares necesitan reformas (LCA, 2012). La magnitud del problema es grave. El 58,8% de las viviendas que presentan un déficit cualitativo están en áreas metropolitanas.
- 1.4 El déficit habitacional de Brasil pone de manifiesto además una brecha de género: de las familias con un déficit habitacional, el 60% tiene a una mujer como cabeza de familia⁹, y los datos indican que el acceso de las mujeres a préstamos de vivienda es menor que el de los hombres. Entre 2001 y 2015, el 38% de las mujeres tenía acceso a crédito mientras que ese porcentaje ascendía al 62% entre los hombres¹⁰.
- 1.5 **Mercado de reforma de la vivienda en Brasil.** En su búsqueda por encontrar soluciones para mejorar y renovar sus viviendas, la población afectada enfrenta un mercado complejo y atomizado, en que cada actor (arquitectos, ingenieros y trabajadores de servicios, así como empresas de materiales de construcción e

³ Fundação João Pinheiro (FJP). [Nova metodologia e resultados do Déficit Habitacional e Inadequação de Moradias no Brasil](#) (2020), 26.

⁴ Esos son los elementos de la definición brasileña de déficit habitacional cualitativo.

⁵ Ibid, 32.

⁶ [Conselho de Arquitetura e Urbanismo, 2015.](#)

⁷ Con un ingreso de hasta tres salarios mínimos.

⁸ Según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, en Brasil, la clase E corresponde a un ingreso familiar de hasta dos salarios mínimos y la clase D, a un ingreso de entre dos y cuatro salarios mínimos. El salario mínimo es aproximadamente US\$250.

⁹ Fundação João Pinheiro (FJP). [Nova metodologia e resultados do Déficit Habitacional e Inadequação de Moradias no Brasil](#) (2020), 20.

¹⁰ [Eloy, C.; Tribouillard, C. Women in the Brazilian housing finance market, 2022.](#)

instituciones financieras) trabaja individualmente y de manera desconectada, no de forma adaptada a las necesidades y características de la población vulnerable¹¹.

- 1.6 Tres factores principales dificultan especialmente la reforma habitacional para las poblaciones vulnerables y de bajos ingresos:
- (i) Muy pocos arquitectos o empresas de ingeniería centran su negocio en el mercado de bajos ingresos. Según un estudio de 2018¹², aunque alrededor de un 70% de los arquitectos desea trabajar en el segmento de bajos ingresos, solo el 8% ha atendido o actualmente atiende a esa clientela.
 - (ii) Si bien la población que trabaja por cuenta propia puede obtener microcréditos empresariales, los préstamos de rehabilitación de vivienda a que pueden acceder los clientes de los segmentos D/E son escasos, ascienden a unos US\$1.500 en promedio, y deben considerarse los ingresos informales para obtener la aprobación bancaria. Asimismo, las opciones financieras de PYME que realizan reformas habitacionales para clientes de bajos ingresos son limitadas.
 - (iii) En la región norte, reformar las viviendas de la población de bajos ingresos es especialmente difícil. Según un mapeo que realizó Vivenda a principios de 2021, de las 90 empresas que se dedican al mercado de bajos ingresos en Brasil, solo tres eran de la región norte. La distribución geográfica de los profesionales del sector indica que el 53,8% de los arquitectos brasileños proviene de la región sudeste en tanto que el 3,57% son de la región norte, factor que repercute directamente en el desarrollo del mercado.
- 1.7 Como resultado de esta situación, hay una brecha importante entre los 11 millones de hogares que necesitan renovaciones y el complejo e ineficaz mercado de la construcción y de microfinanciamiento para vivienda que impide a la población de bajos ingresos rehabilitar sus casas y mejorar su calidad de vida. En América Latina, existen programas similares como Patrimonio Hoy de Cemex. Aunque el enfoque de esa iniciativa mexicana se centra principalmente en la construcción de nuevas viviendas (no solo en la renovación), la lógica de ofrecer una solución completa, con asistencia técnica y financiamiento, fue una de las bases para estructurar el presente proyecto. El programa de Cemex ya ha atendido a más de 2,3 millones de personas en varios países de la región.
- 1.8 **Labor de Vivenda.** Vivenda es una empresa pionera en Brasil en el ámbito de la renovación habitacional mediante la adopción de un enfoque empresarial¹³. Tradicionalmente, este sector se ha caracterizado en el país por una lógica de autoconstrucción en que las propias familias son las que realizan las obras, principalmente con ahorros propios y microcrédito de consumo.

¹¹ [Conselho de Arquitetura e Urbanismo, 2015.](#)

¹² Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU).

¹³ Véase <https://www.christenseninstitute.org/blog/a-market-creation-story-vivenda/> de Efosa Ojomo, autora de *Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty*.

- 1.9 Vivenda ha innovado tanto en su modelo de intervención, creando una solución de renovación completa que conjuga asistencia técnica, materiales, mano de obra y crédito, y entrega una obra terminada, como en la estructura de financiamiento, que se sufraga con bonos privados que permiten al usuario final pagar por la renovación en hasta 30 cuotas ajustadas al bolsillo de los residentes.
- 1.10 Con más de 3.500 renovaciones realizadas siguiendo ese modelo, Vivenda demostró que se trata de un mercado viable. En consecuencia, surgieron varios otros negocios similares en diferentes partes del país y PYME que empezaron a dedicarse a rehabilitar viviendas de familias de bajos ingresos. En lugar de considerarlos competidores, Vivenda comprende el papel fundamental que la aparición de empresas nuevas (en su mayoría pequeñas y medianas) desempeña en la estructuración de este mercado.
- 1.11 Como forma de apalancar estas operaciones nuevas, Vivenda modificó su modelo de negocios creando la Plataforma Nova Vivenda para integrar y facilitar la experiencia de (i) familias que quieren renovar; (ii) ejecutores que desean operar en este mercado y (iii) financiadores (públicos o privados) interesados en promover el modelo.

