

**ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA INDUSTRIA HABITACIONAL DE  
INTERES SOCIAL DE AMERICA LATINA**

**ALEX ARMANDO FLORES ALFARO**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -MBA  
BOGOTA, D. C.**

**2008**

**ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA INDUSTRIA HABITACIONAL DE  
INTERES SOCIAL DE AMERICA LATINA**

**ALEX ARMANDO FLORES ALFARO**

**OSCAR ARMANDO PARDO**

**Asesor**

**Proyecto de Grado para optar por el título de  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – M.B.A. (MASTER IN  
BUSINESS ADMINISTRATION)**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTA, D. C.**

**2008**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, D.C., mayo de 2008

## **DEDICATORIA**

- A las tres luces que iluminan mi vida, Matilda, Sabrina y Mónica, por ser la razón de mi vivir, por ser además, la fuente de mi motivación. A ustedes, por existir y por brindarme todo el amor que necesito.

- A mis padres Carlos Armando y Alejandrina, por enseñarme el camino a la superación, por su amor y apoyo. A mis hermanos Lourdes y Carlos, que han seguido y seguirán estos mismos pasos.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Oscar Pardo, quien siendo defensor de la gestión pública, es a su vez exigente con la participación del sector privado dentro de la misma, por sus aportes y atinados comentarios a esta investigación.
- A la familia Escobar Pacheco: Elmer, Blanca Mónica y Luisa Fernanda, por su apoyo, comprensión y paciencia.

## CONTENIDO

	pag.
<b>1. INTRODUCCION</b>	1
<b>2. OBJETIVOS</b>	2
2.1 Objetivo Principal	2
2.2 Objetivos secundarios	2
<b>3. MOTIVACION</b>	3
<b>4. ALCANCE</b>	4
<b>5. ANTECEDENTES</b>	5
<b>6. MARCO TEORICO</b>	7
6.1. Conceptos básicos de estrategia y competitividad	7
6.1.1. Ventaja competitiva nacional	7
6.1.2. Análisis de las industrias	9
6.1.3. Estrategias genéricas	11
6.1.4. La cadena de valor y la ventaja competitiva	13
6.2. La industria de la construcción	15
6.2.1. Sectores de la industria de la construcción	18
6.2.2. Estructura y ciclo de vida de un proyecto de construcción	21
<b>7 METODOLOGIA</b>	26
<b>8. MODELO COMPARATIVO DE LA GESTION DEL SECTOR HABITACIONAL EN AMERICA LATINA</b>	28

8.1.	Evaluación de los esfuerzos de una nación por reducir su déficit habitacional	29
8.1.1.	Contexto socioeconómico	29
8.1.2.	Mercado habitacional	31
8.2.	Evaluación de los esfuerzos de una nación por reducir su déficit habitacional	35
8.2.1.	Calidad de la vivienda	35
8.3.	Relación y comparación de las variables	38
8.3.1.	Análisis de los resultados del modelo comparativo: causas y efectos	40
8.4.	Comparación de la gestión en el sector habitacional entre los países de América Latina.	41
8.4.1.	Relación entre resultados y esfuerzos	41
8.4.2.	Calificación total	43
<b>9.</b>	<b>EVALUACION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA NACIONAL EN EL SECTOR HABITACIONAL DE LOS PAISES CHILE Y BOLIVIA</b>	<b>48</b>
9.1.	El sector habitacional en Chile	49
9.2.	Análisis de la ventaja competitiva nacional de Chile en el sector habitacional basado en el Diamante de Porter.	56
9.3.	El sector habitacional en Bolivia	60
9.4.	Análisis de la ventaja competitiva nacional de Bolivia en el sector habitacional basado en el Diamante de Porter.	66

<b>10.</b>	<b>DEFINIENDO LA INDUSTRIA HABITACIONAL EN AMERICA LATINA</b>	74
10.1.	Análisis de la industria habitacional a través de los cinco factores de la competencia según Michael Porter	78
10.2.	Identificación de los actores estratégicos en la industria habitacional de América Latina	87
10.3.	Aplicación de las estrategias genéricas en la industria habitacional según el actor	91
10.4.	Identificación de la cadena de valor en el sector habitacional de América Latina	95
<b>11.</b>	<b>GESTION DEL PROYECTO HABITACIONAL Y RECOMENDACIONES</b>	104
11.1.	Etapa de planeación y diseño	106
11.2.	Etapa de ejecución y mantenimiento	108
<b>12.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	115
<b>13.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	121
<b>14.</b>	<b>ANEXOS</b>	123
<b>15.</b>	<b>GLOSARIO</b>	128



## LISTA DE FIGURAS

	pag.
Figura 1. Los determinantes de la ventaja nacional según Michael E. Porter	8
Figura 2. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria según Michael Porter	10
Figura 3. Actores “stakeholders” de un Proyecto de Construcción típico	22
Figura 4. El ciclo de vida de un Proyecto de Construcción Integral y Sostenible	25
Figura 5. Modelación de la metodología de investigación	27
Figura 6. Esquema del modelo comparativo del sector habitacional	30
Figura 7. Categorización de viviendas según materiales utilizados en piso, paredes y techo.	37
Figura 8. Resultados sector habitacional (Cantidad de unidades de vivienda y su calidad)	42
Figura 9. Calificación de esfuerzo medido por su desempeño en el sector habitacional en torno a aspectos socioeconómicos, financieros, costos de vivienda y políticas.	43
Figura 10. Esquema de calificación según ubicación en los nueve cuadrantes	44
Figura 11. Ubicación en el plano cartesiano de los países de acuerdo a las calificaciones en Resultados y Esfuerzos.	46
Figura 12. Calificación total (Ct) en el sector habitacional de América latina.	47
Figura 13. Comparación y evaluación del sector habitacional de Chile y Bolivia a través del Diamante de Porter.	71
Figura 14. Actores estratégicos en la Industria Habitacional.	90
Figura 15. La cadena de Valor en la Industria Habitacional.	101
Figura 16. Gestión del proyecto habitacional: Etapas e interacción de los actores.	114

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1.	Calificaciones en déficit de vivienda. Rango promedio entre 16% y 55%.	pag. 39
Tabla 2.	Evolución de la Política Habitacional en Chile.	50

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1.	Determinantes de la ventaja competitiva nacional.	pag. 123
Anexo 2.	Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial	125
Anexo 3.	La cadena genérica de valor según Michael E. Porter	127

## 1 INTRODUCCIÓN

El intercambio de prácticas y políticas orientadas a disminuir el déficit habitacional en los países de la región de América latina, ha tomado mucha relevancia dada la situación precaria en que se desarrolla el sector habitacional de interés social. En ese sentido, es necesario identificar aquellos factores determinantes del entorno que influyen en el buen desempeño del sector y que propicien soluciones sostenibles al problema. Si bien el sector público en los países de la región ha tenido un papel preponderante en la elaboración de sistemas y mecanismos para sufragar dicha situación, no ha sido suficiente tomando en cuenta el alto crecimiento de construcción informal y por lo tanto de asentamientos precarios. Sumado a esto, el segmento de la población al cual está orientado el mercado habitacional resulta poco atractivo para el sector privado quien es el verdadero productor de vivienda y oferente del crédito hipotecario. A continuación se aborda el tema del sector habitacional de interés social, desde una perspectiva enmarcada en la estrategia competitiva, la cual debe conllevar a cada uno de los actores involucrados: sector público, privado, comunidad y cooperación internacional, a regirse bajo un mismo sistema integrado de creación de valor. Valor requerido para proponer servicios y productos habitacionales, dignos para los hogares de ingresos bajos. Asimismo cabe aclarar que si bien dicha investigación parte de la mirada del gobierno, es solamente con el propósito de presentarlo como el facilitador, fiscalizador y por lo tanto el que debe fomentar la inversión del sector privado, quien al final es el desarrollador del sector habitacional.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO PRINCIPAL:**

El objetivo principal de esta investigación consiste en identificar los factores clave para mejorar el desempeño en la disminución del déficit habitacional, según prácticas y políticas implementadas por aquellos países de la región latinoamericana con mejores resultados.

### **2.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS:**

- Realizar mediante la comparación entre los países de la región latinoamericana un análisis de la industria habitacional, identificando aquellos factores determinantes que influyen en los resultados obtenidos, apoyado en la teoría de ventaja competitiva nacional de Michael Porter.
- Definir la industria habitacional de interés social en América Latina a través del análisis de industria basándose en los conceptos básicos de estrategia y competitividad de Porter.
- Proponer recomendaciones para mejorar el desempeño en la gestión del proyecto habitacional de interés social entre los países de la región latinoamericana.

### 3 MOTIVACIÓN

Partiendo de la base que la familia es el núcleo de la sociedad<sup>1</sup>, y que esta a su vez estará constituida en un hogar, lugar donde una familia, o grupo de personas emparentadas viven juntas; se debe entender que dicho hogar tendrá un mejor desenvolvimiento tanto físico como emocional cuando sus integrantes habiten dentro de un espacio material denominado vivienda, la cual deberá reunir cada uno de los requisitos, requerimientos y necesidades de quienes la ocupen.

Al respecto no cabe la menor duda que la vivienda es una necesidad básica para el desarrollo humano y por lo tanto para la reducción de pobreza en los países de América latina. En ese sentido es necesario el intercambio de políticas y prácticas exitosas en el sector habitacional de interés social, entre los países de América Latina, que aporten una solución al problema del déficit habitacional.

---

<sup>1</sup> Umaña Luna, Eduardo. La familia: núcleo fundamental de la sociedad. Bogotá, 1996. Ediciones la constitución.

## 4 ALCANCE

- Análisis de la gestión del sector habitacional a través de la comparación entre los países de América latina (basado en un estudio previo).
- Identificar algunos factores y/o variables del sector habitacional (entorno socioeconómico, político, condiciones de la demanda, sectores de apoyo, entre otros) que obstaculizan el buen desempeño en la industria habitacional. Lo anterior aplicando el concepto de ventaja competitiva nacional a través del Diamante de Porter.
- Identificación de los factores determinantes en la industria de la construcción de vivienda de interés social (al que se llamará sector habitacional) para el buen desempeño en torno a la disminución del déficit habitacional en América Latina. Para lo anterior se toma en cuenta aquellos países con mejor desempeño en la región.
- Definición de sector habitacional de interés social, como parte de una industria. Para lo anterior se toma en cuenta los actores (stakeholders) participantes, y las distintas etapas involucradas en su gestión.
- Identificación de las actividades generadoras de valor y por lo tanto la cadena de valor en el sector habitacional, específicamente orientada a la gestión de proyectos para vivienda de interés social.
- Identificación de prácticas y políticas (tanto del sector público como del privado) dignas de ser imitadas en toda la región de Latinoamérica, para la gestión del proyecto habitacional de interés social.

## 5 ANTECEDENTES

El sector vivienda como cualquier otra industria se ve influenciada por factores del entorno que determinan su desempeño. En la región de América Latina, así como en otras regiones en vías de desarrollo, el tema de productividad de vivienda no viene siendo una práctica común cuando se trata de enfocarla en los clientes de bajo ingreso. La construcción informal como alternativa de este segmento de la población, se manifiesta en el crecimiento de asentamientos precarios y la falta de servicios urbanos básicos en el sector habitacional de esta región. Según la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de UN-HABITAT en el año 2020 habrá 162 millones de personas viviendo en tugurios. Entre los países de la región, Perú, Argentina y Venezuela son los que presentan los cuadros mas críticos, con un 3.1 % de crecimiento de asentamientos precarios por año.

En la mayoría de los casos dichos asentamientos son de carácter informal, fuera de la normativa, a través de invasiones y urbanizaciones mediante cooperativas u organizaciones ilegales<sup>2</sup>. No obstante el crecimiento del sector informal en el mercado habitacional es simplemente una respuesta a una necesidad no cubierta por el sistema socioeconómico y político. Lo anterior sin pretender restar responsabilidad al sector privado quien al final es el desarrollador del sector en sí. Con frecuencia la descentralización del sector en los diferentes países ha ido tomando mas fuerza y tanto los gobiernos locales, organizaciones y

---

<sup>2</sup> Clichevsky, N. 2001. Hábitat informal en América latina: entre la permisividad, el desalojo y la regularización. Revista Territorios numero 6: p. 15-29. Bogotá, Colombia.

las mismas comunidades han asumido un papel preponderante. En ese sentido, si bien la descentralización viene siendo una alternativa al problema, o aun mas la construcción informal, ninguna de las anteriores formula una estrategia integrada u homogénea mediante la cual se genere, además del cubrimiento de una necesidad, la creación de valor, en este caso de una vivienda digna para aquellos con ingresos bajos.

Dado lo anterior existen muchas políticas generalizadas que impulsan el “*partnership*<sup>3</sup>” entre el sector privado y el público, mayor oferta de microfinanciación y apoyo a las cooperativas comunitarias. La región no es la excepción, por lo tanto, cada vez mas el intercambio de información, investigación y políticas exitosas entre los países viene a ser un gran aliado en la búsqueda de soluciones específicamente en el problema planteado: la vivienda de interés social.

---

<sup>3</sup> Partnership: lo que en español se traduce como “asociación” que significa una relación legal que existe entre dos o mas personas (partes) asociadas bajo contrato y que usualmente involucra una cooperación cercana entre las partes habiendo especificado derechos y responsabilidades de cada uno.



## **6 MARCO TEÓRICO**

La información que se analiza, se apoya específicamente en los conceptos básicos contenidos en la teoría ofrecida por Michael Porter<sup>4</sup> sobre la estrategia y ventaja competitiva en las industrias. Al respecto es necesario comprender dichos conceptos e introducirlos al contexto de la industria de la construcción como tal, misma que se define en esta sección, para luego enmarcarla específicamente en el sector de construcción de vivienda social o pública, para lo cual, se estará utilizando la denominación: *sector vivienda*. Así mismo, en la sección de glosario se definen algunos términos que sirven de apoyo para comprender el contexto de la investigación.

### **6.1 CONCEPTOS BASICOS DE ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD**

#### **6.1.1. Ventaja competitiva nacional**

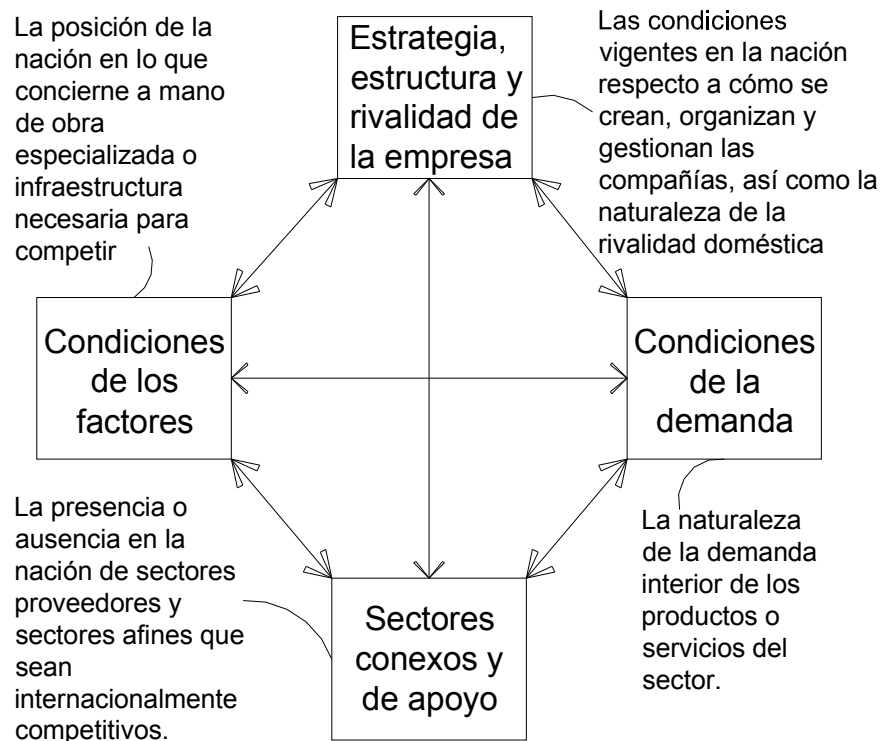
La nación de origen de cualquier empresa que mantenga la ventaja competitiva a nivel internacional desempeña un papel preponderante. En el centro de cualquier explicación de la ventaja nacional debe estar el papel de la nación de origen en lo que se refiere al estímulo

---

<sup>4</sup> Michael E. Porter, Ph.D., es profesor de cátedra de la Harvard Business School, y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Autor de 17 libros y más de 125 artículos. En el 2001 la Harvard Business School y la Universidad de Harvard, crearon el Instituto para la Estrategia y Competitividad, en dedicación a su trayectoria de trabajo.

de la mejora e innovación competitivas<sup>5</sup>. De esta manera, debemos comprender que factores en el entorno nacional influyen en superar el natural deseo de estabilidad y por lo tanto mover a las empresas a avanzar. Para facilitar la comprensión de por qué una nación alcanza el éxito en un sector en particular frente a otras naciones, se acude a lo descrito por Michael Porter en su libro Ventajas Competitivas de las naciones, mediante el cual define cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que a su vez fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva.

Figura 1. Los determinantes de la ventaja nacional según Michael E. Porter.



<sup>5</sup> Porter, M. E. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Vergara, Argentina. pp. 108.