II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN

A. Descripción del proyecto

- 2.1 **El objetivo** del proyecto es mejorar las viviendas del segmento de bajos ingresos¹⁴ en Brasil y promover un modelo de microfranquicias para que PYME especializadas^{15,16} ayuden a realizar esas mejoras y aumenten sus ganancias.
- 2.2 La teoría de cambio que propone el proyecto es que, para ampliar la vivienda adecuada de la población de bajos ingresos, es necesario ampliar el mercado de renovaciones y el acceso al financiamiento de vivienda de la población de bajos ingresos y de las PYME que participan en el mercado. A fin de generar un cambio estructural y permanente en el mercado de la renovación habitacional de la población de bajos ingresos en Brasil, la propuesta es consolidar y ampliar la solución única e innovadora B2B2C que ha desarrollado Vivenda, una empresa emergente brasileña.

¹⁴ Los clientes de Vivenda son de la clase C (ingreso familiar de entre cuatro y diez salarios mínimos) y de las clases D y E (ingreso familiar de menos de cuatro salarios mínimos). La constatación se hace previa presentación de diversos documentos: nómina o, en caso de trabajadores por cuenta propia, recibos y extracto bancario.

¹⁵ Empresas con ingenieros, arquitectos y técnicos de la construcción capaces de realizar renovaciones de baja complejidad.

¹⁶ Esta operación se ajustará a las definiciones contempladas en las leyes complementarias brasileñas número 123/2006 y 128/2008 que abarcan, dentro del grupo de las PYME, a cuatro tipos de empresas: microempresarios individuales con ingresos de hasta R\$81.000; microempresas con ingresos iguales o inferiores a R\$360.000; empresas pequeñas con ingresos superiores que superan los R\$360.000, pero no sobrepasan los R\$4,8 millones; y empresas medianas con ingresos que superan los R\$4,8 millones, pero no sobrepasan los R\$300 millones.

- 2.3 En este contexto, el proyecto apoyará la **consolidación y la ampliación de escala del modelo empresarial de Vivenda, que transfiere competencias esenciales y apoya a pequeñas empresas que renuevan las viviendas de la población de bajos ingresos y ofrecen financiamiento asequible para ese fin.**
- 2.4 Para la población de bajos ingresos, el proceso de renovar una casa incluye acceso a apoyo en los ámbitos de diseño del proyecto, materiales, asistencia técnica, mano de obra y supervisión, así como a financiamiento adaptado a sus condiciones socioeconómicas como, por ejemplo, microcréditos que no exigen al solicitante tener un empleo formal y consideran sus ingresos informales, estacionales y a tiempo parcial.

Con su enfoque sistemático y completo, la solución de Vivenda, única en el sector del mercado de renovación de bajos ingresos en Brasil al ofrecer una solución integral a familias vulnerables, consta de tres líneas de apoyo:

- (i) Vivenda Play es un servicio tecnológico que simplifica y reduce el precio final de profesionales acreditados para familias que necesitan iniciar el proceso de renovar su vivienda. Se dirige a PYME especializadas interesadas en ingresar al mercado de la renovación en el segmento de bajos ingresos. A través de Vivenda Play, las empresas reciben apoyo de aceleración para diseñar modelos de negocio adaptados al sector, desarrollar sus capacidades de negociación y venta, garantizar la calidad de sus servicios y utilizar herramientas técnicas (por ejemplo, en proyectos estandarizados de remodelación de cocinas, baños, dormitorios, techos, etc.), así como para acceder a productos de microfinanciamiento (como la herramienta de análisis crediticio creada para este segmento) que ha desarrollado la plataforma Nova Vivenda. Hasta la fecha, Vivenda Play cuenta con 71 PYME afiliadas.
- (ii) Nova Vivenda es un mercado integral que conecta a PYME especializadas con clientes. La plataforma proporciona gestión de ventas y de clientes, desde el primer contacto con la posible clientela hasta que se completa la renovación, incluidos análisis de puntuación del cliente, conexión de las PYME con el cliente, gestión del estado del proyecto, comprobación de que se hayan firmado los documentos, administración de las obras civiles hasta el término de la renovación y archivo de la documentación justificativa a efectos de auditoría. Actualmente, cuenta con 71 PYME y 10.156 usuarios finales registrados. En resumen, ayuda a las PYME especializadas a:
 - a. Contar con información clara sobre los tipos de renovación, sus costos, plazos, condiciones de pago, etc.
 - b. Utilizar la solución de financiamiento que ha desarrollado Vivenda (i2 Vivenda), que es un acuerdo de préstamo en virtud del cual las familias de bajos ingresos pueden pagar la renovación en hasta 30 cuotas, la PYME especializada recibe el pago al término de la renovación y la documentación justificativa se presenta a Vivenda.

- c. Recibir comunicaciones sobre cuentas por cobrar. Además, como parte de la plataforma Nova Vivenda, las PYME especializadas tienen acceso a una herramienta que analiza el riesgo crediticio y calcula la calificación crediticia de clientes potenciales, así como a cuadros de mando del desempeño del negocio que permite a las empresas conectadas a la plataforma a seguir evolucionando.
 - (iii) i2 Vivenda es el nuevo mecanismo financiero que Vivenda ha estructurado para que el acceso al financiamiento sea viable y tenga en cuenta las características socioeconómicas de las familias. Permite otorgar préstamos de renovación de vivienda a clientes de bajos ingresos y financiar el pago en hasta 30 cuotas. El mecanismo i2 Vivenda está separado del balance de Vivenda y su estructura se basa en obligaciones (bonos) emitidas localmente que se utilizan para titular los contratos de renovación y pagar a las PYME por adelantado, y permiten al cliente efectuar el reembolso a plazos más largos. Hasta ahora se han realizado 635 renovaciones con este mecanismo financiero.
- 2.5 Las soluciones de Vivenda se ponen a disposición del cliente final en la plataforma Nova Vivenda y el análisis de riesgo, la concesión de crédito y el proceso de cobro son exclusiva responsabilidad de Vivenda. Las empresas de arquitectura e ingeniería pueden apoyar las cobranzas, si procede, realizando visitas a clientes morosos, pero el desempeño de la cartera crediticia es entera responsabilidad de Vivenda.
- 2.6 La cartera crediticia de Vivenda se financia mediante la titulización de préstamos de reforma de vivienda y ha sido calificada como “la primera titulización de impacto social” de Brasil. Los microcréditos a personas de bajos ingresos que quieren renovar sus viviendas se ofrecen a precios más bajos que el microcrédito tradicional del mercado (la tasa de interés mensual de Vivenda es actualmente 2%, en tanto que otras alternativas de préstamos personales que no exigen garantía inmobiliaria cobran un promedio mensual de más de 7%), y sin necesidad de garantías (una de las principales barreras del acceso al crédito para familias de bajos ingresos). Los títulos emitidos los adquieren inversionistas de impacto y, de esa forma, Vivenda puede financiar el crecimiento de la plataforma de negocios de manera eficiente y con tasas atractivas para los clientes finales.
- 2.7 Las primeras experiencias con la nueva plataforma de crédito generaron carteras de buena calidad (el equipo recibió informes de una cartera de R\$1 millón con una tasa de préstamos pendientes de pago durante más de 90 días de 7%, porcentaje solo ligeramente superior a los niveles comunes en el mercado de microcrédito brasileño). Con esta propuesta, se prevé que Vivenda ajustará su modelo de negocios procurando mejorar la productividad, la eficiencia y el control de riesgos (el BID podrá apoyar a la empresa con sus conocimientos de las prácticas óptimas del mercado regional de microcrédito).
- 2.8 Vivenda, a través de las tres líneas de acción arriba expuestas, ha logrado desarrollar soluciones específicas para todos los desafíos que plantean las diferentes partes de la cadena de valor de la reforma de viviendas y ha podido llevar a cabo la versión piloto de la solución íntegra. Para garantizar un impacto real en la

vida de los más vulnerables y un cambio en el sector en Brasil, y con el apoyo de BID Lab, Vivenda consolidará y ampliará la escala de la solución completa. Para ello, el proyecto se estructurará en tres componentes principales: (i) consolidación del modelo de microfranquicia, (ii) ampliación del modelo de microfranquicia, y (iii) difusión de conocimientos y documentación del proyecto.

Componente I: Consolidación del modelo de microfranquicia (BID Lab: US\$214.000 y contrapartida: US\$180.500)

2.9 **El objetivo** de este componente es seleccionar y capacitar a empresas del mercado interesadas en realizar operaciones en el mercado de reformas residenciales de bajo ingreso. La capacitación se llevará a cabo siguiendo la metodología Vivenda Play y a través del Instituto Vivenda, en tanto que los equipos serán capacitados en negociación y ventas a clientes de mayor vulnerabilidad, estandarización de servicios, reformulación de modelos de negocio, etc. Una vez impartida la capacitación completa (aceleración personalizada basada en un sistema de análisis de negocio multidimensional, realizada a distancia durante un período de cuatro a seis semanas, con un seguimiento periódico posterior), se prevé añadir valor a la propuesta de las empresas y que éstas se incorporarán a la plataforma Nova Vivenda como proveedores de servicios acreditados. Como parte de este componente, Vivenda se propone incrementar el número de operadores de microfranquicias capacitados siguiendo la metodología, con un impacto previsto de 360 nuevas PYME aceleradas al final del proyecto. Vivenda realizará una campaña de mercadotecnia para llegar a PYME lideradas por al menos una fundadora y a PYME encabezadas por un fundador afrodescendiente¹⁷.

2.10 Las **principales actividades** financiadas incluirán:

Capacitación de empresas con el modelo de negocios de Vivenda Play: Siguiendo la metodología Vivenda Play y a través del Instituto Vivenda, los equipos recibirán capacitación en negociación y ventas a clientes de mayor vulnerabilidad, estandarización de servicios, reformulación de modelos de negocio, etc. Una vez impartida la capacitación completa (aceleración personalizada basada en un sistema de análisis de negocio multidimensional, realizada a distancia durante un período de cuatro a seis semanas, con un seguimiento quincenal posterior), se prevé añadir valor a la propuesta de las empresas y que éstas se incorporen a la plataforma Nova Vivenda como proveedores de servicios acreditados.

Incorporación de nuevas empresas de la región norte de Brasil al embudo de microfranquicias: Con el apoyo de socios estratégicos del sector privado, como la Coalizão pela Habitação, que lidera la aceleradora Artemisia, y el Centro de Estudios y Sistemas Avanzados de Recife, de Porto Digital, se procurará promover la creación de empresas de reforma en regiones desatendidas del país y/o identificar empresas con interés en realizar actividades en los segmentos más vulnerables. Estos socios constituirán una red encargada de identificar a organismos relevantes en la región norte para enfrentar este desafío (institutos, universidades, aceleradoras, organizaciones no gubernamentales, etc.) y

¹⁷ La población brasileña se autodeclara afrodescendiente, *preto* (negro) o *pardo* (etnicidad mixta).

estructurar el programa de movilizaciones y conexiones, así como el intercambio de conocimientos y metodologías.

Formación de asociaciones con el sector público: Para añadir valor al modelo actual de microfranquicias y ampliar el mercado potencial de sus empresas, se desarrollarán herramientas específicas para facilitar los vínculos entre las empresas y el sector público, particularmente los gobiernos locales. Para las empresas, se procurará facilitar el acceso a información y orientar el modus operandi para que puedan acceder, por ejemplo, a subvenciones municipales en el marco de la Ley ATHIS¹⁸, garantías de primeras pérdidas¹⁹, etc. Para los gobiernos locales, se proporcionarán información y procesos estandarizados de contratación pública. El Instituto Vivenda movilizará las Secretarías Municipales y Estatales de Desarrollo Urbano y Vivienda con el apoyo del equipo de HUD del BID.

Promoción de construcción ecológica y resiliencia al cambio climático: Se apoyarán proyectos actuales de uso y gestión de materiales sostenibles en obras de construcción, en asociación con actores estratégicos como las empresas de tecnología de la construcción²⁰, así como la declaración de información sobre cómo y en qué medida las reformas contribuyen a la mitigación del cambio climático (por ejemplo, protección contra tormentas y lluvias, contaminación sanitaria, etc.) y la adaptación a sus efectos (ahorro de energía y agua).