### **6.1.2. Análisis de las industrias**

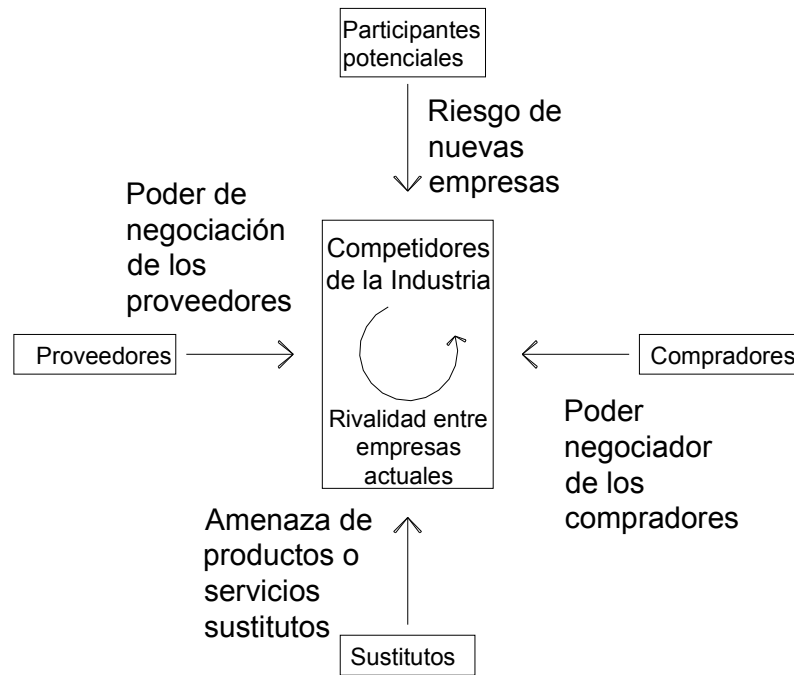
Para comenzar a hablar de industria, es fundamental hablar de competencia, ya que esta última es la que determina en gran parte el éxito o fracaso de una empresa dentro de una respectiva industria. Según Michael Porter, la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria y su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria<sup>6</sup>. Dicha estrategia se basa en dos aspectos: el primero es el atractivo en rentabilidad y de los factores de que depende un sector industrial y el segundo son los factores de la posición competitiva que se ocupa de un sector industrial. Ambos son dinámicos ya que los sectores industriales ganan o pierden atractivo a través del tiempo. En ese sentido, depende de la estrategia competitiva implementada por cada empresa, para moldear a su favor el entorno del sector y de esta manera no depender netamente del ambiente suscitado en dicho entorno.

Según Michael Porter, en toda industria sin importar si produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. Estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de la industria ya que influyen en los precios, costos, y en la inversión que deben realizar las compañías.

---

<sup>6</sup> Porter, Michael E. 2002. Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York.

Figura 2. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria según Michael Porter.



Por ejemplo el poder negociador de los proveedores en la industria de la construcción determina el costo de las materias primas y de otros insumos. En consecuencia, para toda empresa en un sector industrial, todos son considerados competidores: los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales. La fuerza de los cinco factores de la competencia depende de las características económicas y técnicas de un sector industrial, es decir, lo que Porter denomina la *estructura de la industria*. A continuación se analizan brevemente las características relevantes que determinan cada una de estas cinco fuerzas competitivas:

### **6.1.3. Estrategias genéricas**

Es necesario dentro de la estrategia competitiva, tomar una posición en la industria lo cual determina su rentabilidad encima o debajo del promedio. Existen dos tipos básicos de ventaja competitiva al alcance de toda empresa frente a sus rivales: costos bajos y diferenciación, la cual se puede buscar en varios segmentos de la industria. Ambas variables provienen a su vez de la estructura de la industria y dan origen a tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, concentración en los costos y concentración en la diferenciación. Estas dos últimas (concentración) se centran en la ventaja de costos o en la diferenciación en un segmento pequeño.

#### *6.1.3.1. Liderazgo en costos*

La empresa se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria. Entre sus características se mueve en un ámbito extenso atendiendo a muchos de sus segmentos hasta con la particularidad de operar en sectores industriales afines. Las fuentes resultan diversas y están asociadas siempre con la estructura de la industria, por ejemplo el acceso preferencial a materias primas.

#### *6.1.3.2. La diferenciación*

La empresa se distingue dentro de su sector industrial en aquellos aspectos apreciados por los clientes. Su singularidad es premiada con un precio más alto. A su vez, esta estrategia exige a la empresa a seleccionar los atributos que sean distintos a los de sus rivales. En ese

sentido, la singularidad juega un papel significativo, ya que hace única a la empresa o bien a la actividad (es) dentro de la cadena de valor, concepto que se aclarará mas adelante, y que identificándolas vuelve de cierta manera, sustentable la estrategia de diferenciación. A continuación se exponen, según lo enunciado por Michael Porter en su libro “*Ventaja Competitiva – creación y sostenimiento de un desempeño superior*” algunas decisiones de política que pueden favorecer dicha singularidad:

- Características del producto y desempeño prometido
- Servicios prestados (crédito, entrega o reparaciones)
- Intensidad de una actividad (nivel de inversión en la publicidad)
- Contenido de una actividad (información suministrada en el procesamiento de los pedidos)
- Tecnología utilizada en la ejecución de una actividad (precisión de las herramientas de las maquinas, computarización del procesamiento de pedidos)
- Calidad de los insumos adquiridos para una actividad
- Procedimientos que rigen las acciones del personal en una actividad (procedimientos de servicios, índole de las visitas de ventas, frecuencia de la inspección o del muestreo)
- Nivel de habilidades y experiencia del personal utilizado en una actividad y capacitación impartida
- Información empleada para controlar una actividad (temperatura, presión y variables con que se controla una reacción química).

#### *6.1.3.3. Concentración*

Su campo de acción se ejerce en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial, seleccionando un segmento (segmento meta) o grupo de segmentos del mismo.

Dicha estrategia tiene dos variantes: la concentración basada en costos y la basada en la diferenciación. Su propósito es lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos donde existan vacíos, desde ambos puntos de vista (*ver anexo 1*).

#### **6.1.4. La cadena de valor y la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva, si bien esta asociada a la estrategia implementada, no se puede entender con el simple hecho de enmarcarla ya sea en liderazgo en costo o en diferenciación. Es necesario identificar cuales son las fuentes, a través de las distintas actividades requeridas para diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, así como su manera de interactuar. En ese sentido, la cadena de valor sirve como una herramienta sistemática para dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos y su propuesta de diferenciación. Por otro lado, es importante saber que la cadena de valor de una empresa esta integrada a lo que Porter denomina el sistema de valores, en el cual interactúa con la cadena de proveedores (crea y entrega insumos) y la cadena de canales (actividades que se llevan a cabo antes de llegar al cliente).

Cuando se incluye la palabra valor dentro de la cadena de actividades, se refiere por un lado a aquel que mediante la estrategia genérica haga superar la expectativa en el comprador del costo pagado, y por otro lado, la rentabilidad de la empresa, donde las ventas deben sobrepasar los costos invertidos en el precio cobrado por el producto. Por lo tanto es el

valor el que se utiliza para analizar la posición competitiva, y es la cadena de valor la que contiene el valor total: actividades (físicas y tecnológicamente específicas) relacionadas con valores y de margen (diferencia entre el valor total y el costo de efectuarlas).

Las actividades de valor se dividen en dos grupos: primarias y de apoyo. Las primarias son aquellas involucradas en la creación física del producto, su venta y transferencia al cliente. Las de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, ofreciendo insumos, tecnología y recursos humanos (Ver figura 2).

Es importante hacer notar que la forma de examinar la ventaja competitiva consiste en analizar esta serie de valores y de margen dentro de la cadena de valor y no el valor agregado (precio de venta menos costo de las materias primas) en sí.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos que afectan a la ventaja competitiva de manera distinta: 1) Actividades directas, las cuales intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, entre ellas: el ensamblaje, maquinado de partes, operación de las fuerzas de ventas, publicidad, diseño del producto y reclutamiento. 2) Actividades indirectas, las cuales permiten efectuar actividades directas en forma continua, como ser: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerzas de ventas, entre otros. 3) Aseguramiento de calidad, garantiza la calidad de otras actividades como ser: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste y retrabado. (Ver anexo 2).



## **6.2 LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN**

Según su definición construir es fabricar, edificar, hacer de nueva planta una obra de arquitectura o ingeniería, un monumento o en general cualquier obra pública, o bien “formar ensamblando partes”. Así como diversos materiales se unen para formar una estructura, así mismo se unen grupos de personas (multidisciplinarios) para hacer posible el proyecto de construcción. Es ahí donde se integran varias unidades de negocio para alcanzar una misma meta bajo un mismo proceso. Proceso en el cual interactúan varios actores como ser: arquitectos e ingenieros en el área de diseño; los dueños aportando la financiación (capital); el gerente constructor quien dirige en el campo; los obreros que ejecutan la obra; las autoridades nacionales y municipales, quienes verifican la normativa y los planos así como el sitio; manufactureros y proveedores en la distribución y canalización de materiales y equipos, y muchos mas, todos con el reto de conformar una sociedad implícita que asegure el éxito del proyecto. En ese sentido, talvez suene oportuno calificarla más que una industria de servicio o producción de bienes, como una economía en sí.

En la región de América Latina y el Caribe el sector construcción aportó en el año 2006 el 6% del producto interno bruto (PIB), registrando un crecimiento del 8% (por encima del crecimiento del PIB total de 5%), con un valor agregado de \$ 111 billones de dólares,

empleando al 7.5% de la población urbana (30 millones de personas)<sup>7</sup>. Comparando los indicadores anteriores con los registrados en Estados Unidos donde dicha industria emplea el 5% de la fuerza laboral (6 millones de personas), con un valor total de \$ 815 billones de dólares lo cual representa el 8.1 % del PIB, se puede constatar su importancia y magnitud en la economía de los países.

Si bien la construcción juega un papel importante en la economía, cabe mencionar que la industria en sí no controla la oferta y demanda. De hecho, esta industria registra pocos activos en comparación con otras y su éxito o no depende en gran parte de la calidad del personal más que en la tecnología en sí. Por lo anterior, algunos la denominan como una industria de servicio, compuesta por pequeños negocios, especialmente en la construcción de los sectores residencial y edificaciones comerciales. Sin embargo muchos otros la siguen enmarcando como industria productora de bienes. Existen segmentos de la misma considerados servicios: diseño y consultoría y otros considerados producción de bienes: el contratista constructor.

Su naturaleza es cíclica y por lo mismo inevitablemente tiene periodos de bajo rendimiento cayendo en el riesgo y muchas veces obligando los mismos constructores a salir del mercado. Dicho riesgo va atado al hecho de que la construcción esta íntimamente ligada a aspectos externos como las políticas del Gobierno, desarrollo tecnológico, aspectos

---

<sup>7</sup> Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2006, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL; recuperado de <http://www.eclac.org/cgi-bin>.

demográficos, relaciones labores, tendencias en el mercado, aspectos climatológicos y por lo mismo, a la economía en sí. Por ejemplo, con el simple hecho de ejercer, por la misma naturaleza del trabajo, su campo de ejecución en las afueras, cualquier extremidad en el caso del clima, puede afectar su nivel de producción dañando materiales, causando demoras entre otros.

Así mismo, es importante entrever, que por ser una industria orientada al gusto del cliente, resulta difícil utilizar técnicas masivas de producción tanto en materiales como en sistemas. El constructor debe atender las necesidades del cliente sin que necesariamente se esté prestando un servicio, simplemente terminando un producto "*custom desgined*". Tomando en cuenta lo anterior y sabiendo que cada proyecto es único, con su propia curva de aprendizaje, sitio, actores etc., se hace difícil predecir con exactitud cuanto dinero se invertirá y por lo tanto conduce a mayores riesgos en pérdidas de dinero.

En la actualidad sabemos que existe la tendencia de conformar conglomerados o fusiones como es el caso de las instituciones financieras, los servicios médicos, entre otros. No obstante la construcción, por volverse cada vez más compleja y sofisticada, se ha convertido en un negocio de especialidades, en cuyo proceso evolutivo, el contratista pasó de ser jefe a gerente, dependiendo en gran parte de la especialización de los subcontratistas. Lo anterior influyendo en otra tendencia: la fusión de dueños, contratistas y diseñadores a unidades más colaboradoras.

### **6.2.1. Sectores de la industria de la construcción**

Cada sector de la construcción esta respaldado por su propio proveedor de materiales y equipos, manufactureros y subcontratistas. Obviamente existen materiales comunes en todos los sectores como ser el cemento, el acero y ciertos agregados como la arena y la grava. No obstante dependiendo su finalidad, tamaño, capital o bien su ubicación, se emplean distintos tipos de acabados, sistemas y equipos. Estos sectores se clasifican en:

- Residencial
- Comercial
- Infraestructura y carreteras
- Industrial

#### *6.2.1.1. Sector residencial*

Esta comprendido por viviendas individuales, condominios y complejos residenciales tales como urbanizaciones y pequeños apartamentos. En la mayoría de los casos tiene carácter privado, para uso individual o bien para fin comercial (venta de los mismos). Dentro del mismo sector han surgido movimientos en torno a las casas o productos prefabricados. No obstante a pesar de los grandes desarrollos en prefabricados aun permanece la tendencia de construir la gran mayoría en el sitio, especialmente en la región de América latina y el caribe, siendo el marco de estudio de esta investigación. Debido a lo anterior, se utiliza poca tecnología y por lo mismo, se requiere poco capital en comparación con otros sectores de la construcción. Existen otros negocios pequeños que apoyan el sector como ser: alquiler

de herramientas y equipos, bodegas, subcontratistas especializados y proveedores de materiales. Así mismo,, se ve fuertemente influenciado por las políticas implementadas por el gobierno y el sector bancario (tasas de interés) principalmente en torno a programas para la vivienda de interés social. Cuando la economía esta bien, se destina en el sector residencial aproximadamente un 50% del total de gastos en construcción<sup>8</sup>.

#### *6.2.1.2. Sector Comercial*

Esta comprendido por edificios de oficina, grandes complejos de apartamentos, centros comerciales, teatros, escuelas, universidades y hospitales. En su mayoría son construidos por el sector privado aunque en el sector publico son comunes además de los edificios gubernamentales, los hospitales y escuelas. La exigencia en tecnología es mayor que en la del sector residencial, así como la inversión de capital necesaria para competir en dicho sector, razón por la cual existen menos actores. Prueba de lo anterior es que existen areas de especialización como por ejemplo el caso de los hospitales donde se requieren un control de calidad en su diseño, tanto en materiales como para su funcionamiento. Debido a que son grandes inversiones los dueños muchas veces utilizan las licitaciones o concursos para escoger a aquellos contratistas o constructoras con mayor prestigio. Se destina aproximadamente el 30% de la construcción total al sector comercial (Gould, F. 2003). Asimismo, depende en gran medida de la economía.

---

<sup>8</sup> Gould, F. 2003. Construction Project Management. Prentice Hall, New Jersey, USA.

#### *6.2.1.3. Sector de infraestructura y carreteras*

La construcción en este sector habilita la circulación de personas y bienes: carreteras, puentes, canales, túneles, aeropuertos, entre otros. El papel del ingeniero es muy importante por la amplitud de conocimiento técnico requerido “*know-how técnico*”, así como el uso de equipo pesado. Mas que en el sector comercial, en este caso son muy pocas las firmas pero a su vez mas grandes en tamaño (personal, equipo, etc.). En la mayoría de los casos son financiados por el sector público por su misma función. Así mismo es muy común el uso de licitaciones públicas para elegir a la firma constructora o consultora.

#### *6.2.1.4. Sector industrial*

Refinerías de petróleo, plantas industriales tales como del sector automotriz, químicas, textiles, entre otras, son ejemplos de complejos industriales. Dichos proyectos son producto de sus procesos productivos, en otras palabras funcionales en la concepción del diseño y construcción. La gran mayoría son financiadas por el sector privado. Al igual que el sector de infraestructura requiere de áreas especializadas y por lo mismo son pocos los calificados para trabajar en dicho sector. Es común ver firmas que incluyan tanto a diseñadores como constructores trabajando a la par. Por otro lado, hoy en día estan regidos en gran parte por normas que protegen el medio ambiente integrando otras disciplinas como los ambientalistas y científicos (químicos).

## **6.2.2. Estructura y ciclo de vida de un proyecto de construcción típico**

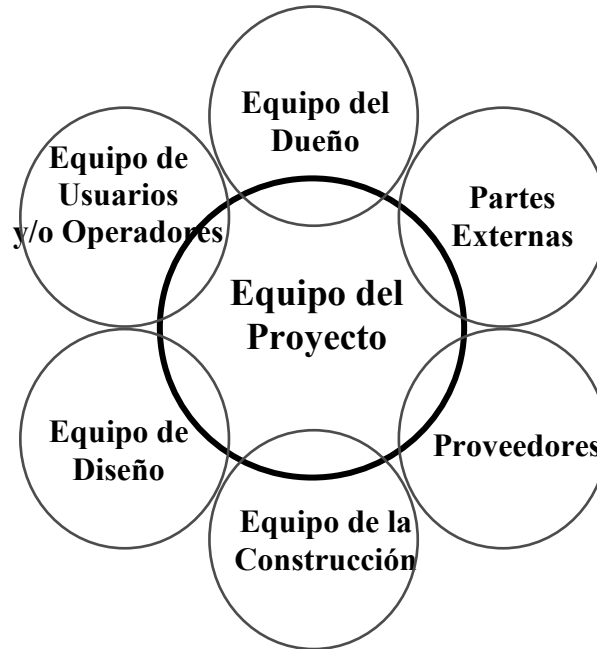
Con el propósito de identificar cada una de las actividades que influyen en la creación de valor dentro del proceso de construcción de un proyecto de vivienda (residencial), tema que se analizará posteriormente como parte del alcance de esta investigación, a continuación se analiza la estructura de un proyecto de construcción típico a lo largo de su ciclo de vida. Cabe mencionar que más adelante se complementará dicha información con aquellos aspectos particulares de un proyecto de vivienda de interés social.

### *6.2.2.1. Actores “stakeholders” en un proyecto de construcción*

En cualquier proyecto de construcción los actores pueden ser considerados internos o externos al proyecto en sí, dependiendo de su papel dentro del mismo, asimismo cabe mencionar que estos actores varían de acuerdo a la fase en que se encuentre la ejecución del proyecto. Por otro lado, es importante mencionar que existen actores claves, que se encuentran a lo largo de su ejecución.

En este sentido, se debe entender que para agrupar los actores dentro del proyecto, se define a cada uno como un equipo, el cual a su vez se conforma por unidades organizacionales, funcionales e individuos dependiendo el caso. Por ejemplo en casos particulares el dueño podría ser una organización (empresa) o bien un individuo. Basándose en la siguiente figura, a continuación se enumeran los actores “stakeholders” de un proyecto de construcción típico y su respectivo papel o función:

Figura 3. Actores “stakeholders” de un Proyecto de Construcción típico.



Fuente: Vanegas, Jorge. Professor of the School of Civil and Environmental Engineering, College of Engineering, Georgia Institute of Technology Atlanta, Georgia, USA.