- 2.11 Los principales productos previstos de este componente son (i) contar con al menos 360 PYME, 250 lideradas por mujeres, 180 encabezadas por afrodescendientes y 36 PYME egresadas del proceso de aceleración de Vivenda Play; (ii) haber firmado acuerdos de cooperación con al menos tres gobiernos locales; (iii) haber implementado un sistema de medición de impacto ecológico; y (iv) haber acreditado a 300 PYME mediante el curso de sostenibilidad de mejoras del hogar.

Componente II: Ampliación del modelo de microfranquicia (BID Lab: US\$400.000; contrapartida: US\$2.935.500)

- 2.12 **El objetivo** de este componente es ampliar la escala del modelo de negocios de Vivenda. Las principales actividades que se financiarán abarcan (i) ampliación de la cartera; (ii) aumento del financiamiento y (iii) ampliación del acceso a material negociado.
- 2.13 **Ampliación de la cartera.** La difusión de la plataforma Nova Vivenda, a través de intensas actividades de mercadotecnia y publicidad, permitirá divulgar la propuesta comercial y acrecentar el número de clientes finales. A medida que aumente el

¹⁸ La [Ley 11.888 de 2008](#), que proporciona a familias de bajos ingresos asistencia técnica gratuita para diseñar, construir y mejorar viviendas sociales, se denomina comúnmente "Ley ATHIS".

¹⁹ Desde 2019, la División de Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD) del BID mantiene una asociación estratégica con la Secretaría Nacional de Vivienda del Ministerio de Desarrollo Regional que se formalizó a través de la operación de cooperación técnica ProMorar (BR-T1436), en virtud de la cual se está diseñando una garantía federal de primeras pérdidas para el microcrédito desinado a reformas habitacionales (operación BR-L1596).

²⁰ Por ejemplo, a través de la asociación entre Vivenda y [Ambar](#), empresa brasileña que utiliza tecnologías de construcción sostenible y que participó en las iniciativas de Innovación Abierta del BID en 2019.

número de clientes, se efectuarán los ajustes necesarios a la plataforma y las herramientas ofrecidas en línea.

- 2.14 **Escala de recursos financieros.** Tras una recaudación inicial de US\$1 millón, a través de financiamiento mixto compuesto de recursos filantrópicos y financieros tradicionales para apoyar su proceso operativo inicial (i2 Vivenda), con este proyecto Vivenda procurará ofrecer más microcrédito y avanzar en la estructuración de un segundo mecanismo financiero de mayor alcance, a saber, i3 Vivenda. Asimismo, para garantizar la sostenibilidad de la iniciativa, se procurará perfeccionar el modelo de negocios de la plataforma Nova Vivenda.
- 2.15 **Materiales locales.** Para ofrecer a la población vulnerable materiales de calidad a precios más asequibles, Vivenda ha ido formando alianzas comerciales con grandes empresas de materiales de construcción. Actualmente, Vivenda (empresa emergente) tiene alianzas comerciales con seis empresas del sector, entre ellas Votorantim y Gerdau. Con este proyecto, se prevé que la iniciativa adquirirá mayor escala a medida que la plataforma Nova Vivenda incluya un mayor número de tiendas de barrio y se afiance la reventa de materiales de construcción negociada por Vivenda. A través de Nova Vivenda, se propiciará el establecimiento de más conexiones entre las tiendas de barrio y las empresas de arquitectura e ingeniería que forman parte del modelo de microfranquicia.
- 2.16 Los **principales productos previstos** de este componente son (i) tener al menos 252 PYME de arquitectura e ingeniería (el 70% de las PYME que completaron la aceleración de Vivenda Play) en la plataforma Nova Vivenda, (ii) tener al menos 138.000 familias interactuando²¹ con la plataforma para poder mejorar sus viviendas, (iii) forjar asociaciones con 500 PYME comerciales que proporcionarán materiales de construcción a través de la plataforma Nova Vivenda y (iv) lograr que al menos 48.300 personas de bajos ingresos obtengan financiamiento a través de Vivenda para mejorar sus hogares.

Componente III: Difusión de conocimientos y documentación del proyecto (BID Lab: US\$36.000; contrapartida: US\$51.000)

- 2.17 **El objetivo** de este componente es consolidar y difundir conocimientos con el fin de contribuir a la estructuración del mercado de reforma de viviendas de hogares de bajos ingresos en Brasil y la región. Los materiales escritos se traducirán al español o al inglés, con el objetivo de difundir el modelo de negocios a otros países de América Latina y el Caribe. Los materiales educativos tendrán por objetivo difundir la iniciativa a las autoridades públicas y, en particular, a los gobiernos subnacionales para despertar interés y ampliar conocimientos.
- 2.18 **Las principales actividades** que se financiarán incluyen (i) documentación sobre el proyecto y sus logros y casos de éxito y (ii) organización de eventos para compartir información sobre el proyecto y sus logros y casos de éxito.

²¹ Considerando el número de formularios de inscripción que se recibirán en el sitio web y de contactos en las redes sociales, que el equipo de negocios mantiene en una sola base de datos.

- 2.19 **Los principales productos previstos** de este componente son (i) una publicación sobre casos exitosos y su respectiva difusión; (ii) un video sobre el desarrollo y los aprendizajes del proyecto y (iii) eventos acerca del proyecto y sus logros y casos exitosos.

B. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto

- 2.20 El organismo ejecutor se encargará de recopilar los datos y de informar sobre los resultados y los logros, de conformidad con la matriz de resultados del proyecto. Vivenda formulará un plan al inicio del proyecto para asegurar el seguimiento y medición de los indicadores. Además, mediante un informe de avance del proyecto, Vivenda informará al Banco cada seis meses y presentará un informe de terminación del proyecto sobre los resultados finales del mismo.
- 2.21 **Indicadores de la matriz de resultados.** El proyecto prevé incidir en la vida de 69.000 personas, apoyando reformas del hogar de al menos 27.900 familias. De esas reformas, 19.320 serán contratadas por mujeres y 2.304 se ejecutarán en la región norte. Además, puesto que el proyecto tendrá un efecto positivo sobre la viabilidad financiera de PYME especializadas del sector de la construcción, a través de la plataforma Vivenda se prevé contratar reformas de vivienda por un valor de R\$30,3 millones.
- 2.22 **Proyecciones de Vivenda.** Debido al cambio de su modelo de negocios, Vivenda ha pasado de ser agente directo en la reforma habitacional para transformarse en originador y gestor de estas reformas, ayudando a familias de bajos ingresos a interactuar con los arquitectos, diseñadores, PYME acreditadas y proveedores de financiamiento del ecosistema de reformas de vivienda. Por lo tanto, los ingresos de Vivenda proceden principalmente de su labor gestionando estas reformas, honorarios de consultoría y la originación de préstamos acordados con instituciones financieras.
- 2.23 En 2020 y 2021, los ingresos brutos de Vivenda ascendieron, respectivamente, a US\$225.145 y US\$149.000. Para 2022 se estima que los ingresos brutos alcanzarán US\$344.000 y, en 2023 y 2024, US\$1,4 millones y US\$2,4 millones. Según proyecciones de Vivenda, el umbral de rentabilidad se alcanzará en 2025, con un ingreso bruto de US\$2,4 millones y un ingreso neto de más de US\$400.000. Ello permitiría a Vivenda comenzar a efectuar los reembolsos semestrales a BID Lab del financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente, cuyo inicio está previsto para el último semestre de 2025. De desembolsarse la totalidad de los US\$500.000 contemplados para ese financiamiento, las cuotas de reembolso semestrales ascenderán a unos US\$83.333 pudiendo reducirse en unos US\$16.667 si Vivenda alcanza los dos objetivos de género e impacto social. En el Anexo V se presentan los estados financieros históricos y proyectados.

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 Este proyecto es congruente con varias estrategias del Grupo BID, como la Visión 2025 (documento AB-3266), la Estrategia Institucional (documento AB-3190-2) y el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023 (documento GN-2727-12), ya que contribuye a los desafíos de (i) inclusión social e igualdad, al pretender mejorar el acceso a vivienda de familias vulnerables y (ii) productividad e innovación, al tener como objetivo ampliar el número de microfranquicias capacitadas en la renovación de viviendas sociales a través de una solución innovadora B2B2C. Además, la meta principal del proyecto, a saber, generar un cambio estructural y permanente en el mercado de renovación de viviendas de bajos ingresos en Brasil (y la región), está alineado con la Estrategia del Grupo BID con Brasil 2019-2022 (documento GN-2973) en la esfera prioritaria de reducción de las desigualdades sociales, en tanto que sus objetivos específicos están relacionados con temas transversales, tales como (i) género y diversidad, al centrarse en acciones para aumentar el acceso a la vivienda y la capacitación empresarial de mujeres y afrodescendientes, y (ii) sostenibilidad del medio ambiente, al proponer medir los efectos ecológicos de las renovaciones de vivienda.
- 3.2 Además, aproximadamente el 16% del financiamiento total del BID para este proyecto se invertirá en actividades de mitigación del cambio climático y adaptación a sus efectos, siguiendo el enfoque conjunto de los bancos multilaterales de desarrollo con respecto al seguimiento del financiamiento climático²². Ello contribuye al objetivo del Grupo BID de aumentar el financiamiento de proyectos relacionados con el cambio climático a hasta 30% de las aprobaciones totales para finales de 2020. Esta propuesta fue diseñada conjuntamente con CSD/HUD y en estrecho diálogo con el Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación (KIC)/Representación en Brasil.
- 3.3 El proyecto es de gran interés para CSD/HUD porque mejorar la vivienda es un área de desarrollo prioritaria de esa división, sobre todo en Brasil en el marco de la línea de crédito condicional actualmente en fase de preparación (operación BR-O0014). El presente proyecto complementará la cartera de HUD en Brasil, concretamente, (i) ProMorar Brasil (operación BR-L1596), que se está preparando actualmente con el gobierno federal (Secretaría Nacional de Vivienda) e incluye la creación de un mecanismo de garantía federal para el microcrédito de mejora de la vivienda (por lo que tiene como clientes destinatarios a PYME brasileñas de este nuevo mercado); ProMorar Recife (operación BR-L1609), que incluye rehabilitación de vivienda como componente clave de las intervenciones previstas de mejora de barrios marginales (y donde el municipio ya tiene una asociación con Vivenda), entre otras operaciones. Este interés ha ido creciendo desde 2019 gracias a un evento de innovación abierta celebrado en CUBO, en colaboración con HUD, KIC y BID Lab, donde se inició un diálogo entre actores públicos y privados sobre el tema de la vivienda.

²² Según las estimaciones para ProMorar (operación BR-L1596) de HUD.

- 3.4 Este proyecto contribuye a la consecución de los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible; ODS 1, Fin de la pobreza, meta 1.4: para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios financieros, incluida la microfinanciación; ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico, meta 8.2: lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra; y ODS 9, Industria, innovación e infraestructura, meta 9.4: de aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.

B. Ampliación de escala y proyecciones financieras

- 3.5 Ampliación de escala. Se estima que 14 millones de viviendas del país tienen deficiencias de infraestructura urbana y 11,5 millones presentan irregularidades estructurales. Vivenda ya tiene un historial de más de 3.000 renovaciones entregadas y una trayectoria de cinco años gestionando una cartera de crédito de financiamiento mixta adaptada a los clientes de bajos ingresos. Con el apoyo de BID Lab, Vivenda ampliará sus operaciones y llegará a 27.600 familias de bajos ingresos que se beneficiarán de una solución de reforma habitacional.
- 3.6 Vivenda ampliará la escala de los resultados del proyecto trasladando sus servicios a una plataforma digital que acelerará y acreditará a PYME de la construcción como microfranquicias especializadas en la renovación de viviendas de bajos ingresos, simplificando así los procesos de reforma para familias que, en el actual mercado brasileño, tienen que tratar con una serie de actores desconocidos (arquitectos y diseñadores, mano de obra, vendedores de materiales, supervisores de obras y proveedores de financiamiento).
- 3.7 La escala también aumentará ampliando el acceso de las familias de bajos ingresos a financiamiento mediante la Plataforma Nova Vivenda, que proporcionará a las familias una forma fácil de solicitar préstamos de proveedores locales a través de acuerdos suscritos con Vivenda para ofrecer líneas de crédito especializadas.
- 3.8 La ampliación del proyecto implica crear nuevas PYME por medio del programa de aceleración Vivenda Play. A medida que pasan por el programa, las empresas pueden atender a más clientes con una capilaridad de actuación en todo Brasil, motivo por el que el producto de Vivenda llegará a diferentes regiones con un solo estándar de calidad. Para que ello sea posible y uniformar en mayor medida la experiencia del consumidor y la calidad, Vivenda se propone invertir además en tecnología para llegar a clientes en lugares remotos y prestarles servicio en todas las etapas del proceso, analizando y evaluando los datos. Esto podría dar lugar a continuas mejoras del proceso. Otro aspecto pertinente de la ampliación de escala es la creación de asociaciones para productos de financiamiento que permite que las líneas de crédito sean siempre un producto diferenciador adaptado a la realidad