El equipo del dueño es el encargado de ordenar el proyecto, o sea de solicitar la construcción del mismo. Su papel se remonta a concebir el proyecto, asegurar que sus especificaciones sean ejecutadas y a cerciorarse de la financiación del mismo sin que lo anterior recaiga directamente sobre él. Dentro del equipo del dueño se pueden encontrar supervisores, promotores y accionistas. Por otro lado, cabe mencionar que el dueño no necesariamente es el cliente final (el cual en el caso de la vivienda sería el usuario). Las partes externas juegan un papel preponderante ya que regulan de cierta manera el contexto bajo el cual se desarrolla el proyecto y por lo tanto definen en gran parte la cadena de valor.



Entre ellos se menciona: instituciones financieras, compañías de seguro, entes reguladores (el Gobierno), la comunidad, el público general, entre otros. Los Proveedores sin duda alguna y basado en la teoría de Michael Porter son parte clave en la creación de valor. Lo anterior tiene que ver con el cumplimiento de las especificaciones solicitadas por el dueño tomando en cuenta el tiempo requerido y la calidad de servicio. Finalmente, actores como el Equipo de Diseño y Construcción influyen directamente en el resultado del producto (el proyecto de vivienda) y los cuales actúan de acuerdo a una interrelación con los demás actores. La construcción en si es solamente una fase del ciclo de vida lo cual se analiza en el siguiente punto. Por otro lado, el gerente del proyecto juega un papel protagónico, al ser este el encargado de planificar y programar las actividades de ambos actores dentro de un esquema integral y por lo tanto multidisciplinario (contratistas y subcontratistas)

#### *6.2.2.2. Ciclo de vida de un proyecto de construcción típico*

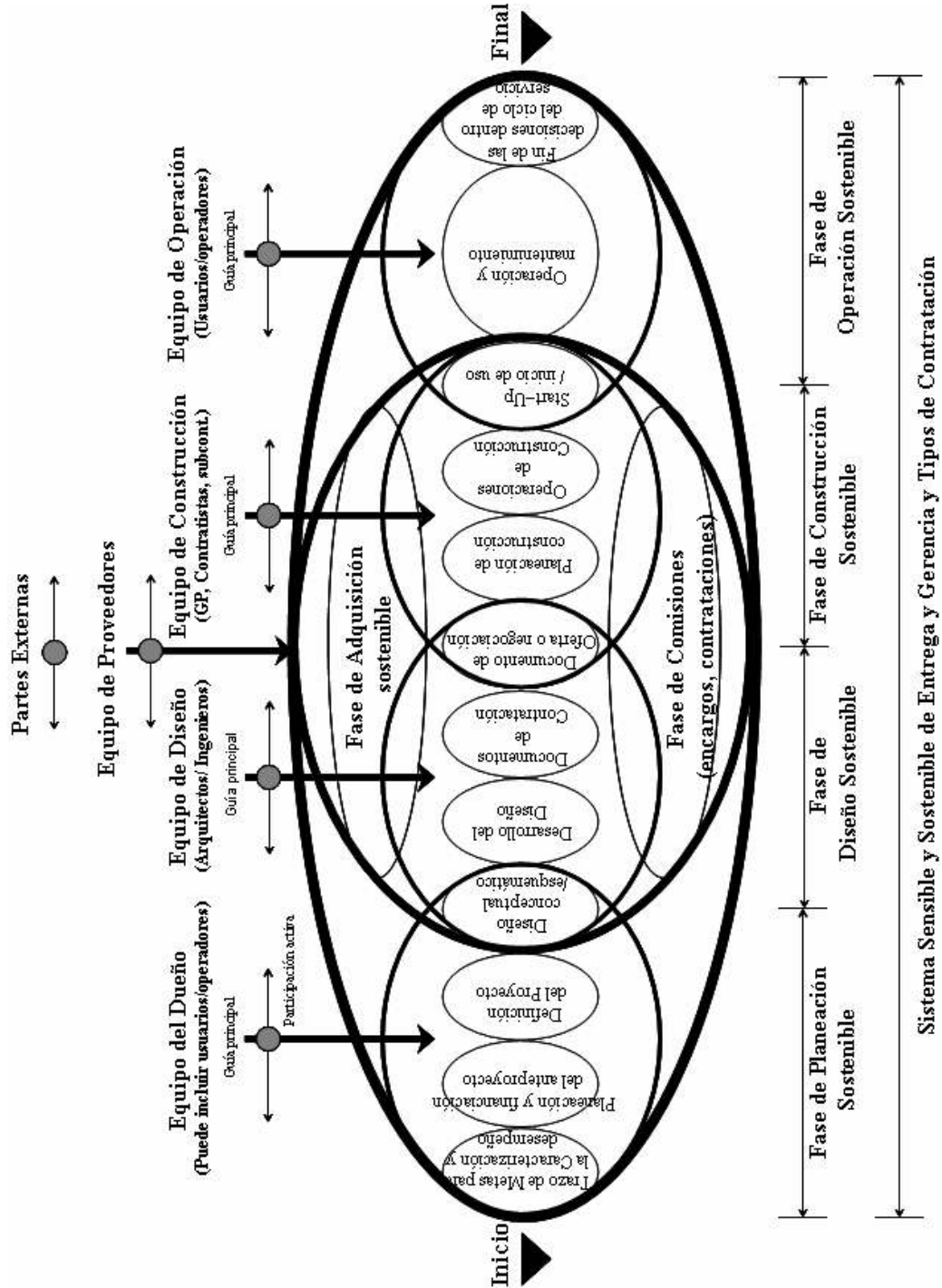
Se parte de la base que todo proyecto comienza por la concepción de una idea la cual surge a raíz de una necesidad o al menos basada en una necesidad de terceros. El ciclo de vida de un proyecto de construcción integral esta compuesto de las siguientes fases:

- a. *Fase de Planeación:* incluye la etapa del desarrollo de la idea, en la cual se fijan las metas y/o objetivos y por lo tanto se caracteriza el proyecto en base a la necesidad que debe suplir. Así mismo se comienza a gestionar su estudio de viabilidad y factibilidad en base a la definición del proyecto.

- b. *Fase de Diseño:* partiendo de un anteproyecto esquemático, se inicia el desarrollo del diseño y por lo tanto la fase de adquisiciones, comisiones y la influencia de las Partes Externas. Es en esta etapa donde se elaboran los documentos de contratación.
- c. *Fase de construcción:* una vez se licita y/o ofrece la ejecución del proyecto se da inicio a una negociación para la construcción del mismo. El papel del gerente de construcción en relación con el contratista general y subcontratista es fundamental y por lo tanto lo es, la planeación de la ejecución. Lo anterior dicta en gran medida la operación de los procesos (adquisiciones, comisiones etc.) que lleven a la culminación del proyecto.
- d. *Fase de Operación:* incluye la transferencia del bien (producto) al usuario y de esta manera iniciando su operación. El mantenimiento en esta etapa tiene que ver con el servicio ofrecido por el ejecutor o subcontratista en la medida que sea necesario.

A continuación en la siguiente figura se ilustra el ciclo de vida integral de un proyecto de construcción. En el mismo se puede apreciar como interactúan los actores “stakeholders” en cada etapa del mismo a lo largo de su ciclo. Así mismo cabe recalcar el inicio de las fases de adquisición y comisión, así como el punto en el tiempo donde juegan un papel determinante las *partes externas* antes mencionadas. Lo anterior sirviendo como marco de apoyo para la elaboración de la cadena de valor en la construcción de un proyecto de vivienda de interés social, que se analizará mas adelante.

Figura 4. El ciclo de vida de un Proyecto de Construcción Integral y Sostenible

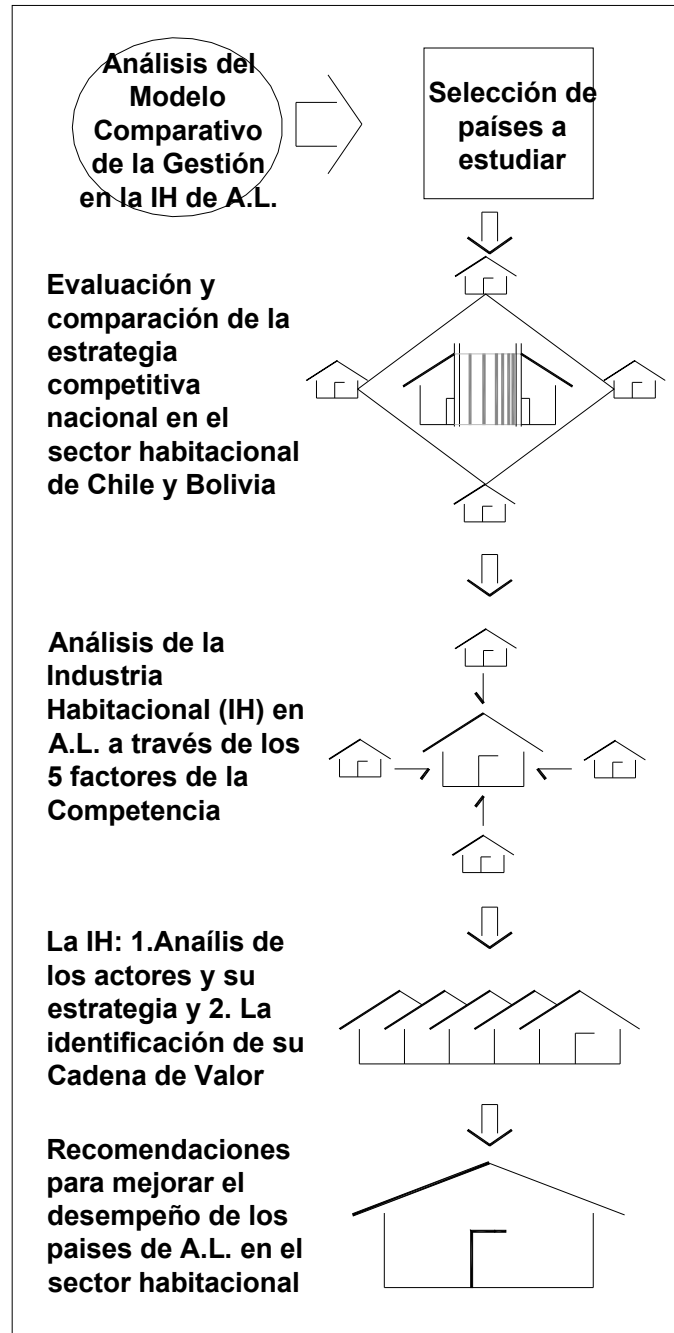


Fuente: Vanegas, Jorge. Professor of the School of Civil and Environmental Engineering, College of Engineering, Georgia Institute of Technology Atlanta, Georgia, USA.

## 7 METODOLOGÍA

- Tomando como base los resultados obtenidos en el proyecto de grado: *El sector habitacional en América latina: un modelo de comparación*, se procede a seleccionar dos países, uno con calificación alta y otro con calificación baja.
- Se analizan las ventajas competitivas nacionales que ofrecen estos dos países a través del diamante de Porter. En base a lo anterior se identifican aquellos factores determinantes del éxito alcanzado por el país con buena calificación en la industria habitacional.
- Se define la industria habitacional y se hace un análisis de las cinco fuerzas de la industria según Porter, que determinan la competitividad en la misma.
- Se identifican los actores estratégicos de la *Industria Habitacional de interés social* y su respectiva estrategia dentro de la misma con el fin de construir su cadena de valor.
- En base a lo anterior se propone una serie de consideraciones y recomendaciones en torno a la disminución del déficit habitacional en América latina aplicado a las etapas y la debida interacción de los actores en la gestión de un proyecto habitacional de interés social.

Figura 5. Modelación de la metodología de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

## **8 MODELO COMPARATIVO DE LA GESTION DEL SECTOR HABITACIONAL**

En la investigación realizada anteriormente por mi persona en torno al sector de vivienda de interés social, específicamente en la región latinoamericana, la cual se titula *“El Sector habitacional en América latina: un modelo de Comparación”*, se propone un modelo comparativo, con el fin de evaluar la gestión de cada país (18 países incluidos) en dicho sector. En este modelo, se evalúa a través de ciertos indicadores pertinentes, cuatro factores del sector habitacional que determinan los esfuerzos de una nación por disminuir su déficit habitacional y su relación con los resultados obtenidos en dicha gestión. Entre los *esfuerzos* se incluyen: entorno socioeconómico, el manejo hacia una mayor demanda del sector vivienda, definida a su vez por las políticas implementadas por el gobierno y el sector financiero y finalmente la oferta de vivienda, la cual depende del ofrecimiento del sector en sí, o sea el producto final y cada uno de los factores directos que influyen en su terminación, como ser: precio de materiales, mano de obra, entre otros. Con respecto a los *resultados*, se toma en cuenta la cantidad de unidades de vivienda construidas y su calidad (materiales, servicios públicos, entre otros). De esta manera se logra calificar la gestión de cada país, de una manera cuantitativa, basados en una evaluación cualitativa (ver figura X).

Sin pretender abordar el tema del Modelo Comparativo como punto central, no obstante como tema de apoyo para justificar o respaldar la escogencia de los países que se estarán evaluando en esta investigación, a continuación se explica brevemente como funciona dicho modelo.

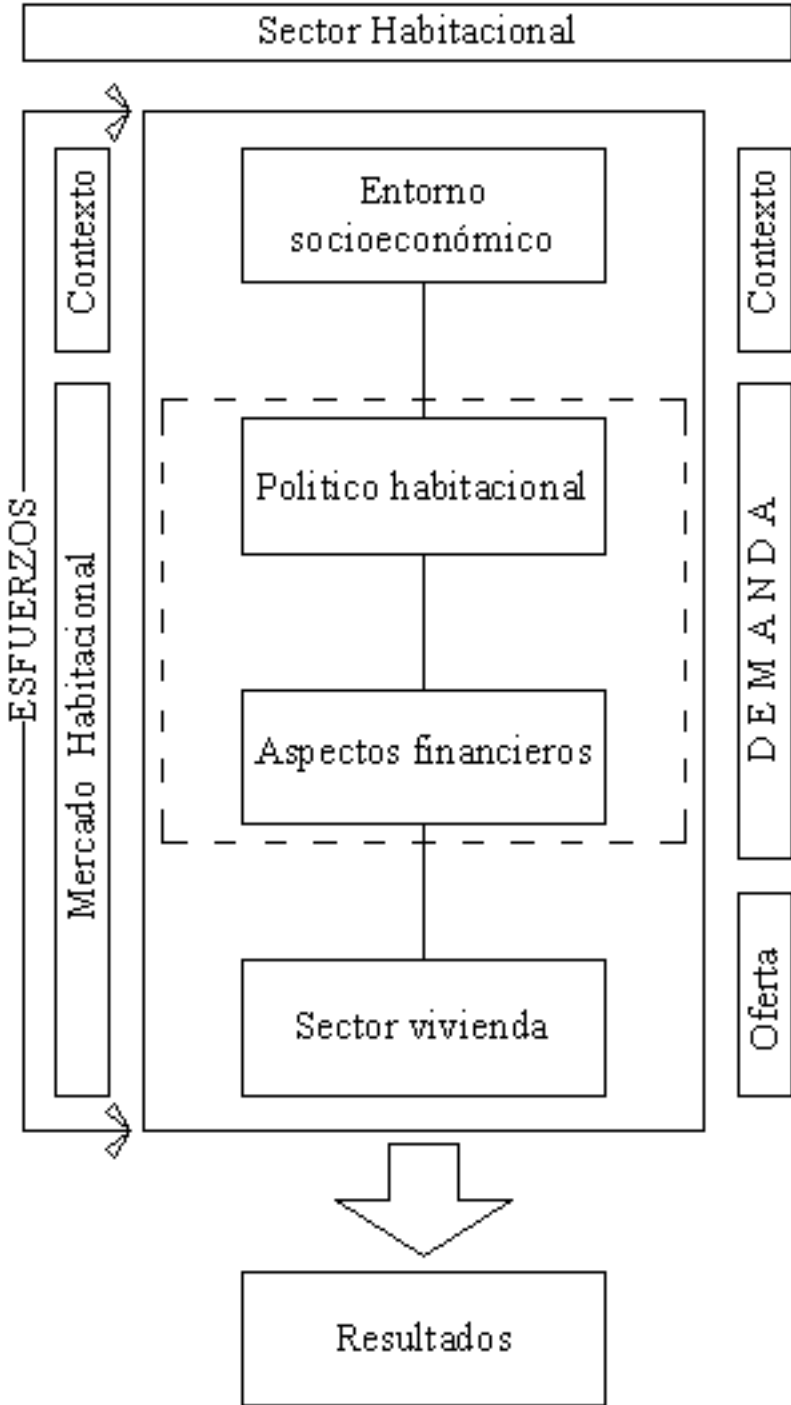
En general se toma en cuenta primordialmente datos urbanos, excepto en los aspectos macroeconómicos así como en algunos sociales, que se han tomado a nivel nacional. Esto es acorde a lo descrito por el señor Shlomo Angel en su libro *Housing Policy Matters*, donde recalca que el problema de vivienda se manifiesta más en el área urbana, sin querer menospreciar el área rural que tiene igual importancia. Para entender el funcionamiento del modelo es importante explicar cada una de los capítulos considerados que componen el sector habitacional:

## **8.1 EVALUACION DE LOS ESFUERZOS DE UNA NACION POR REDUCIR SU DEFICIT HABITACIONAL**

### **8.1.1. Contexto Socioeconómico**

El sector habitacional se ve afectado por su entorno socioeconómico el cual depende en gran parte de las políticas implementadas por el gobierno central y su respectivo desempeño, y abarca lo siguiente: Indicadores Sociales: densidad demográfica, crecimiento urbano, pobreza, Índice de Desarrollo Humano, Índice Gini; indicadores economicos: PIB, PPC, Gasto Publico Social como porcentaje del PIB y la inflación. La migración al sector urbano, así como el crecimiento del sector informal en la construcción de viviendas ponen en evidencia por un lado el descontento social y por otro la pobreza. El crecimiento urbano, de la mano con la alta densidad poblacional, exigen áreas urbanizadas y a la vez vivienda.

Figura 6. Esquema del modelo comparativo del sector habitacional.





### **8.1.2. Mercado Habitacional**

Desde un punto de vista macroeconómico, el sector habitacional como actividad comercial, comprende un mercado de consumidores (compradores) y productores (vendedores), el cual está regido por la oferta y la demanda. Un mercado constituye la agrupación de compradores y vendedores entorno a un bien o servicio. La vivienda como tal, muchas veces constituye un bien o servicio inalcanzable por la gran mayoría de los compradores en la región, en gran medida causados por la falta de interrelación entre ambos actores que al final determinan el precio y la cantidad de inmuebles en el mercado habitacional.