del mercado. Vivenda colabora continuamente con empresas como Gaia que se especializan en tener impacto a través de la innovación. Otra forma relevante de lograr la ampliación es asociándose con el gobierno, especialmente con municipios, que ofrecen programas de mejora de vivienda y que podrían recurrir a Vivenda como importante socio de ejecución en el sector. La demanda del mercado está en gran medida reprimida y las posibilidades de ampliar la escala se basan en la integración de herramientas y en el diseño de un producto adaptado a las necesidades de estos clientes.

C. Condiciones del financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente

- 3.9 **Período de ejecución y desembolso.** El proyecto deberá ejecutarse en un período de no más de tres años contados a partir de la fecha de la firma del acuerdo. Durante este período, el organismo ejecutor deberá informar sobre los progresos realizados en el informe de avance del proyecto.
- 3.10 **Mecanismo de desembolso.** Los recursos se abonarán en hasta tres desembolsos de hasta US\$200.000 cada uno con un monto total acumulado máximo de US\$500.000 que se pagará durante el período de desembolso, a solicitud de Vivenda, contra la firma de un pagaré condicionado a los hitos desencadenantes y sujeto al cumplimiento de las condiciones de desembolso, así como a otras condiciones que pudiera solicitar BID Lab.
- 3.11 **Condiciones del financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente.** Para que se realicen los desembolsos, el organismo ejecutor deberá comunicar a BID Lab que ha cumplido las condiciones acordadas en el momento de la solicitud de desembolso, según se indica a continuación.
- 3.12 Para todos los desembolsos, una solicitud acompañada de (i) condiciones generales para el desembolso de la contribución detalladas en el acuerdo, (ii) estados financieros correspondientes a la fecha de cierre del último mes, (iii) un informe de cumplimiento de las condiciones financieras y operativas previas al desembolso, (iv) la no objeción al plan de contratación, actualizado y específico, para el uso de los recursos solicitados y (v) un pagaré condicionado al cumplimiento de los hitos desencadenantes y firmado por el monto solicitado.
- 3.13 Para el segundo y tercer desembolso, el organismo ejecutor deberá, además, presentar pruebas de (i) haber utilizado al menos el 90% de los recursos desembolsados por BID Lab en los rubros definidos en el plan de contratación y (ii) haber aportado una contrapartida equivalente como mínimo al monto desembolsado por BID Lab.
- 3.14 **Recuperación del financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente.** Vivenda deberá reintegrar el monto de recuperación si cumple el hito desencadenante medido durante el periodo de recuperación y de acuerdo con las estipulaciones.
- 3.15 El período de reembolso es de 36 meses y comienza en la primera fecha de reembolso inmediatamente posterior a la fecha del último desembolso.

- 3.16 El monto de la recuperación se calculará conforme a lo acordado en la definición del hito desencadenante y tras la aplicación del incentivo de impacto. El reembolso debe realizarse independientemente de que haya una cancelación parcial o un desembolso parcial de la contribución.
- 3.17 Vivenda está obligada a realizar hasta seis reembolsos semestrales iguales a BID Lab durante el periodo de recuperación, a partir de la primera fecha de reembolso después de que Vivenda cumpla el hito desencadenante. Las fechas de reembolso son el 15 de junio y el 15 de diciembre.
- 3.18 Cada monto de reembolso semestral se calculará dividiendo el monto total adeudado por el número de pagos restantes en el periodo de reembolso en el momento del cálculo. El hito desencadenante ocurre cuando los ingresos brutos anuales de Vivenda alcancen o superen los US\$2.000.000.
- 3.19 El hito desencadenante se comprobará 60 días antes de la primera fecha de reembolso semestral y, si no se ha materializado, nuevamente 60 días antes de cada una de las fechas de reembolso semestral posteriores, hasta que se materialice o hasta el final del periodo de contingencia, si ello ocurriese primero.
- 3.20 La máxima contribución que podrá recuperarse de los recursos contingentes es US\$ 500.000. En caso de que Vivenda demuestre haber cumplido con las metas de impacto social definidas en el memorando a los donantes (ubicación geográfica y género), podrán deducirse hasta US\$100.000 del monto a devolver a BID Lab (véase el párrafo sobre incentivos de impacto).
- 3.21 **Incentivos de impacto.** Si Vivenda alcanza la cifra de 20.000 o más mejoras contratadas por mujeres, recibirá un descuento sobre el monto a devolver a BID Lab equivalente a US\$2,5 por cada mejora de vivienda que contrate una mujer durante la ejecución del proyecto, hasta un máximo de US\$50.000. Asimismo, Vivenda recibirá un descuento de US\$20 por cada mejora de vivienda que se contrate en los estados de la región norte, hasta un máximo de US\$50.000.

D. Riesgos del proyecto e institucionales

- 3.22 El proyecto corre tres grandes riesgos, a saber: riesgo tecnológico, riesgo de mercado y riesgo crediticio.
- 3.23 El **riesgo tecnológico** tiene que ver con posibles fallas o deficiencias en las plataformas de Vivenda que podrían dar lugar a una baja tasa de adopción por parte de las PYME de la construcción. Un factor de mitigación de este riesgo es la probada trayectoria de Vivenda, tanto en la ejecución de reformas como en la interacción digital con 40 PYME del sector de la construcción, que ha sido esencial para convertir a Vivenda Play, Nova Vivenda e i2Vivenda en herramientas fáciles de usar. Otro factor de mitigación de este riesgo es que las PYME verán el valor de emplear las herramientas de Vivenda para generar negocios mediante la acreditación y la visibilidad que confieren, y para conectarse con clientes que se valdrán de las líneas de crédito negociadas de Vivenda para financiar renovaciones.

- 3.24 El **riesgo de mercado** del proyecto se debe a la posibilidad de no disponer de suficientes PYME de construcción especializadas para alcanzar los resultados previstos. Dado que el proyecto se ejecutará siguiendo una lógica B2B2C, su éxito dependerá de la medida en que se encuentren suficientes PYME especializadas para ejecutar las reformas. Para mitigar ese riesgo, Vivenda empleará una estrategia de mercadotecnia digital por redes sociales para llegar a una amplia base de PYME. Además, el proceso de aceleración y acreditación de Vivenda asegurará que las PYME conectadas a las plataformas de Vivenda puedan realizar las renovaciones a tiempo y con la calidad esperada.
- 3.25 El **riesgo crediticio** del proyecto guarda relación con la capacidad y voluntad de pago de las familias que solicitan préstamos de rehabilitación a través de la plataforma i2Vivenda. Los retrasos en la construcción, la escasez de mano de obra especializada, los sobrecostos o condiciones adversas pueden incrementar el costo, para los operadores de microfranquicias, de realizar renovaciones de baja complejidad y, por ende, traducirse en problemas de flujo de caja tanto para las empresas como para los usuarios finales que pueden verse obligados a solicitar mayor financiamiento o a recurrir a financiamiento de terceros. Un factor de mitigación de ese riesgo es la puntuación crediticia que Nova Vivenda calcula para las PYME y los socios financieros de Vivenda a partir de los datos que le entrega una empresa especializada en calificaciones crediticias que Vivenda ha subcontratado. La puntuación se calcula en colaboración con Vivenda, ya que un cliente de bajos ingresos tiene un perfil de crédito muy diferente de lo contemplado en el baremo de mercado estándar. Además, esta puntuación tiene en cuenta todos los ingresos, incluidos los informales, analizando los estados bancarios, la ubicación del cliente, los datos de identificación fiscal y otras fuentes. Una vez procesada esta información, la puntuación calculada con Vivenda permite generar un análisis crediticio y condiciones de pago sugeridas (plazos, pagos por adelantado, cuotas, etc.). A la PYME no se le permite cambiar estas condiciones de pago y debe emplear la herramienta de puntuación para cada cliente antes de que se firme un contrato.

IV. PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$3.817.000, de los cuales US\$650.000 (17%) provendrán de BID Lab y US\$ 3.167.000 (83%) de Vivenda. El financiamiento de BID Lab incluye una operación de cooperación técnica no reembolsable de US\$150.000 y una operación de financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente de US\$500.000.
- 4.2 El proyecto incluye una operación de financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente de US\$500.000 dado que el modelo de negocios que implemente Vivenda podría generar una capacidad para reembolsar recursos si se cumplen las metas establecidas en el pliego de condiciones (Anexo VII). Así, a partir del mes 36 después de que se apruebe el proyecto, cuando las ventas brutas de Vivenda alcancen US\$2.000.000, Vivenda comenzará a reintegrar los recursos de la operación de financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente de BID Lab, en cuotas semestrales iguales hasta el final del período de

reembolso que durará 36 meses adicionales a partir de la fecha del último desembolso.

- 4.3 Del monto adeudado, Vivenda podría deducir un máximo de US\$100.000 que incluye (a) US\$2,5 por cada mejora de vivienda contratada por una mujer, hasta un máximo de US\$50.000 y (b) US\$20 por cada mejora de vivienda ejecutada en los estados del norte, hasta un máximo de US\$50.000.

Presupuesto Resumido (US\$)

	BID Lab Op. coop. tec. no reembolsable ejecutada por Instituto Vivenda	BID Lab Op. fin. no reem. inv. cont. ejecutada por Vivenda Tecnologia LTDA	Contrapartida		Total
			en especie	en efectivo	
Componentes del proyecto					
Componente 1: Consolidación del modelo de microfranquicia	114.000	100.000	180.500	0	394.500
Componente 2: Ampliación del modelo de microfranquicia	-	400.000	935.500	2.000.000	3.335.500
Componente 3: Difusión de conocimientos y documentación del proyecto	36.000	0	51.000	0	87.000
Total	150.000	500.000	1.167.000	2.000.000	3.817.000
% del financiamiento	4%	13%	31%	52%	100%

V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

A. Descripción del organismo ejecutor

- 5.1 Vivenda Tecnologia LTDA, en el caso de la operación de financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente, y Associação Social Instituto Vivenda, en el caso de la operación de cooperación técnica no reembolsable, serán los organismos ejecutores de este proyecto y firmarán el acuerdo con el Banco.
- 5.2 Vivenda Tecnologia LTDA es una empresa nueva que sus tres fundadores, con historiales en el ámbito de la vivienda social, crearon en 2014. Nació con el afán de alcanzar el objetivo de impacto social de hacer asequible la reforma habitacional para familias de bajos ingresos. Ha realizado cerca de 3.000 reformas. Cuenta con un equipo de unas 20 personas más sus tres fundadores. Estos tres fundadores forman parte del equipo ejecutivo que incluye a siete personas: Marcelo Coelho (fundador y director general de la plataforma); Fernando Assad (fundador, director de relaciones con inversionistas y director ejecutivo del Instituto Vivenda), Igiano Lima (fundador y director de inteligencia empresarial), Duda Alcântara (director ejecutivo del Instituto Vivenda); Isabela Caper (directora de mercadotecnia); Gabriela Botelho (directora financiera) y Anderson Valriani (director tecnológico). La mayor parte del equipo trabaja en mercadotecnia bajo la supervisión de la directora de esa área y se dedica, junto con el equipo de tecnología, a identificar

oportunidades de crecimiento y mejora para la Plataforma Nova Vivenda. Vivenda cuenta además con un equipo especializado encargado de desarrollar la actividad de negocios de las PYME conectadas a Vivenda Play.