#### **8.1.2.1. Demanda**

La cantidad demandada de un bien es la cantidad que los consumidores quieren y pueden comprar de ese bien. Para visualizar el funcionamiento de los mercados, se debe esclarecer que existe un determinante que tiene un papel fundamental en el funcionamiento de los mercados: el precio. Cuando sube el precio de un bien, la cantidad demandada disminuye y cuando este baja, la cantidad demandada aumenta<sup>9</sup>. La disponibilidad de financiación hipotecaria así como la existencia de subsidios habitacionales, incrementa la demanda de vivienda, haciendo posible la adquisición del inmueble por aquellos hogares con bajo ingreso<sup>10</sup>. En esta sección del esquema que incluye los capítulos aspectos financieros y el sector político habitacional, se cubre el sistema *A-B-C* como se lo conoce en varios países,

---

<sup>9</sup> Gregory N. 2004. Principios de Economía. Madrid: McGraw-Hill

<sup>10</sup> Angel, Sh. 2000. Housing policy matters, a global analysis. Oxford University Press.

Ahorro, Bono (o subsidio otorgado por el gobierno) y Crédito hipotecario para la adquisición de vivienda. Según estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, el promedio correspondiente a dicho esquema *A-B-C* en la mayoría de los países de Latinoamérica es de 10-30-60 % respectivamente.

#### *8.1.2.1.a. Aspectos financieros*

Desde los años 60's Chile como país precursor en la región, implementó sistemas de corrección monetaria por medio de mecanismos de indexación a la inflación para crédito hipotecario a largo plazo. De esta manera entró a operar el Sistema de Ahorro y Préstamo, creado a semejanza del mecanismo estadounidense de "Savings and Loans Associations".<sup>11</sup> Entre las variables incluidas en este capítulo se mencionan: crédito hipotecario (porcentaje de tasa y plazo), ahorro exigido en términos del porcentaje del inmueble, entre otros.

En este capítulo el papel del sistema bancario en conjunto con el estado es fundamental para reducir el riesgo de ambos y de esta manera ofrecer tasas de interés bajas de largo plazo. Para el desarrollo del modelo, se toma en cuenta el porcentaje de crédito hipotecario con respecto al valor total del inmueble, su tasa de interés efectiva anual, los plazos de préstamo en años, la cantidad de ahorro exigido por el sistema bancario para calificar a dicha financiación como porcentaje de la vivienda, así como el porcentaje del ingreso en las cuotas a pagar. En este último se estima que el porcentaje varía entre un 25-30% del

---

<sup>11</sup> Morandé, F. & García, C. 2004. Financiamiento de la vivienda en Chile. Banco Interamericano de Desarrollo, BID. New York.

ingreso bruto familiar mensual<sup>12</sup>. Los aspectos que se tienen en consideración por parte de las entidades bancarias son: cantidad de dinero ahorrado en relación con el tipo de vivienda que se está queriendo adquirir, su antigüedad en la cuenta de ahorro, ingreso del hogar así como otras condiciones especiales como mujer cabeza de familia, o personas de la tercera edad.

#### *8.1.2.1.b. Aspectos político habitacionales*

El estado debe ser el que dicte las normas que rigen el sector habitacional, participando en el mercado a través del otorgamiento de subsidios a aquellos que cumplen los requisitos para ser beneficiarios. Con respecto a esto último, muchos gobiernos implementan sistemas de evaluación para llegar a los más necesitados tomando en cuenta que los beneficiarios deben ser parte de un núcleo familiar, el ingreso bruto por hogar no debe exceder un valor determinado por salarios mínimos, y así mismo no debe ser propietario de ningún bien raíz. En esta sección se mide el esfuerzo o interés del gobierno central por impulsar mejoras en el sector habitacional por medio de indicadores como: gasto público social en vivienda como porcentaje del PIB y el porcentaje de subsidio otorgado con respecto al valor total del inmueble.

Por otro lado es importante considerar en la evaluación de este capítulo, todas aquellas normas establecidas en torno a la vivienda, como por ejemplo áreas mínimas requeridas, el

---

<sup>12</sup> Torres, P. Logros y desafíos en el sector Vivienda, Tercer Curso de Gestión Urbana para Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

plan de ordenamiento territorial que nos ayude a clasificar el uso y costo del suelo. Así mismo la tramitología para las titulaciones la cual se debe reducir al máximo sin perder su rigor, así como la centralización o descentralización en la gestión habitacional. Sin embargo en este modelo no se han incluido ya que no se logró obtener un indicador para los anteriores.

#### ***8.1.2.2. Oferta***

La cantidad ofrecida de un bien o servicio es la cantidad que los productores o vendedores quieren y pueden vender. El precio nuevamente es fundamental para determinar la oferta en el mercado. Entre mas alto el precio, significa que su negocio es mas rentable y por lo tanto producirá mas o sea aumenta la cantidad ofrecida, así mismo cuando los precios están mas bajos, el negocio es menos rentable y se produce menos. Si los productores de vivienda, en este caso constructores, promotores, inversionistas y proveedores, ofrecen bajos costos de construcción, mano de obra, materiales y suelo, la oferta de vivienda asequible aumenta.<sup>13</sup>

##### *8.1.2.2.a. Sector Vivienda*

Incluye la disponibilidad de la vivienda en base a su costo así como ciertos indicadores de la construcción en si: construcción como porcentaje del PIB, costos de materiales, mano de obra y costo del suelo. Así mismo se toma en cuenta el área del inmueble así como el área de piso por persona para incluir aspectos físicos de la vivienda. En este capítulo es importante recalcar la interacción entre los constructores, proveedores, inversionistas, y

---

<sup>13</sup> Angel, Sh. 2000. Housing policy matters, a global analysis. Oxford University Press.

promotores en conjunto con el gobierno para que juntos faciliten la obtención del inmueble a aquellos hogares de escasos recursos.

## **8.2 EVALUACION DE LOS ESFUERZOS DE UNA NACION POR REDUCIR SU DÉFICITI HABITACIONAL**

Hasta ahora se han medido los aspectos socioeconómicos así como aquellos que comprenden el mercado habitacional en sí (oferta y demanda), todo lo anterior se resume como el esfuerzo del país en el sector habitacional, al cual representaremos en el modelo como Ez. Dicho esfuerzo se vera reflejado en sus resultados los cuales serán representados en el modelo como Rs (ver figura 2). Los resultados se medirán con base en los siguientes indicadores: 1) cantidad de viviendas ( medido por el déficit de vivienda y la tenencia de vivienda, y la calidad de la vivienda (medido por el acceso a servicios públicos, materiales utilizados y el índice de relación de hacinamiento.

### **8.2.1 Calidad de la vivienda**

Tomando en cuenta que el concepto de calidad es muy subjetivo basado en la percepción que cada usuario tenga de acuerdo a sus posibilidades económicas y necesidades, por fines prácticos de consulta, se ha limitado su estudio de acuerdo a los siguientes aspectos: Acceso a servicios públicos: agua, alcantarillado y electricidad y la relación de

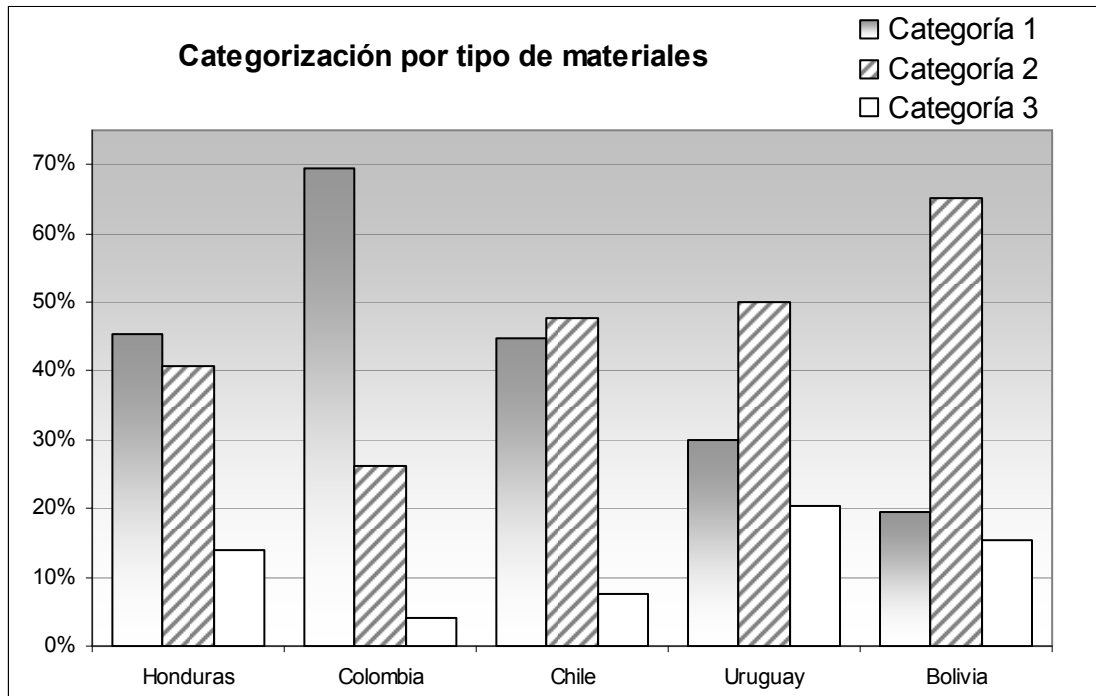
hacinamiento medida por el tamaño del hogar (numero de personas por hogar) considerando un máximo de dos personas por habitación, lo que da como resultado 0.5 de acuerdo a la formula 2 expresada a continuación:

$$\text{Relación de hacinamiento} = \frac{(\text{Numero de habitaciones para dormir})}{(\text{Personas en el hogar})} \quad (1)$$

En un caso más detallado en los países de Honduras, Colombia, Chile, Uruguay y Bolivia se toma en cuenta estudios de categorización de calidad de acuerdo a los materiales utilizados en el techo, piso y pared de acuerdo a su composición. Se consideró como materiales de categoría 1 los siguientes: en piso, madera, baldosín o cerámica; en paredes, ladrillo o bloques de concreto; en techo teja, lamina de fibrocemento (asbesto) o placa de concreto. En la categoría 2, piso de cemento, paredes de adobe y bahareque revestido y en techo lamina de zinc. En la categoría 3, el piso es de tierra, las paredes de bahareque sin revestir, guadua, madera o tela y el techo de paja o material de desecho.

Como se puede apreciar en la figura 8, el caso mas critico lo presenta Bolivia teniendo por debajo del 20% viviendas en categoría 1, y presentado el mayor porcentaje de viviendas en categoría 3. De los cuatro países analizados, Colombia es el que obtiene mejor calificación, teniendo mayor porcentaje en la categoría 1 y menor porcentaje en la categoría 3.

Figura 7. Categorización de viviendas según materiales utilizados en piso, paredes y techo.



Fuente: Colombia, Chile, Bolivia y Uruguay: Szalachman R. 2000. Perfil de déficit y políticas de vivienda de interés social: Situación de algunos países de la región en los noventa. Serie financiamiento del desarrollo, CEPAL. Santiago de Chile. Honduras: Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras, INE. Censo de población y vivienda 2001.

Entre otros elementos que se pueden considerar para medir la calidad de vivienda se pueden mencionar los siguientes:

- Estructura sólida y estable y su estado de conservación, donde las fisuras se vuelven medidas específicas.
- Privacidad.

- Seguridad.
- Acceso al transporte masivo.
- Relación tiempo y distancia para llegar al lugar de trabajo.
- Relación tiempo y distancia para llegar a un centro de salud.
- Instalación de Agua caliente.
- Aberturas, numero de salidas al exterior y entradas de ventilación y luz natural.
- Dotación de mobiliario. Ej. Cocina, inodoro. (El cual puede cambiar con el ritmo de la tecnología).
- Grado de vulnerabilidad sísmica, según el peso resistido por la estructura, el coeficiente sísmico resistente, el coeficiente sísmico exigido, la demanda de ductilidad y la capacidad de ductilidad.<sup>14</sup>

### **8.3 RELACIÓN Y COMPARACIÓN DE LAS VARIABLES**

Con base en la metodología expuesta en la sección 6.4 se calificaron 37 indicadores de un total de 67 investigados. En la comparación de los 18 países de América latina se evaluó un total de 27. Los otros indicadores no calificados cumplen la función informativa y/o de apoyo a ciertas calificaciones que requieren relacionarse con otras. A continuación se muestran algunos ejemplos de dichas calificaciones:

---

<sup>14</sup> Campos, A. 1990. Evaluación de la vulnerabilidad sísmica, trabajo de tesis. Bogotá, Uniandes.



Tabla 1. Calificaciones en déficit de vivienda. Rango promedio entre 16% y 55%.

		<b>Indicador</b>	
	<b>País</b>	<b>Déficit Vivienda</b>	<b>Calificación</b>
1	Argentina	40%	3
2	Bolivia	64%	1
3	Brasil	15%	5
4	Chile	19%	3
5	Colombia	21%	3
6	Costa Rica	16%	5
7	Ecuador	27%	3
8	El Salvador	36%	3
9	Guatemala	73%	1
10	Honduras	54%	3
11	México	17%	3
12	Nicaragua	45%	3
13	Panamá	26%	3
14	Paraguay	76%	1
15	Perú	24%	3
16	Rep.Dom.	32%	3
17	Uruguay	30%	3
18	Venezuela	28%	3

min=	15%	Desv est.=	19%
max=	76%	Desv - =	16%
Promedio=	36%	Desv + =	55%

Fuente: Arriagada, L. 2003. América Latina: información y herramientas sociodemográficas para analizar y atender el déficit habitacional. Serie población y desarrollo, CEPAL. Santiago de Chile.

Como se puede apreciar en la tabla 2, partiendo del promedio se le suma y resta el valor resultado de la desviación estándar y de esta manera se define el rango promedio, el cual tiene una calificación de 3. En este caso los valores abajo del rango promedio obtienen una calificación de 5 (Bueno) por tener un menor déficit que los demás, ej. Costa Rica y Brasil, y por el contrario Bolivia, Paraguay y Guatemala países con un valor mayor al rango promedio obtuvieron una calificación de 1 (malo). Hasta este punto dichos valores no dicen más que lo expuesto, y cabe mencionar que para llegar a una conclusión o recomendación se deben analizar más aspectos. Cada indicador se encuentra incluido dentro de un capítulo

(ver figura 6). Una vez que se han calificado todos los indicadores, se obtiene una calificación promedio por capítulo y una *calificación total*.

### 8.3.1 Análisis de los resultados del modelo comparativo: causas y efectos

Una vez obtenidas las calificaciones promedio de cada capítulo, se procede al análisis de resultados. De acuerdo a lo mencionado en la sección 8, los resultados de los esfuerzos en el sector habitacional se miden en base a la cantidad de viviendas construidas y su calidad que a su vez dependen de sus respectivos indicadores, a este resultado lo denominamos  $R_s$ , que será el promedio de todos los capítulos que lo componen y así mismo con respecto a los demás capítulos (ver figura x) sabemos que reflejan el esfuerzo de los participantes del sector habitacional (constructores, gobierno, sistema bancario y el consumidor) el cual denominamos  $E_z$ .

A continuación se presentan las formulas utilizadas para promediar las respectivas calificaciones:

$$R_s = \text{Pr om}(df; tn; sp; mt) \quad (2)$$

$$E_z = \text{Pr om}(se; sv; sf; sp) \quad (3)$$

Con respecto a la formula 2,  $R_s$  = resultados;  $df$  = déficit de vivienda;  $tn$  = tenencia;  $sp$  = acceso a ser-vicios públicos;  $mt$  = tipo de materiales de construcción en vivienda. En cuanto

a la formula 3,  $Ez$  = esfuerzo;  $se$  =entorno socioeconómico,  $sv$  = sector vivienda;  $sf$ = sector financiero;  $sp$  = sector político habitacional.

## **8.4 COMPARACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL SECTOR HABITACIONAL ENTRE LOS PAISES DE AMERICA LATINA**

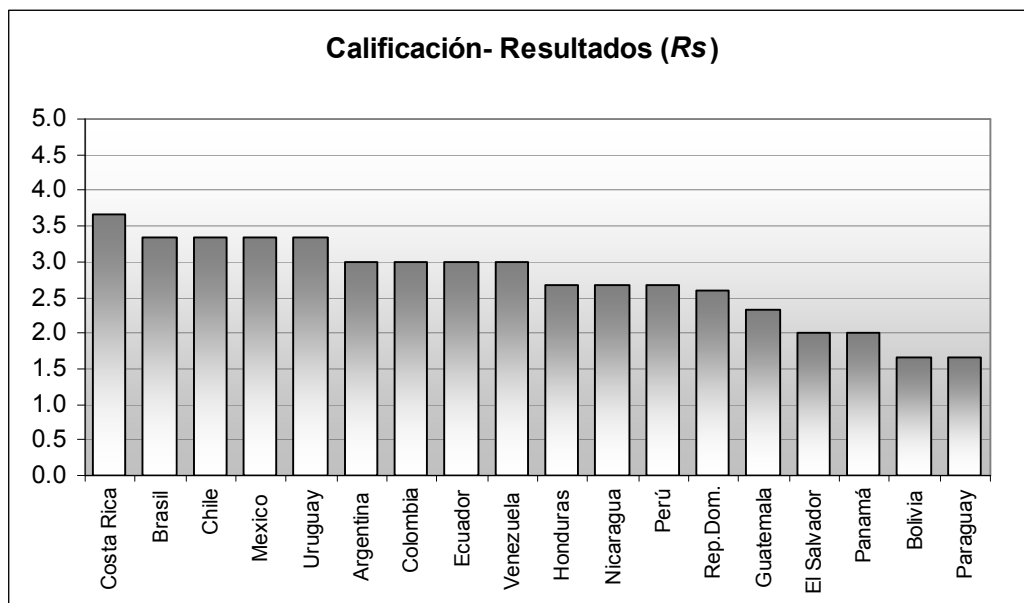
Con el propósito de establecer conclusiones y recomendaciones es importante ordenar de mayor a menor las calificaciones en cada capítulo con el objetivo de identificar los países que están en condiciones extremas. Aquellos con calificaciones inferiores serán los que más atención requieren y los inversos posiblemente sirvan de modelo para los anteriores.