- 5.3 Durante sus primeros años de actividad, la empresa fue reconocida como líder de mercado en la gestión tecnológica de reformas habitacionales para la población de bajos ingresos, pero ha aprendido que incrementar el número de reformas exige trabajar no directamente en ese segmento, sino a través del ecosistema de actores que intervienen en el mercado de reforma habitacional en Brasil. Ello impulsó a Vivenda a rediseñar su modelo operativo y a implementar una plataforma novedosa, aprovechando que ya contaba con el equipo para apoyar al proyecto por el lado mercadotécnico y de gestión operativa y financiera. Aplicando este nuevo enfoque ha logrado añadir a la plataforma 40 operadores de microfranquicias (PYME constructoras que ha acreditado) y ya está renovando viviendas de bajos ingresos en diferentes partes de Brasil.
- 5.4 El proyecto será ejecutado en colaboración con el Instituto Vivenda, que ejecutará la operación de cooperación técnica no reembolsable y es la rama sin fines de lucro de Vivenda Tecnologia LTDA, que ejecutará la operación de financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente. Con su enfoque de inclusión y diversidad, el Instituto tiene por propósito ser un referente en la capacitación de profesionales del sector, desde ingenieros y arquitectos hasta el equipo que ejecuta las obras, y se propone reservar espacios específicos para integrar, en las actividades, a minorías como las de la comunidad LGBTQIA+, afrodescendientes, migrantes u otros. Además, se encarga de generar productos de conocimiento relacionados con el sector de la reforma habitacional de personas de bajos ingresos y de buscar conexiones con los sectores público y privado (con el apoyo de grandes empresas del sector de la construcción, como Gerdaul y Vedacit) a fin de acelerar la estructuración del mercado.
- 5.5 **Revisión de integridad.** El equipo del proyecto, con la asistencia de la Oficina de Integridad Institucional (OII), llevó a cabo un análisis de integridad de conformidad con las normas de debida diligencia de integridad (OP-474-1) en relación con este proyecto. El equipo del proyecto y OII constataron que algunos aspectos del proyecto aún no han sido definidos, concretamente, los nuevos socios financieros²³ que proporcionarán financiamiento a los usuarios finales y servicios de titulación y que podrían presentar un riesgo de integridad y/o de reputación para BID Lab cuando se identifiquen dichas entidades entrantes. El equipo del proyecto y OII consideran que este riesgo está adecuadamente mitigado porque dichas entidades serán objeto de un análisis de integridad de conformidad con las normas de debida diligencia de Integridad, a satisfacción de BID Lab. Si un determinado socio financiero no es aprobado por BID Lab, Vivenda tendrá que presentar un sustituto adecuado para seguir desembolsando los fondos del proyecto.

²³ En el pasado Vivenda ha utilizado los siguientes socios financieros: Gaia, que ha realizado la titularización de los préstamos, y la Companhia Hipotecária Piratini, que prepara los contratos de financiamiento que Gaia, Itaú y Bradesco titularizan en calidad de socios financieros.

B. Estructura y mecanismo de implementación

- 5.6 Vivenda Tecnología LTDA y el Instituto Vivenda establecerán una unidad de ejecución para realizar las actividades del proyecto y gestionar los recursos de forma eficaz y eficiente. Vivenda Tecnología LTDA y el Instituto Vivenda también se encargarán de proporcionar informes de avance sobre la ejecución del proyecto. Los detalles sobre la estructura de la unidad de ejecución y los requisitos de declaración de información pueden consultarse en los archivos técnicos del proyecto.
- 5.7 Durante la ejecución del proyecto, Vivenda mantendrá a BID Lab al tanto de todo avance y coordinará reuniones entre todas las partes y en todos los casos en que sea necesario.

VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 **Desembolso por resultados y acuerdos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a los acuerdos estándar de BID Lab sobre desembolso por resultados y a las políticas del BID sobre adquisiciones y contrataciones²⁴ y gestión financiera²⁵ que se aplican al sector privado, en consonancia con la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (documento OP-273-12), versión del 12 de junio de 2019, y de acuerdo con lo especificado en la Guía de Gestión por Hitos y Supervisión Financiera para Proyectos de Cooperación Técnica de BID Lab y Programa de Empresariado Social.
- 6.2 **Desembolso por resultados.** La Representación en Brasil realizará el seguimiento del proyecto, que se llevará a cabo de acuerdo con las políticas de desempeño y gestión de riesgos (cumplimiento de hitos) que BID Lab estableció en abril de 2008. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de hitos (productos previamente determinados que son fundamentales para la consecución de los objetivos de desarrollo). El cumplimiento de hitos no exime al organismo ejecutor de su responsabilidad con respecto a los indicadores estipulados en la matriz de resultados y los objetivos del proyecto.

VII. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 7.1 **Divulgación de información.** El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

²⁴ Enlace a las [Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo](#).

²⁵ Enlace al documento [Guía de Gestión por Hitos y Supervisión Financiera para Cooperaciones Técnicas de BID Lab y PES](#).

- 7.2 **Propiedad intelectual.** Vivenda Play, Nova Vivenda e i2 Vivenda son tecnologías y metodologías desarrolladas por Vivenda, por lo que la propiedad intelectual con ellas relacionada no se compartirá con BID Lab. Asimismo, la propiedad intelectual de este proyecto que se refiera a nuevas funcionalidades desarrolladas con fondos del BID y el trabajo financiado por BID Lab, así como los resultados obtenidos en el marco del proyecto serán propiedad intelectual del organismo ejecutor. Ello incluirá una publicación sobre experiencias exitosas y una video grabación de la experiencia y los aprendizajes del proyecto. El organismo ejecutor otorgará una licencia no exclusiva y libre de regalías al BID, incluidos los derechos de uso, copia, difusión, reproducción y publicación en cualquier medio, de los productos de conocimiento resultado del proyecto.