### **8.4.1 Relación entre Resultados y Esfuerzos en el Sector Habitacional**

Retomando el contenido del capítulo de *resultados*, especificado en la figura 6 de la sección 7.3 sabemos que toma en cuenta el estado de la vivienda en sí, sus atributos y cualidades, su hospitalidad interior y que tan cerca se esta de las cantidades requeridas. Observando los resultados  $R_s$  en la figura x, podemos ver a Uruguay en primer lugar y a Paraguay en último. En el caso de Paraguay dicha calificación es en buena medida producto del déficit de vivienda, el mas alto de la región (ver figura x), el cual se ve reflejado en la relación de hacinamiento de 0.34 con 5.8 personas por hogar. Por otra parte en el tema de calidad se

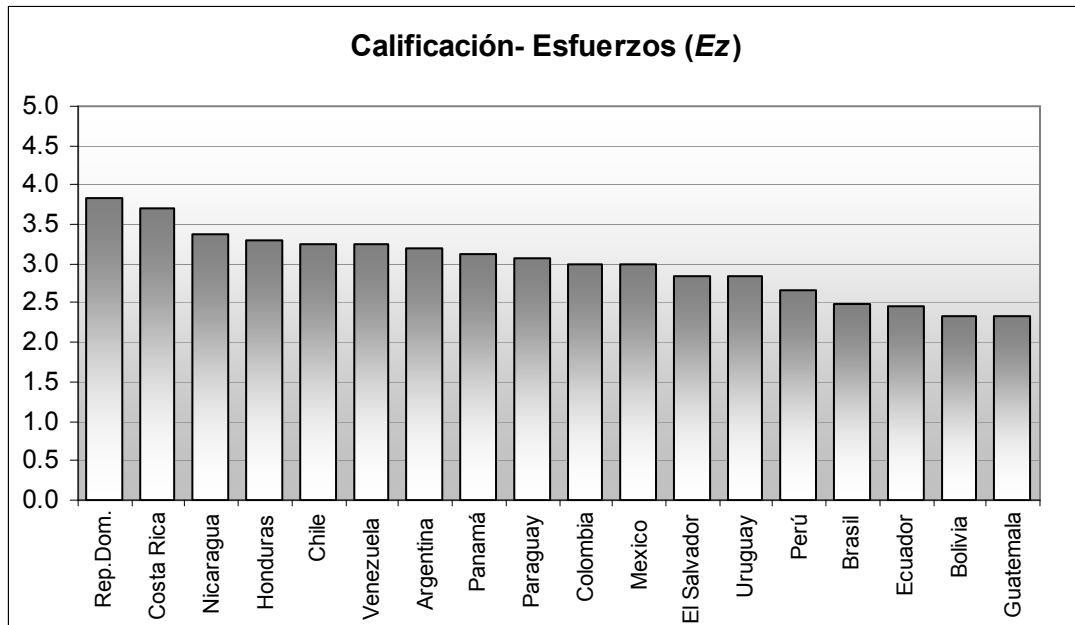
encuentra con porcentajes abajo del promedio de la región específicamente en el indicador de Hogares con acceso a Servicios Públicos en el área Urbana: agua y alcantarillado.

Figura 8. Resultados sector habitacional (Cantidad de unidades de vivienda y su calidad).



Por otro lado, con respecto a los *esfuerzos*, se pudo apreciar en la figura x, que están determinados por el entorno socioeconómico que comprende el contexto, el sector político habitacional y aspectos financieros que comprenden la demanda del mercado habitacional y el sector vivienda como parte de la oferta de dicho mercado. Como ultimo paso para definir la calificación de *esfuerzos*, aplicamos la formula 3 para promediar las calificaciones obtenidas en los capítulos comprendidos en esta sección, con lo cual obtenemos lo siguiente:

Figura 9. Calificación de esfuerzo medido por su desempeño en el sector habitacional entorno a aspectos socioeconómicos, financieros, costos de vivienda y políticas.

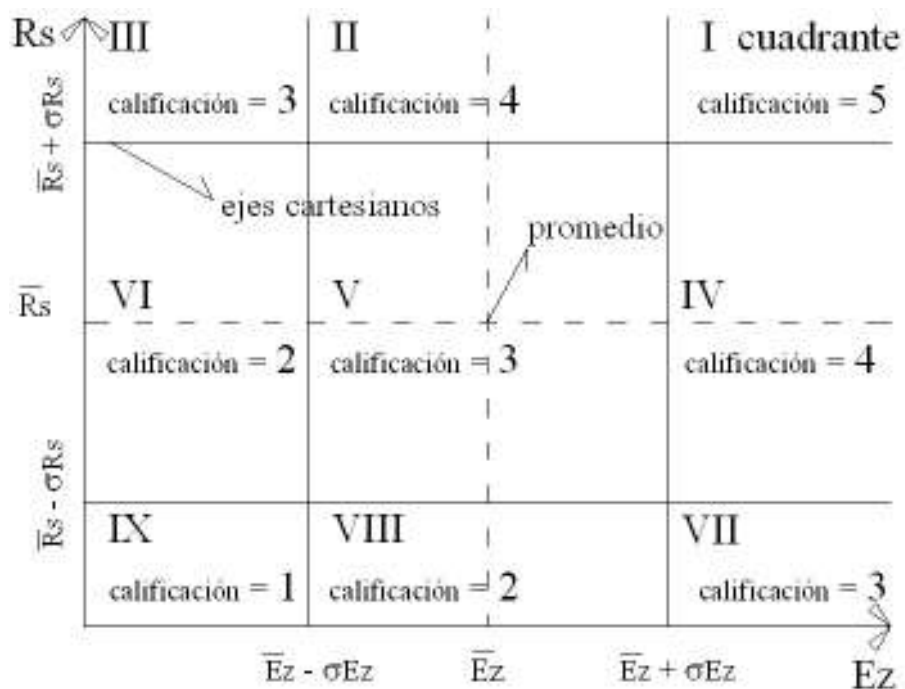


#### 8.4.2 Calificación total

Como ultimo paso en la comparación y evaluación de los países, se procede a combinar las variables *resultados* y *esfuerzos* con el propósito de dar una calificación final al análisis. Para ello se presentan ambas calificaciones en el plano cartesiano, el cual dividimos en 9 cuadrantes (ver figura 5). En el eje X de las ordenadas ubicamos la variable *esfuerzo* (Ez) y en el eje Y los *resultados* (Rs). Luego, partiendo del promedio de ambas variables, se le

suma y resta la desviación estándar y de esta manera se definen rangos en ambos sentidos, tal y como se ve en la figura x.

Figura 10. Esquema de calificación según ubicación en los nueve cuadrantes



En este caso la calificación de 1 en el cuadrante IX significa malo, producto de un bajo resultado tanto en resultados como en esfuerzos. Inverso al anterior son los ubicados en el cuadrante I cuya calificación es de 5. La calificación de 3 se asigna a aquellos ubicados en los cuadrantes III, V y VII, marcando una diagonal imaginaria en dicho plano que divide las calificaciones buenas, 4 y 5 de las malas, 1 y 2. Los cuadrantes 3 y 7, obtienen dicha nota ya que a pesar de que tienen calificaciones altas en alguna de las variables aun presenta bajos resultados en la otra. Por ejemplo en el caso del cuadrante 7 se puede

interpretar que aquellos países que no tienen buenos resultados están esforzándose por mejorar su situación, y la única manera que se podrá ver su mejoría es a través de comparaciones a lo largo del tiempo.

Una vez ubicados en el plano cartesiano cada uno de los países en estudio, se les asigna su respectiva calificación (ver figura 11). Tal y como se observa Costa Rica fue el país con mejor calificación y siendo consecuentes con los resultados anteriores, Bolivia es el de menor calificación. Por otro lado podemos ver aquellos países que a pesar de que obtuvieron una calificación de 4 se encuentran muy cercanos al quinto cuadrante. Tal es el caso de Uruguay que a pesar de encontrarse con la mejor situación socioeconómica de la región, reflejada en su calificación de resultados, con la segunda nota mas alta junto a Chile y México; aun así su situación en los aspectos financieros, tomando en cuenta el margen de intermediación y la tasa de interés activa, es muy distinta al resto de la región, posición que comparte con Brasil.

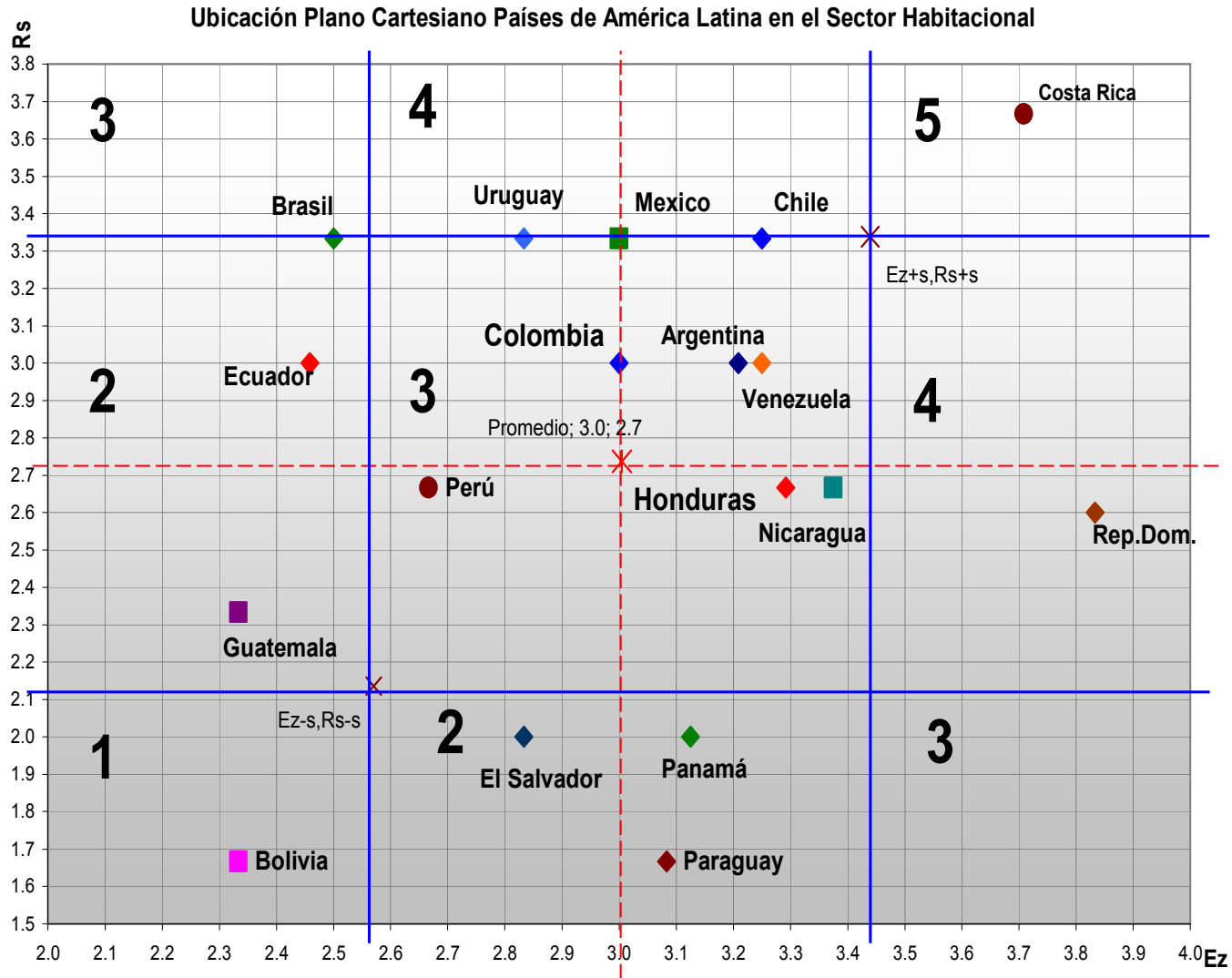
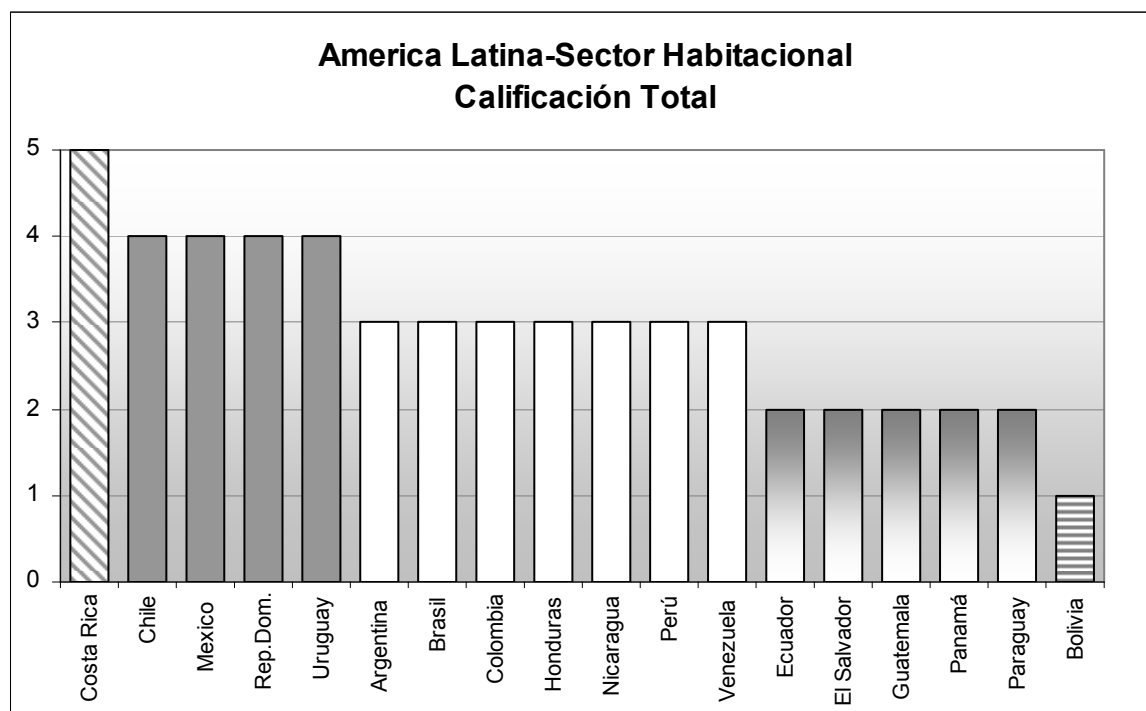


Figura 11. Ubicación en el plano cartesiano de los países de acuerdo a las calificaciones en Resultados y Esfuerzos.



Analizando las causas de dichos resultados se puede ver que en el caso de Costa Rica influyen positivamente sus calificaciones en los aspectos socioeconómicos, con el tercer lugar en la región y en el indicador de déficit habitacional con el menor porcentaje como se puede apreciar en la figura x. Con respecto a los países que obtuvieron la calificación promedio de 3, se pueden separar aquellos que están cercanos a una calificación de 2 de los que se encuentran cerca del 4.

Figura 12. Calificación total ( $C_t$ ) en el sector habitacional de América latina.



Basado en los resultados de la figura 11 los países que se procederán a analizar son: Chile, como país con alta calificación y Bolivia como país con baja calificación.

## **9. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA NACIONAL EN EL SECTOR HABITACIONAL DE LOS PAISES CHILE Y BOLIVIA**

Michael Porter ha enunciado a través de su teoría de ventaja competitiva nacional que la nación de origen de toda empresa competitiva en el ámbito internacional juega un papel importante. Como objeto de estudio de esta investigación, no se analiza a una empresa como tal, más bien a una industria en su totalidad, la industria habitacional. Más adelante se analiza con profundidad dicha industria, sin embargo es importante recalcar que el sector público juega un papel fundamental como regulador de la política habitacional y por lo tanto como facilitador del sistema que rige el desempeño del sector. No obstante, el desarrollador de la industria como tal es el sector privado mediante los distintos actores: fabricantes, proveedores, contratistas, entre otros. Lo anterior con el fin de esclarecer que se analiza a toda una industria y no a una empresa individual. Por otro lado, con el fin de aplicar el concepto de competitividad en el ámbito internacional, este análisis se parte de los resultados obtenidos en el Modelo Comparativo del capítulo 8 aplicado a los países de la región de América Latina. Para facilitar la comprensión de por qué Chile se ubica entre los mejor calificados y por otro lado Bolivia obtiene la calificación mas baja, se acude a lo descrito por Michael Porter en su libro Ventajas Competitivas de las naciones, mediante el cual define cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que a su vez fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva.

## **9.1. EL SECTOR HABITACIONAL EN CHILE**

El crecimiento experimentado por Chile en los últimos dos decenios se refleja en gran parte en aquellos logros alcanzados tanto en la parte económica, tomando en cuenta que se encuentra entre las potencias de la región de América latina, como en el nivel de desarrollo constatado en los últimos registros estadísticos de la CEPAL, en los que lidera: 0.86-Índice de Desarrollo Humano (salud, economía y educación), menor porcentaje de pobreza en su población-18%, y solamente superado por Costa Rica (0.45) y Uruguay (0.48) en la medición de concentración de riqueza a través del índice Gini con 0.52. Los logros alcanzados en el sector habitacional no son más que otro reflejo de este crecimiento alcanzado.

Dichos logros son el resultado de un largo proceso de maduración y evolución del sector habitacional chileno. Cincuenta años de política gubernamental han consolidado los cimientos legales, institucionales y empresariales de la actual producción de viviendas y su sistema de financiamiento. Se pueden identificar varios factores que contribuyeron al éxito: un enfoque integrado del sector (que considera las necesidades habitacionales de todos los estratos de ingresos), un sistema de subsidios eficiente (el resultado de un largo proceso de experimentación y ajustes) y las reformas de los sistemas bancarios y de seguridad social (los cuales crearon sólidas instituciones de intermediación de los recursos financieros que

se acumulan en fondos de pensiones y seguros de vida)<sup>15</sup>. A continuación se presentan algunos factores determinantes en la evolución de la política habitacional en Chile:

Tabla 2. Evolución de la Política Habitacional en Chile.

<b>Factor Determinante</b>	<b>Logro/propósito/consecuencia</b>	<b>Año</b>
La creación del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)	Dictar las políticas y administrar los fondos públicos	1960's
Creación del Programa de Ahorro Popular (PAP)	Incentivar el ahorro en los sectores de menores ingresos y el establecimiento de las asociaciones de ahorro y préstamo (AAP).	1960's
Otorgamiento de recursos fiscales al MINVU	Construcción de viviendas de bajo costo accesibles a las familias de bajos ingresos.	1960's
La vivienda rural se dejó en manos de entidades de desarrollo agrícola y de promoción social	Estas entidades agrícolas lograron muy poco y los campesinos continuaron viviendo en viviendas de mala calidad.	1960's
Gobierno de la Unidad Popular declaró que el vivir bajo un techo digno constituía un derecho y que proveerlo era la obligación del Estado	Se puso a prueba la capacidad de la industria de la construcción. Muchos proyectos quedaron a medio terminar, ya sea por falta de materiales de construcción o de financiamiento.	1970-1973
Se permitió la invasión de terrenos	Crecimiento de invasiones de 10 en el año 1968 a 220 en 1970.	Fines década de los 60's
El gobierno militar reprimió con firmeza las ocupaciones ilegales de terrenos.	Se eliminó el mecanismo empleado por los pobres para acceder a un terreno.	1973
Financiación de un Programa de Erradicación de Asentamientos Irregulares ejecutado por el BID	Hasta el año 1999 se había erradicado más del 90%.	1983-hasta la fecha
Falta de oferta para acceder a una vivienda, así como la poca capacidad de ahorro para optar a subsidios.	Crecimiento de hacinamiento en los hogares.	1973-1990
Gobierno puso en marcha una extensa reforma basada en las ideas neoliberales que guiaron las reformas de otros sectores de la economía.	La construcción y el financiamiento de viviendas quedarían a cargo del sector privado y el Gobierno solamente como facilitador.	1977
Se establecen mecanismos para acrecentar la demanda segmentando por nivel de ingreso al cliente.	Ingreso más bajo-Estado a través del otorgamiento de subsidios, bancos ofrecen financiamiento	1977

<sup>15</sup> Rojas, E. 1999. El largo camino hacia la reforma del sector vivienda: Lecciones de la experiencia chilena. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, EEUU.

	suplementario. Hogares de ingresos medios y altos consiguen financiamiento en los bancos directamente.	
Reformas en la planificación urbana	Liberalización en el desarrollo de los centros urbanos. Se simplificaron las reglas para incorporar terrenos a usos urbanos y se flexibilizaron las normas que regulaban el uso de la tierra para permitir crecer de acuerdo a las tendencias del mercado.	1978
MINVU abandona el objetivo original de transferir al sector privado la total responsabilidad de financiamiento de hipotecas.	MINVU contrata directamente con empresas privadas la constr. de viviendas de bajo costo y las distribuye entre los beneficiarios inscritos y seleccionados previamente. Así mismo otorga el prestamos suplementario para hogares de bajos ingresos.	1980's
<i>Fuente: Rojas, E. 1999. El largo camino hacia la reforma del sector vivienda: Lecciones de la experiencia chilena. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, EEUU.</i>		

***Intervención del Estado para ampliar la oferta de vivienda y motivar su demanda:***

El sistema impuesto por el Gobierno Chileno para ampliar la oferta de vivienda y motivar su demanda se basa en un sistema que incluye tres niveles:

1. Viviendas construidas por el gobierno – contratadas con empresas constructoras privadas, las cuales se entregan a familias de bajos ingresos con grandes subsidios y préstamos gubernamentales directos.
2. Viviendas con ayuda gubernamental – un sistema mixto de subsidios gubernamentales no reembolsables, suplementados con prestamos otorgados por bancos privados y ahorros de los beneficiarios que permite a hogares de ingresos medianos y bajos financiar viviendas construidas por empresas inmobiliarias privadas.

3. Viviendas financiadas privadamente – permite a familias de ingreso medio-alto y alto comprar viviendas construidas por empresas privadas con ahorros propios y préstamos hipotecarios otorgados por la banca privada.

A partir de 1990 el Gobierno de Chile busca motivar la participación de los postulantes al Programa de Vivienda Básica, cuya finalidad se basa en atender familias de escasos recursos para que puedan acceder a una solución habitacional, mediante el reforzamiento de la perseverancia en el ahorro, el premio a la antigüedad en la inscripción, el número de integrantes del grupo familiar, y la focalización en familias que presentan una condición social y habitacional más crítica. En este programa existen dos modalidades de operación: a) vivienda básica Serviu (donde Serviu- *servicio de vivienda y urbanismo* - es una dependencia del Ministerio de Vivienda y Urbanismo) y b) vivienda básica de libre elección o privada. La vivienda básica Serviu es la modalidad de operación en que el Serviu contrata la construcción de las viviendas para luego venderlas a los postulantes. Por otro lado en la vivienda básica de libre elección, el Serviu entrega a los postulantes el financiamiento para la compra o construcción de una vivienda asignando los recursos del subsidio y crédito hipotecario.

A través de este Programa el Serviu entrega viviendas nuevas sin acabados. Su tipología puede ser de uno o dos pisos, o en bloques de apartamentos de tres pisos. La superficie construida varía entre 38 y 42 m<sup>2</sup>. Estas viviendas forman parte de conjuntos habitacionales urbanizados y equipados con áreas verdes, juegos infantiles y sede social. Su valor esta

representado en 56% de subsidio, 40% de crédito hipotecario y 4% de ahorro exigido al postulante. Califican como postulantes las personas naturales mayores de edad que no sean propietarias o asignatarias de una vivienda, en forma individual o colectiva (ésta última a través de grupos organizados que cuenten con personalidad jurídica).

Algunos investigadores chilenos afirman que "el sector vivienda en este país, es aquel donde se implementó más temprano y de manera más completa un componente central del modelo neoliberal: el subsidio a la demanda". La acción del Estado durante el gobierno militar fue restringida a la entrega de subsidios y a la tarea de selección de los beneficiarios. De esta forma, el contexto en que nació el Programa en mención en el año 1984 ha marcado su desarrollo a largo plazo. Ante una creciente demanda por vivienda de parte de los sectores de escasos recursos se diseñó una solución tipo, que podía tomar la forma de vivienda de un piso, de dos pisos o departamento<sup>16</sup>. Aun así, algunos sostienen que aquellos que concibieron esta política simplemente se limitaron a buscar soluciones netamente técnicas: un diseño adecuado y la entrega del producto a la población objetivo. Fue hasta que llegó la democracia donde se modificó el modelo anterior. El Ministerio de Vivienda se abrió al público, se inició un diálogo con dirigentes sociales, parlamentarios y juntas de vecinos, se creó un canal de postulación colectiva a los programas habitacionales y se mejoró la focalización.

---

<sup>16</sup> Díaz Mujica, F. 1997. Mitos y hechos del Programa de Vivienda Básica en Santiago de Chile: una mirada desde los beneficiarios. Universidad de Chile.

*Otros programas de apoyo con ayuda del gobierno para proporcionar asistencia financiera*

- El Programa de Subsidio Unificado (PSU). Este emite certificados de subsidio, canjeables en efectivo, que complementan la capacidad de ahorro de los hogares, ayudándolos así a comprar viviendas construidas por empresas privadas.
- El Programa Especial de Trabajadores (PET) proporciona subsidios directos a grupos organizados con capacidad de ahorro superior a la de beneficiarios de viviendas básicas o que tienen fuentes adicionales de asistencia (empleadores, ONG).
- El subsidio para Vivienda Rural permite a hogares rurales de bajos recursos acceso a una vivienda mínima (por un costo casi igual al valor total del subsidio) o a una vivienda mejor si la familia logra obtener un préstamo.
- El subsidio de Renovación Urbana promueve la construcción de viviendas en sectores deteriorados del centro de las ciudades. Este programa proporciona subsidios mayores en atención a que los proyectos de renovación urbana generalmente resultan más costosos que la construcción de unidades nuevas.
- Subsidios para hogares que desean alquilar viviendas con promesa de compra (leasing). Hogares que llegan a acuerdos de alquiler con promesa de compra financiados por compañías de arrendamiento inmobiliario privadas, reciben ayuda del Estado a través de subsidios que cubren entre el 5% y el 8% del costo final.



### ***Resultados obtenidos***

1. Crecimiento de la construcción de viviendas financiadas privadamente provocando un crecimiento en el sector en general.
2. Desembolso constante por parte del Estado para los hogares de ingresos medios y medios-bajos. (Volumen promedio de viviendas entre 40,000 y 44.000 entre los años 1993 y 1995, hasta 100,000 por año entre 1998 y 1999).
3. MINVU representa un papel preponderante en la industria habitacional. Compra terrenos y contrata la construcción. Su aporte a la industria representa más del 30% del total de viviendas construidas y casi el 20% del total de metros cuadrados de construcción residencial.

## **9.2 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL DE CHILE EN EL SECTOR HABITACIONAL BASADO EN EL DIAMANTE DE PORTER**

Según Porter existen cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno que impulsa u obstaculiza la creación de ventajas competitivas. A continuación el respectivo análisis de la industria habitacional en Chile:

### ***1. Condiciones de los factores***

(-) Mano de obra no barata, el Salario mínimo es de US\$ 275, entre los más altos en la región de América Latina. Remuneración mediana mensual en la construcción: US\$ 545.

(+) Mano de obra más capacitada, analfabetismo total: 3.5% de la población.

(+) Infraestructura, Hogares con acceso a servicios públicos en el área urbana (entre los más altos de la región de América latina): Agua- 99%; Luz-99.6%, Alcantarillado-91.6%.

(+/-) La mayor parte del desarrollo urbano tiene lugar en la periferia y grandes porciones del centro de las ciudades quedan subutilizadas.

### ***2. Condiciones de la demanda***

(+) Demanda más exigente, basado en que el 45% de las viviendas cumplen con requisitos de calidad mínimos. El tamaño del hogar promedio es de 4 personas.

(+) Poca pobreza, mayor crecimiento en la demanda y menos construcción informal.

Pobreza: 18% de la población

(+) Mayor demanda en número y poder adquisitivo: PIB per cápita-US\$ 5800, población de 16.2 millones de personas.

(+) Se fomenta la demanda al introducir reformas financieras y proveer subsidios focalizados.

### ***3. Sectores conexos y de apoyo***

(+) El consumo per cápita de cemento (0.24 ton/hab) duplica el consumo en Bolivia: 0.12 ton/hab. El porcentaje de importación es considerablemente bajo: el 5% del cemento utilizado.

(+) Grandes inversiones en exploración y explotación del sector minero donde se incluye la industria de materiales de construcción, entre otros.

(-) La IED se ve afectada por el precio de la gasolina, la cual se encuentra entre los más altos de América Latina: precio del litro de gasolina US\$ 1.20.

(+) Para la inversión doméstica, si bien el precio de la gasolina se encuentra entre los más caros, la relación precio del litro de gasolina-PIB per cápita es de 0.02% lo cual es menor que la relación de Bolivia.

(+) Alta participación del sector privado en el financiamiento y construcción de viviendas.

### ***4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa***

(+) Alto control a la actividad de extracción y comercialización de materiales de construcción (IMMC), evaluados por parte del Sistema de Evaluación de Impactos Ambiental (SEIA) en Chile.

(+) El establecimiento de un sistema unificado entre sector público y privado, transparente y basado en fórmulas preestablecidas para la asignación de los certificados, protegiéndolo de presiones políticas. Muy importantes en la definición de la fórmula son los factores que miden las necesidades sociales (tamaño de la familia, ingreso y necesidades habitacionales) y el compromiso de la familia de resolver su problema habitacional reflejado en su esfuerzo de ahorro (tiempo ahorrando y cantidad de ahorros) (Rojas, E. 2000).

(+) Es el país después de Brasil y México, con mayor IED. La IED contribuye a fortalecer la competitividad, deja curvas de aprendizaje, promueve una cultura empresarial, etc.

(+) Existe una activa competencia por parte de la empresa privada (constructoras) por capturar el mercado creado por los subsidios del Estado y la disponibilidad de financiamiento a largo plazo en los mercados de capitales (sector bancario)

(+) Las empresas constructoras que poseen terrenos urbanizables licitan contratos del gobierno para construir casas para el Programa de Vivienda Básica y proveen casas dentro del marco de los diferentes programas de subsidio (Rojas, E. 2000).

##### ***5. El papel del Gobierno (como variable influyente en los cuatro determinantes anteriores)***

(+) Chile se encuentra entre los países de América latina que ha logrado disminuir sustantivamente su déficit habitacional. Su enfoque integral, dio respuesta a través de su política a todos los segmentos del mercado, permitiendo la focalización en hogares de bajos ingresos y la incorporación del sector privado: banca y gremio de la construcción, a los

problemas habitacionales. Su crecimiento en la década de los 90's se debe en gran parte a la alta oferta focalizada de subsidios ofrecidos por el Estado.

(+) Focalización de los recursos fiscales. A través de los años se han mejorado los mecanismos de focalización reduciendo el rango de familias en condición de solicitar subsidios. De esta manera se destinan la mayoría de los recursos a familias en los deciles más bajos de la escala de distribución del ingreso.

(+) Las reformas financieras y las de la seguridad social impuestas por el gobierno a comienzos de los años ochenta, jugaron un papel fundamental en fomentar la participación privada en el financiamiento habitacional, proporcionando respectivamente las instituciones intermediarias y los fondos.

(-) La alta morosidad por parte de los beneficiarios está obligando a los contribuyentes a asumir toda la carga de los subsidios. El poco recaudo de cartera obliga al gobierno a financiar la mayoría de los subsidios con asignaciones del presupuesto público anual. El flujo de fondos de la gran cartera de préstamos acumulados por el MINVU podría proporcionar recursos adicionales para financiar más subsidios y mejorar la calidad de las viviendas.

(-) La rigidez del sistema de entrega de viviendas afecta de cierta manera a los beneficiarios con mayor capacidad de pago, quienes podrían estar dispuestos a gastar más por viviendas de mejor calidad, pero se ven forzados a aceptar las viviendas estandarizadas que provee el gobierno.

(-) La preocupación dominante por aumentar el acervo habitacional indujo al MINVU a dar prioridad al número de viviendas construidas con los recursos disponibles en perjuicio de la

calidad del ambiente urbano que estaba construyendo con sus intervenciones. Este enfoque llevó a importantes pérdidas de terrenos agrícolas (producto del crecimiento horizontal de las ciudades) y a la creación de grandes barrios de familias de bajos ingresos desprovistos de los equipamientos urbanos básicos (Rojas, E. 1999).

### **9.3. EL SECTOR HABITACIONAL EN BOLIVIA**

El limitado desarrollo de Bolivia se ve influenciado por el alto índice de pobreza, siendo uno de los países más pobres de Latinoamérica y por la desigualdad en la distribución de sus riquezas: índice Gini 0.62 (solamente superado por Brasil). En promedio de los últimos 5 años, el 20% de la población urbana más pobre posee el 4% del ingreso urbano agregado, mientras que el 20% de la población con más altos ingresos el 54% del ingreso<sup>17</sup>. Por otra parte, cabe mencionar el factor étnico, ya que la condición indígena y la pobreza están estrechamente ligadas. La desigual distribución del ingreso y las inequidades en el acceso a servicios sociales básicos se vuelve más notoria cuando se toman en cuenta la etnia y el medio geográfico, refiriéndose en esta última la zona rural. En el 2002 se estimó que el 68% de la población urbana cuyo idioma materno era de origen indígena se hallaba en situación de pobreza, y el 40% en situación de extrema pobreza. Estos porcentajes se reducen a 51% y 26% respectivamente, para las personas cuyo idioma materno es el español. En el área rural la incidencia de la pobreza y pobreza extrema para la población

---

<sup>17</sup> Quintero N. et al., Estrategia de país del banco con Bolivia. Banco Interamericano de desarrollo. 2003

indígena y originaria se eleva a 91% y 70% respectivamente, y a 75% y 41% para los no indígenas.

### ***Evolución del Sector Habitacional en Bolivia***

El 20 de junio de 1964 se inicia el historial de servicio de Mutual La Primera, por iniciativa de un grupo de personalidades que deciden conformar una Asociación Civil que a partir de movilizar depósitos de sus miembros cuentan con fondos para prestarse mutuamente, con el fin de resolver problemas de vivienda<sup>18</sup>.

Hasta 1985 el Banco Central fijó las tasas de interés, determinando intereses más bajos para los créditos para la vivienda. A partir de ese año se autorizó a la banca a regirse por las tasas de interés del mercado. La banca estatal especializada en créditos para la vivienda, así como el resto de la banca estatal que concedía préstamos en concesión, ha ido cerrándose desde entonces (Morales, R. 2003).

El sector de la construcción registró una importante dinámica en los años 90, pero hacia finales de esa década entró en una profunda crisis, con tasas de disminución de su valor agregado del orden de 12 a 15 % anual. Las causas de esta situación se remiten a la crisis que se desató en Bolivia a partir de 1998, concomitante con la crisis internacional pero también originada en problemas internos, tales como el poco avance logrado en materia de competitividad y la estructura del crédito dolarizado y poco dirigido hacia actividades que

---

<sup>18</sup> Grandchant, C. Microfinanciamiento para la vivienda: la experiencia de Mutual la Primera – Bolivia.2000. Banco Interamericano de Desarrollo.

fomentasen las exportaciones. Como se señaló anteriormente, la crisis del sector de la construcción condujo a un aumento de la mora con el sistema financiero y a la disminución de los precios de los bienes inmuebles.

A finales de los años 90, la dolarización de los depósitos y del crédito fue muy importante. En febrero de 2003, 98 por ciento del total de depósitos bancarios estaba denominado en dólares. La totalidad del crédito hipotecario para la vivienda se halla en moneda extranjera. Ello significa una cobertura de facto para el sistema financiero contra la inflación y contra las fluctuaciones del tipo de cambio. Ambos riesgos los asume el prestatario. El temor a devaluaciones más aceleradas podría desincentivar la demanda de estos créditos.

El 16 de septiembre de 1997 el Estado boliviano dicta la "Ley de Organización del Poder Ejecutivo" mediante la cual se reorganiza el sector de vivienda y servicios básicos. Creando un Ministerio destinado a la normativa y reglamentación del sector, compuesto de dos Viceministerios y cuatro direcciones. Del mismo modo, se crea el Programa Nacional de Subsidio a la Vivienda (PNSV), financiado por los aportes patronales al Fondo Nacional de Vivienda Social (FONVIS), determinando la liquidación de éste. De esta manera, se hace viable la devolución de aportes a los trabajadores y se contribuye al financiamiento del programa de vivienda del gobierno.

Hasta febrero de 2002 existió en Bolivia el Ministerio de Vivienda, que ha pasado de ser un Viceministerio que perteneció primero al Ministerio de Desarrollo Sostenible y luego al



Ministerio de Desarrollo Económico. Según la Ley de Organización del Poder Ejecutivo del 2002, es el organismo rector en este dominio. En el pasado, su participación ha estado muy concentrada en el desarrollo de los servicios básicos de vivienda, con base en proyectos con financiamiento internacional.

En Bolivia la política pública de vivienda ha tenido tres grandes insumos: la primera, caracterizada por la conformación de instituciones de ahorro y crédito; la segunda, a través de subsidios en forma de entrega de terrenos fiscales a grupos específicos de la población, y la tercera, a partir de créditos con intereses preferenciales. En el pasado, las instituciones de ahorro y crédito estaban asociadas a determinados sectores de trabajadores (magisterio, fabriles, mineros, etc.). Sin embargo, los aportes laborales y patronales alcanzaban sólo para beneficiar a fracciones pequeñas de los potenciales beneficiarios. Lo anterior introdujo mecanismos extraeconómicos de selección de adjudicatarios (corrupción, clientelismo político, etc.) lo que llevó al descrédito a esas instituciones. Posteriormente se intentó agrupar todos esos fondos en un fondo común y universalizar los aportes a todos los trabajadores asalariados. El resultado fue similar al anterior. La última institución en ese marco, FONVIS, fue liquidada a partir del año 2000 hasta el 2003.

Con respecto a los terrenos fiscales, cabe mencionar que muchos de estos se han entregado a título gratuito o como venta a precio “simbólico” a sindicatos o asociaciones de diferente

índole, lo cual de cierta manera es una práctica corriente en Bolivia<sup>19</sup>. Así, por ejemplo, en los últimos 10 años se ha promulgado 106 leyes referidas a dichas adjudicaciones, generalmente bajo presión o en marcos de clientelismo político. La intensidad de tales adjudicaciones aumentó con la capitalización de empresas públicas que dejó sin definición legal muchos bienes inmuebles propiedad de esas compañías. La tercera vertiente se constituyó por los créditos subsidiados del Banco de la Vivienda, que se cerró en 1993. Esta institución transfería a los prestatarios créditos externos a tasas de interés menores a las vigentes en los bancos comerciales.

### ***Programas de financiación para motivar la demanda en el sector habitacional en Bolivia***

#### ***Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda***

Las mutuales son las únicas entidades financieras del país dedicadas exclusivamente al financiamiento de las viviendas. Se caracterizan por ser entidades financieras sin fines de lucro cuyos organizadores no aportan capital de riesgo al momento de su fundación, suministrando los recursos para sus operaciones de los ahorros de los socios de la mutual. En Bolivia existen aproximadamente 13 mutuales de ahorro y préstamo para la vivienda entre las que cabe mencionar Mutual La Primera<sup>20</sup>. Entre los grandes meritos de la Mutual Primera se reconoce su consolidación. Lo anterior partiendo de que el entorno macroeconómico, el marco regulador y de supervisión para las operaciones de crédito para

---

<sup>19</sup> Morales, R. Situación actual del financiamiento a la vivienda en Bolivia. 2003. BID. EEUU.

<sup>20</sup> Recuperado de: <http://www.iisec.ucb.edu.bo/seminars/seminars2002>. Rojas, F. El Déficit Habitacional Cuantitativo y Cualitativo en Bolivia. 2002. Universidad Católica Boliviana – UCB.

la vivienda no es el más favorable. A continuación se enumeran algunas características de su servicio:

- Las tasas de financiamiento fluctúan entre el 12.5 y 13.5 % anual
- El plazo - 15 años – es el más largo del sistema.
- No se cobra el avalúo, evitando de esta forma que se produzca una relación de dependencia entre el perito y el prestatario, pero beneficiando a este último al no imputarle el costo del servicio.
- Se concede asesoramiento legal, económico y técnico, por la serie de fraudes que se presentan en la compra venta de terrenos este apoyo es fundamental en la gente de bajos ingresos.
- Facilidad para hacer pagos anticipados, No se cobran formularios ni comisiones adicionales.
- Cuenta con un seguro de desgravámen hipotecario.

#### *Fondos Financieros Privados*

Los Fondos Financieros Privados tienen como objetivo canalizar a pequeños y microprestatarios de áreas urbanas y rurales que no tienen acceso al sistema financiero formal.

#### *Organismos No Gubernamentales*

En el país existen alrededor de 30 ONG's financieras dedicadas a la provisión de servicios financieros de crédito para la microempresa y actividades productivas en área urbanas y

rurales. Algunas de éstas otorgan créditos para el mejoramiento de vivienda y el segmento de mercado con el que trabajan son los sectores de bajos ingresos marginados del acceso al financiamiento del sistema formal. Sin embargo, son pocas la ONG's que se dedican al financiamiento de la vivienda propiamente dicho (Rojas, F.2002).

#### **9.4. ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL DE BOLIVIA EN EL SECTOR HABITACIONAL BASADO EN EL DIAMANTE DE PORTER**

Según Porter existen cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno que impulsa u obstaculiza la creación de ventajas competitivas. A continuación el respectivo análisis de la industria habitacional en Bolivia:

##### ***1. Condiciones de los factores***

(-) Bolivia no cuenta con puertos marítimos propios, en vista de que no esta rodeado de mar. No obstante se apoya en Acuerdos suscritos con la República del Perú y Chile (Tratado de 1904), que le facilitan el uso del puerto Ilo en Perú y el Arica y Antofagasta en Chile. Por otra parte, Bolivia cuenta con cuatro cuencas hidrográficas por las cuales se desarrollan tres complejos portuarios en la Cuenca Amazónica y de La Plata.

(-) La fragmentada topografía del país, combinado con la climatología extrema y su condición de país mediterráneo representan uno de los principales obstáculos a la viabilidad económica de Bolivia : encarece la creación y mantenimiento de infraestructura vial, dificultando la integración de las distintas regiones del territorio Boliviano.

(+) Dotación de m/o barata, Salario mínimo US\$ 67; Remuneración mensual en la construcción: US\$ 195. Sumado a esto, el costo promedio mensual del factor de trabajo es inferior al de otros sectores económicos.

(-) Existe una baja utilización del recurso humano especializado en las empresas constructoras<sup>21</sup>. Poca capacitación en mano de obra en general, prueba de ello es que el analfabetismo total ocupa el 12% de la población.

(-) Infraestructura, Hogares con acceso a servicios públicos en el área urbana (%):

Agua- 86;Luz-88.6 Alcantarillado-48

(-) Ejecutivos de empresas constructoras y del sector público creen que la corrupción es una práctica común en los procesos de licitación, adjudicación y contratación de obras (Capra, G. et al.2003).

(+/-) Si bien el sector financiero destina el 20% de la cartera a crédito hipotecario aun no es suficiente. Chile que tiene mejores resultados destina el 22.3%.

## ***2. Condiciones de la demanda***

(-) Demanda menos exigente, basado en que el 19% de las viviendas cumplen con requisitos de calidad mínimos. El tamaño del hogar promedio es de 5 personas.

(-) A mayor pobreza, menos crecimiento en la demanda y mas construcción informal. Pobreza: 62% de la población.

(-) La demanda del sector público representa el 74% de la demanda total de obras civiles. Está orientada más hacia el precio y no hacia la calidad. Por otro lado el sector privado, que

---

<sup>21</sup> Capra, G. et al. Ascenso y caída de la construcción. 2003. Nueva Economía. La Paz, Bolivia.

podría considerarse un cliente más sofisticado, demanda solamente el 22% de las obras civiles (Capra, G. et al.2003).

(+) Demanda no tan atractiva basado en cantidad y poder adquisitivo: PIB per cápita-US\$ 1050, población de 9.4 millones de personas.

### ***3. Sectores conexos y auxiliares***

(-) La oferta de servicios financieros no tiene cobertura en muchas regiones de Bolivia, en particular en las zonas más pobres, y si la tiene no se asegura que tenga líneas de crédito hipotecario para la vivienda. Esta situación resulta de varios factores: la pobreza en que viven muchas poblaciones, el cierre de la banca estatal, el cierre de siete bancos pequeños y medianos y de uno grande del sector privado y la decisión de muchos bancos de convertirse en llamados “bancos corporativos”, que sólo trabajan con clientes grandes (Morales, R. 2003).

(-) La participación en el mercado del cemento está liderada hegemoníamente por la Sociedad Boliviana de Cemento-Soboce quien sumando, controla el 73%, magnitud preponderante para el mercado.

(-) Esta entre los países de la región, con menos aporte al PIB por parte de la industria de la construcción (2.7%). Chile y Brasil entre los que mas construyen.(8% y 9 %) respectivamente.

(-) Existe una alta concentración en el mercado de insumos y materiales. Son pocos proveedores los que producen y venden insumos de calidad (Los 4 principales proveedores son: Soboce, Faboce, Increpas).

(+) Los organismos multilaterales y bilaterales (Bid, Caf, BM, gobiernos y agencias de cooperación) apoyan financieramente el desarrollo de obras de infraestructura en Bolivia (Capra, G. et al.2003).

(-) Desde el punto de vista de la inversión domestica, El precio del litro de gasolina representa el 0.04% del PIB per cápita, aun siendo bajo el precio de gasolina es mas alto en comparación con Chile.

(+) Desde el punto de vista de la IED, resulta favorable ya que el precio del litro de gasolina US\$ 0.47, se encuentra entre los mas baratos de la región.

#### ***4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa***

(+) Crecimiento promedio de los permisos de construcción extendidos, 7.2% contra 4.5% de Chile (entre 1995-2006). Lo anterior a pesar de tener una demanda menos consolidada y con menor poder adquisitivo, se puede interpretar que existe un eficiente sistema de tramitología.

(-) La gran mayoría de las empresas constructoras compiten por precio. De esta forma no se ofrece un servicio diferenciado. Muchos ni siquiera conocen las normas de contratación (Capra, G. et al.2003).

(-) Poca IED en otros sectores distintos a los hidrocarburos.

(+/-) Simultáneamente, las empresas que operan en Bolivia se enfrentan a una regulación muy elevada, lo que provoca una falta de independencia, la cual se manifiesta como un problema, con alta rotación e interferencia política<sup>22</sup>.

***5. El papel del Gobierno (como variable influyente en los cuatro determinantes anteriores)***

(+) La política de capitalización dio paso a la conformación de empresas con capacidad de atracción de capital foráneo facilitando su expansión e integración con el resto del mundo. Entre 1990 y 2002, el crecimiento promedio interanual en los sectores económicos vinculados a la capitalización fue de 6,6% (gas, 6,8%; electricidad, 5,6%; comunicaciones, 11,5%, establecimientos financieros, 6,1%), aumentando su participación en el PIB de 17% a 32% (Quintero et al. 2003).

(-) Limitaciones fiscales del sector público, y la necesidad de atender la creciente demanda de servicios públicos (básicos y sociales). La inversión pública media ha sido de 5.5 % del PIB (entre 2001 y 2004).

(-) La inestabilidad política y social, y el ambiente de incertidumbre en el marco legal y reglamentario son las restricciones que más perjudican a la inversión y al crecimiento (Fretes-Cibils, V. et al.2006)

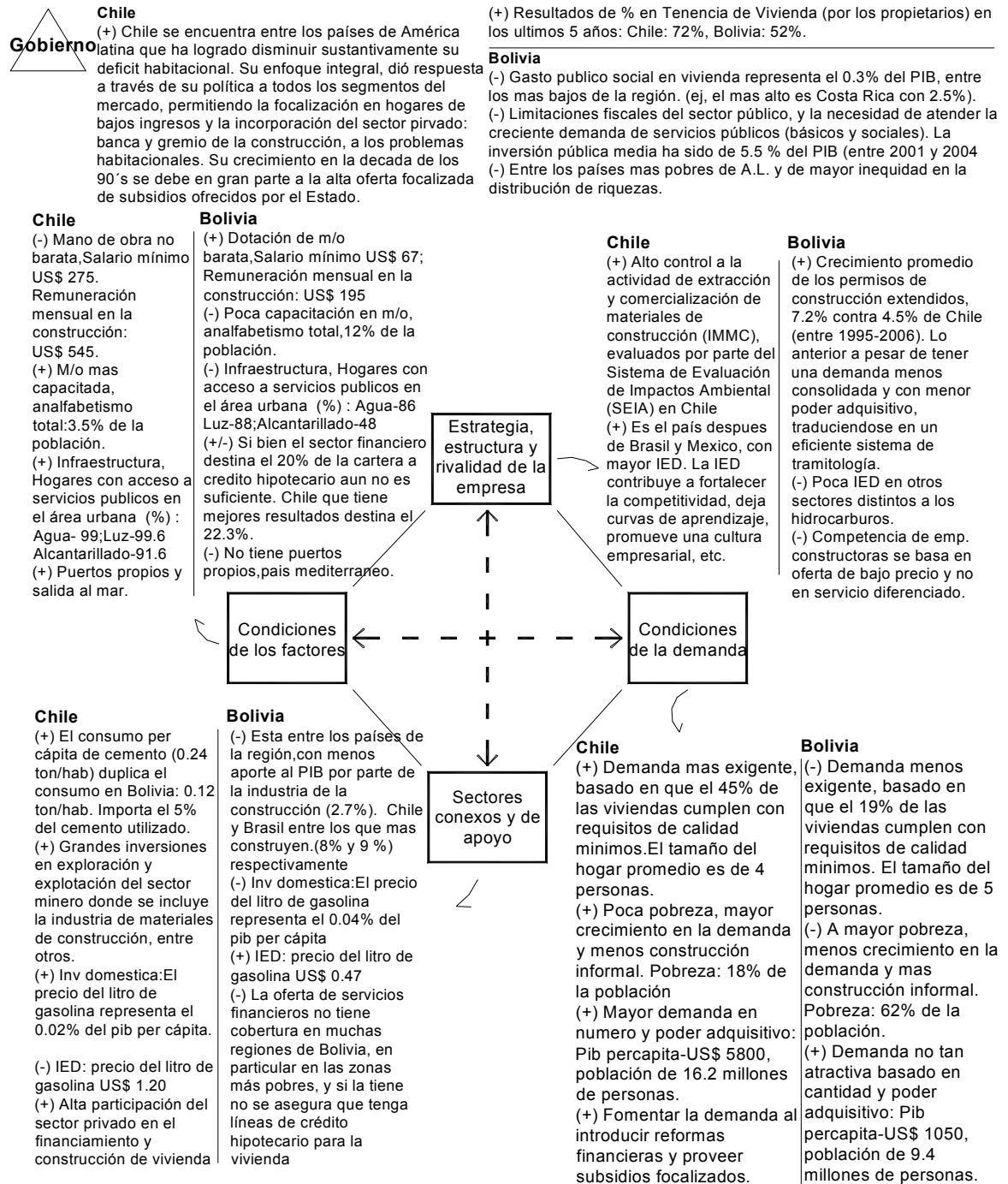
(-) Gasto publico social en vivienda representa el 0.3% del PIB, entre los mas bajos de la región. (ej, el mas alto es Costa Rica con 2.5%).

---

<sup>22</sup> Fretes-Cibils, V. et al. Por el bienestar de todos, Bolivia. 2006, EL Banco Mundial, Washington D.C., USA



Figura 13. Comparación y evaluación del sector habitacional de Chile y Bolivia a través del Diamante de Porter.



Basado en la figura 13, se puede constatar la gran brecha que existe entre Chile y Bolivia y de esta forma se comprueban los resultados obtenidos en el capítulo 8 mediante el Modelo Comparativo de la Gestión del Sector Habitacional de América Latina. Entre los atributos relevantes al estudio se puede observar las ventajas competitivas nacionales que Chile presenta sobre Bolivia. En el caso de la mano de obra, no existe duda que Chile con menos pobreza y menos porcentaje de la población con analfabetismo, tiene mayor capacitación. Por esta razón la remuneración de mano de obra en la construcción en Bolivia se encuentra entre las más bajas en comparación con otras actividades de su economía. Con respecto al tema de IED, Bolivia se ve afectada por ser un país mediterráneo sin acceso directo al mar.

Con respecto a la oferta del precio de gasolina, la cual sabemos es un “commodity” que influye enormemente en los costos finales del producto vivienda, por temas de transporte de materiales, entre otros, no se puede basar el análisis en ver quien ofrece el precio más bajo, como es el caso de Bolivia (precio del litro de gasolina: US\$ 0.47 vs. US\$ 1.20 de Chile), si no considerar su relación con el ingreso per cápita, donde Chile le supera. Lo anterior explica otro obstáculo que presenta Bolivia, además de la pobreza, para su competitividad, la inequidad en la distribución de sus riquezas.

Con respecto a la demanda, nuevamente sale a relucir el tema de la pobreza, y en el caso particular de Bolivia el tema étnico, tomando en cuenta que son más los indígenas pobres que los que no indígenas pobres. Lo anterior determina en gran parte la exigencia de la demanda en temas de diferenciación de producto y servicio. En cambio Chile, con menos

pobreza y por lo tanto con mayor poder adquisitivo, puede acceder a créditos hipotecarios y por lo tanto a subsidios del gobierno.

La capacidad fiscal del gobierno tiene mucho que ver en el desempeño para disminuir el déficit habitacional en los países de la región. Sin embargo además del factor capital, asimismo existe el tema gobernabilidad de un Estado. Bolivia además de tener poca capacidad fiscal ha tenido a lo largo de los últimos años una inestabilidad política, provocando poca credibilidad y confianza en su población. En lo contrario a Chile, cuya población respondiendo a una evolución en el sector habitacional de la mano con un crecimiento económico ha recobrado su confianza en los sistemas y mecanismo impuestos por su gobierno.

Otro hecho que ratifica contrastes entre el desarrollo del sector habitacional entre ambos países tiene que ver con la oferta de tierras. Bolivia que presenta una de las densidades demográficas mas bajas del mundo, no tiene ningún problema con la oferta de terrenos, desde el punto de vista de área por habitante. En cambio Chile por su misma estrategia cuantitativa de vivienda, mediante la cual el sector privado se ha encargado de ampliar, mediante la urbanización de terrenos con el fin de ofrecerlos a los clientes que el gobierno ha entregado subsidios, ha limitado esta oferta y encarecido el precio de la tierra.

## 10. DEFINIENDO LA INDUSTRIA HABITACIONAL

Según la definición, *Industria* es el conjunto de empresas de un mismo sector que producen bienes de características iguales o semejantes. Un conjunto de técnicas utilizadas por el hombre para transformar materias primas en productos terminados o semiterminados que puedan cubrir sus necesidades. Según Michael Porter, la industria es “Un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si”. En la sección 6.2 del capítulo 6 se abordó el tema de la industria de la construcción en su totalidad. En esta sección, sin pretender repetir su concepto, se intenta definir la *industria habitacional* como parte del sector residencial de la misma, específicamente aquella orientada a la vivienda de interés social.

La construcción en Latinoamérica juega un papel importante tomando en cuenta que aporta un 6% al total del PIB, un crecimiento anual del 8% y emplea al 7.5% de la población urbana. No obstante como también se menciona en el análisis general de la construcción, el sector residencial puede llegar a ocupar el 50% del total construido, en comparación con sus otros sectores, como ser: el comercial, industrial y de infraestructura. Lo que nos interesa saber en esta investigación, es cuanto de ese 50% se destina a la vivienda de interés social. Si revisamos las estadísticas de la región donde se puede ver que de 18 países incluidos 11 presentan mas del 30% de déficit habitacional, sumado a otros problemas como la tenencia de la vivienda, el hacinamiento y los asentamientos precarios (sin acceso

a servicios públicos, entre otros), se puede intuir que aun no se destina lo necesario a la industria habitacional.

La **industria habitacional** se define como *el conjunto de empresas privadas y publicas vinculadas a promover y producir la construcción de viviendas o conjuntos habitacionales, y la respectiva infraestructura requerida, orientándose a la población con bajos recursos económicos, o bien con poca capacidad de ahorro*. Se debe entender que la sinergia o alineamiento de las empresas publicas y privadas esta íntimamente ligado a la rentabilidad o ganancia que estas persigan para dicho fin y el éxito o fracaso dependerá en gran parte de su capacidad de integración.

Por un lado es claro que las empresas privadas incluidas en esta industria como ser: fabricantes y proveedores de materiales, proveedores de servicios como alquiler de equipo y consultorías para la construcción hasta los proyectistas y contratistas, tienen el único objetivo de obtener una *rentabilidad y mantenerse competitivos*. Competitivos optando por una de las dos estrategias, tanto la de diferenciación como la de liderazgo en costos. La diferenciación se podría aplicar al caso de las consultorías mediante la cual entre mas especializada sea su forma de operar, ya sea a través del uso de tecnología, la optimización de sus capacidades mediante el seguimiento a su curva de aprendizaje, entre otros, podría ofrecer mayor calidad en su servicio. Por otro lado el liderazgo en costos viene siendo como se mencionó con anterioridad, la oferta distintiva de los subcontratistas o contratistas en la construcción. Lo anterior dependerá de las alianzas estratégicas que cada uno tenga

con proveedores y fuerza laboral para ofrecer el menor precio y sacrificar muchas veces su margen con el fin de competir.

No obstante existe la otra cara de la moneda, en lo que respecta a las empresas públicas. Por un lado, el caso más usual en el sector público para impulsar un negocio es mediante un negocio jurídico a través de la concesión. En este caso, “se le cede a una persona facultades de uso privativo de una pertenencia del dominio público o la gestión de un servicio público en plazo determinado bajo ciertas condiciones”. De esta se forma se logra una integración publico-privada.

Con respecto a la industria habitacional, si bien este sistema se ha puesto en marcha en muchos proyectos habitacionales, aun no juega un papel importante, como se debería esperar. En ese sentido, y sabiendo que el principio de toda industria parte de la agrupación de empresas en la transformación de materia prima con el fin de satisfacer necesidades específicas, es necesario preguntarse ¿que ganancia persigue el sector público? Lo anterior se responde en la siguiente frase “es necesario plantearse desde el gobierno del Estado cuál es su competencia, con quién compite el gobierno del Estado. El gobierno del Estado compite con sus propios valores, los que definen su filosofía política. En este caso el gobierno del Estado define en forma muy clara su competencia y es superar los indicadores que revelan la pobreza en nuestro pueblo, el bajo nivel de inversión, el alto índice de

desocupación, el bajo nivel de desarrollo, de producción con valor agregado, entre los más relevantes”<sup>23</sup>.

Sin pretender abordar la cadena de valor o de suministro que contiene esta industria, ya que comprende otra sección de esta investigación (*ver página 95*), es necesario destacar que varios actores multidisciplinarios, en forma integrada interactúan para proveer un producto, servicio o llámese también una economía. Dependiendo su papel en el proyecto, cada actor estará ofreciendo su capacidad en torno a dicha economía, mediante la facilitación de su servicio o producción. Por ejemplo en el caso del gobierno, quien aborda ambos papeles, por un lado puede ser inversionista (ejecutor) a través de subsidios, terrenos, o por otro lado, proveedor de servicios, ofreciendo la plataforma legal (normas, tramites, etc.) y su negociación o integración con el sector bancario, haciendo referencia a la titularización y disminución al riesgo concerniente a los créditos hipotecarios.

---

<sup>23</sup> López, J. 2005. Panel: "La Cadena de Valor de la Construcción: Situación y Perspectiva. El Financiamiento y la Acción Pública"; Secretario de Obras Públicas de la Nación (Cámara argentina de la construcción).

## **10.1 ANALISIS A LA INDUSTRIA HABITACIONAL EN AMERICA LATINA A TRAVES DE LOS CINCO FACTORES DE LA COMPETENCIA SEGÚN MICHAEL PORTER.**

Con el propósito de complementar la definición de la *industria habitacional* en la región de América Latina. A continuación y basándose en la teoría de Michael Porter sobre la Competitividad y Estrategia en una Industria, expuesta en el capítulo 6, se hace un aplicación a la industria habitacional, de las cinco fuerzas que definen dicha competitividad.

### ***Poder de los Proveedores***

**(-)** *Negociación basada en el precio mas bajo.* En muchos casos, principalmente en el tema de la subcontratación, la competencia se basa en la negociación del mejor postor o sea la oferta más barata es la que gana (siendo el regateo una característica común en Latinoamérica). Por otro lado existen factores que influyen en este tipo de negociación que tiene que ver con el volumen demandado, considerando bajar precios de materiales y/o servicio a mayor volumen requerido.

**(+)** *El caso del proveedor de cemento y acero* (insumos esenciales en la construcción tradicional de vivienda) viene siendo un tema muy delicado tomando en cuenta que estas empresas se han focalizado en dichos segmentos de la industria de la construcción,



caracterizados por ejercer gran poder dentro de dicha industria. Poder que se debe en gran parte por la participación de pocos proveedores grandes, atendiendo una gran demanda. Lo anterior se apoya en lo descrito por Martin<sup>24</sup> (1998): "la economía de la organización industrial contemporánea tiene que ver con el análisis de la estructura del mercado, comportamiento de la firma y el desempeño del mercado en **mercados oligopolísticos**".

(-) *Mano de Obra*- En la región latinoamericana, el poder en el suministro de mano de obra en la construcción de vivienda viene siendo muy poca. Lo anterior se debe en gran parte a que por lo general la fuerza laboral tiene poca capacitación y educación. Asimismo existe una poca visión gerencial e integral dentro de los contratistas así como de los consultores y proyectistas (promotores etc.) trayendo como consecuencia una poca especialización en la oferta laboral, o sea un bajo poder.

(+/-) *La tierra* puede ser proveída ya sea por un particular en el caso de propiedad privada o por el Estado cuando es propiedad de este. En ambos casos el poder del mismo se basa no solamente en el precio ofertado, sino también en aspectos del entorno que regulen el uso del mismo. En ese sentido, contar con un plan de ordenamiento territorial que zonifique las áreas donde se pueden ejecutar proyectos de vivienda así como su respectivo valor, constituye un valor agregado para los distintos actores involucrados en dicho proyecto.

---

<sup>24</sup> Martin, S. (1993) Industrial economics: economic analysis and public policy. New Jersey, Prentice-Hall Inc.

### *Conclusiones*

Los proveedores en la industria de la construcción así como en la industria habitacional, no están concentrados, actúan en empresas individuales o grupos separados compitiendo dentro de uno o varios proyectos.

A parte de la tierra como el insumo base, ya que constituye el sitio sobre el cual se construye la vivienda, existen tres tipos de proveeduría esenciales en la industria de la construcción: 1) Materiales (cemento, acero, arena, etc.) 2) Mano de Obra y 3) Servicios. La relación del usuario final con cada uno de estos tres puede ser en forma directa (por ejemplo la compra directa de materiales al fabricante) o a través de un contratista o subcontratista quien se encargará de proveer los tres tipos de suministro en forma integral. Por ejemplo el contratista puede encargarse de las instalaciones eléctricas de la vivienda ofreciendo un valor global en el cual incluye precio de materiales, mano de obra y por supuesto el servicio de supervisión y administración de la obra. Lo anterior depende del tipo de proyecto y contratación.

### ***Poder del comprador:***

(+/-) *La unión hace la fuerza*- En el caso de los compradores, su poder de negociación dependerá en gran medida de la misma “*unión*” que tenga esta demanda. No obstante, si los compradores de vivienda de interés social se encuentran unidos pueden ejercer mayor presión sobre el gobierno y a su vez sobre los bancos. En ese sentido tanto los Gobiernos

locales como las cooperativas, juegan un papel preponderante ya que a través de fondos sociales, pueden asegurar mayor poder sobre los constructores.

(-) *Bajo Poder adquisitivo-* Por otro lado se puede concluir que el poder de los compradores es bajo dado la gran inversión requerida para obtener su vivienda. En la región de América latina, aproximadamente el 50% de la población vive en la pobreza, el precio de la vivienda representa aproximadamente dos veces el ingreso familiar mediano por año, y las cuotas pagadas mensualmente representan en muchos casos más del 30% del ingreso mensual por hogar. Lo anterior sumado a las bajas tasa de ahorro que identifican a la población de esta región, confirman el poco poder por parte de los compradores.

*Conclusiones-* Como se menciona en el capítulo 8, la demanda de la vivienda en la industria habitacional depende en gran parte de las políticas implementada por el gobierno, como ser los subsidios y titularizaciones o bien a través de los bancos ofreciendo crédito hipotecario, microcreditos, tasas de interés bajas y largos plazos de financiación. Si lo anterior no se logra concretar de una manera integral, el comprador de vivienda de interés social en la región, no tendrá mas opción que recurrir a la construcción informal (la conformación de tugurios).

***Barreras de Entrada:***

**(-)** *Construcción informal, resultado de la poca oferta del mercado habitacional.* La construcción informal, la cual no tienen reglas de juego, y que de cierta manera identifica uno de los fenómenos de la región latinoamericana con mayor crecimiento: la conformación de tugurios con tasas arriba del 3% de crecimiento anual en países como Perú, Argentina y Venezuela (Hábitat, Naciones Unidas 2006), lo cual refleja en gran medida las pocas barreras de entrada hacia la conformación de asentamientos precarios, situación que caracteriza la industria habitacional en la región.

**(+/-)** *El caso de las economías de escala* dependerá en gran parte de las alianzas estratégicas que un constructor tenga con sus proveedores (principalmente en el precio del cemento y el acero) y por otro lado la regulación del estado hacia la Ley de Contratación.

**(+)** *La transparencia en el proceso de adjudicación de proyectos habitacionales.* No se puede dejar a un lado el tema de la corrupción en las autoridades públicas, lo cual de cierta manera debilita las reglas de juego y por lo tanto beneficia a ciertos actores de manera sesgada.

### *Conclusiones-*

El nivel de facilidad o dificultad para nuevos entrantes en la industria habitacional de América latina, depende en gran parte de dos actores: 1) el gobierno como facilitador y regulador, ofreciendo seguridad jurídica a través de un marco bien definido y 2) el papel de la empresa privada tomando en cuenta si consiente o no, practicas monopolistas o bien oligopolistas, que obstaculizan la competencia. Por ejemplo en el caso del Gobierno a través de la tramitología impuesta para obtener permisos de construcción, y su legislación en torno a la protección del medio ambiente, dictará en gran medida las barreras de entrada.

La construcción implica una gran inversión de capital, por lo tanto es obvio que se le facilita a las grandes firmas manejar economías de escala. Sin embargo, tomando en consideración las fluctuaciones que sufre dicha industria es difícil manejar este concepto como una constante. Asimismo, el producto en sí, en este caso la vivienda, es difícil de manejar en su totalidad como un producto estandarizado, ya que cada proyecto es único, dependiendo de factores como el sitio, el clima, el presupuesto, la calidad (especificaciones) y el tiempo de entrega.

### ***Amenaza de sustitutos:***

(+/-) *Arrendamiento*- Un claro sustituto para la obtención de vivienda, viene siendo el alquiler, sin embargo se le debe considerar un sustituto temporal. Aun en muchos países de la región de América latina la tenencia y por lo mismo la titularización, son temas álgidos,

tomando en cuenta el alto nivel de hacinamiento que lo caracteriza y el cual esta íntimamente ligado tanto con la tenencia y como con el déficit habitacional. El promedio de propietarios de vivienda en el área urbana de América latina es del 70%, si bien el alquiler puede ser una solución parcial, aun existen limitantes en el acceso al mismo, entre las cuales se mencionan: la falta de leyes que protejan al arrendatario y arrendador, la falta de poder adquisitivo y por lo tanto una población urbana sumida en la pobreza, representando en muchos casos el 40% del total.

(-) *Percepción cultural de los materiales de construcción tradicionales.* Desde otra perspectiva, la apreciación cultural hacia los materiales viene siendo otro obstáculo tanto para los nuevos entrantes como para los sustitutos, partiendo del concepto de “switching costs”, ya que si bien utilizar nueva tecnología de materiales por parte de las empresas constructoras generaría mayores costos al principio (capacitación, entre otros), a largo plazo se podrían beneficiar y al mismo tiempo reducir los costos para el cliente. Por ejemplo el uso de paneles de fibrocemento, “drywall”, poliuretano con alambre galvanizado, entre otros, como sustitutos de la mampostería tradicional (ladrillo de arcilla y/o bloque de concreto) aun se considera un desafío como medida de implementación a nivel macro en la región.

(+) La construcción informal viene siendo un gran sustituto para la industria habitacional, ya que como se mencionó en el punto anterior, no tiene reglas de juego y por lo tanto

abarata costos pero a su vez trae consigo otros problemas como la precariedad en dichos asentamientos, problemas de calidad y en general, la carencia de requerimientos técnicos básicos.

#### *Conclusiones-*

Existen en la actualidad una gran cantidad de alternativas en materiales, equipos y por lo tanto técnicas para la construcción que pueden ser implementados en nuestro medio. No obstante, dada la poca especialización por parte de la mayoría de los gestores en la región, así como el poco desarrollo industrial, ocasiona un estancamiento en los procesos constructivos. Influyendo de esta manera en la forma de pensar del consumidor.

La industria habitacional a nivel domestico puede ser dinamizada por otros actores a parte del sector publico y privado. En este caso, los organismos internacionales a través de sus programas de cooperación pueden brindar otras alternativas de ejecución al problema habitacional.

#### ***Nivel de Rivalidad en la Industria:***

**(+)** *De Micro empresas a construcción informal-* El mismo crecimiento de la construcción informal así como de los pequeños constructores como ser, oficiales de construcción, y/o albañiles (en muchos casos sin la intervención de profesionales, arquitectos, ingenieros) sin

permisos de construcción, vuelve alta la rivalidad, debiéndose en gran parte a la poca especialización y tramitología requerida para este tipo de construcción.

(-) *A nivel de economías de escala-* Por un lado se puede decir que a nivel de economías de escala la rivalidad es muy baja, tomando en cuenta que por lo general son pocos los que en la mayoría de la región, compiten a ese nivel. Lo anterior tomando en cuenta los altos costos fijos que existen en los principales materiales de construcción (cemento y acero).

#### *Conclusiones-*

El crecimiento en la demanda, principalmente en aquellos países que han experimentado crecimiento macroeconómico y que por lo tanto han desarrollado su sector bancario, paralelo a la regulación jurídica en torno a la industria en sí, pueden presentar un escenario idóneo para la competencia. No obstante, tomando en consideración a los altos índices de déficit habitacional registrados en la región (con mas del 50% en países como Bolivia, Paraguay, Honduras, Nicaragua y Guatemala), se puede concluir que aun la industria habitacional es parte de un mercado emergente y no maduro, lo cual distorsiona de cierta manera la competencia, ya sea por la falta de centralización en su gestión, por la pobreza de nuestros países, la inequidad en la distribución de los recursos o bien producto de la misma fragmentación de esta industria.



## **10.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES ESTRATEGICOS EN LA INDSUTRIA HABITACIONAL DE AMERICA LATINA**

En primer lugar es importante recalcar el hecho de que cada proyecto es único, y su gestión depende de factores propios del proyecto así como de su entorno particular. En ese sentido el proyecto habitacional no se puede generalizar. No obstante, el propósito de esta sección de la investigación es identificar mediante la definición de un proceso usual, aquellos actores estratégicos involucrados dentro de la cadena de valor en la industria habitacional la cual se analizará mas adelante. Mientras tanto es necesario intentar generalizar ciertos aspectos comunes para este tipo de gestión. El proyecto habitacional mas que de una simple idea, nace de una necesidad, en este caso la necesidad de uno o varios usuarios de tener una vivienda propia, o bien de un gobierno de disminuir su déficit habitacional nacional.

La vivienda de interés social o bien vivienda publica, cuya connotación es dada por su mismo fin (publico/social), se orienta a aquella población con escasos recursos económicos o en otras palabras con poca capacidad de ahorro y en la mayoría de los casos sin acceso al crédito. Dado lo anterior, requieren ayuda complementaria, ya sea del gobierno quien asume su responsabilidad por facilitar los medios para satisfacer las necesidades básicas de su población o por agentes externos como organismos internacionales, organismos no gubernamentales, entre otros, con el fin de comprar dicho bien. Es fundamental esclarecer lo anterior para separarla de la construcción de vivienda con fines no públicos, mediante la cual el comprador/cliente/usuario quien tiene capacidad

de ahorro, simplemente contrata a un Contratista General para la construcción de su vivienda ya sea pagando directamente o solicitando un crédito para pagar a largo plazo. Este tipo de demanda, desde le punto de vista del crédito hipotecario, tienen prelación sobre los hogares con ingresos mas bajos.

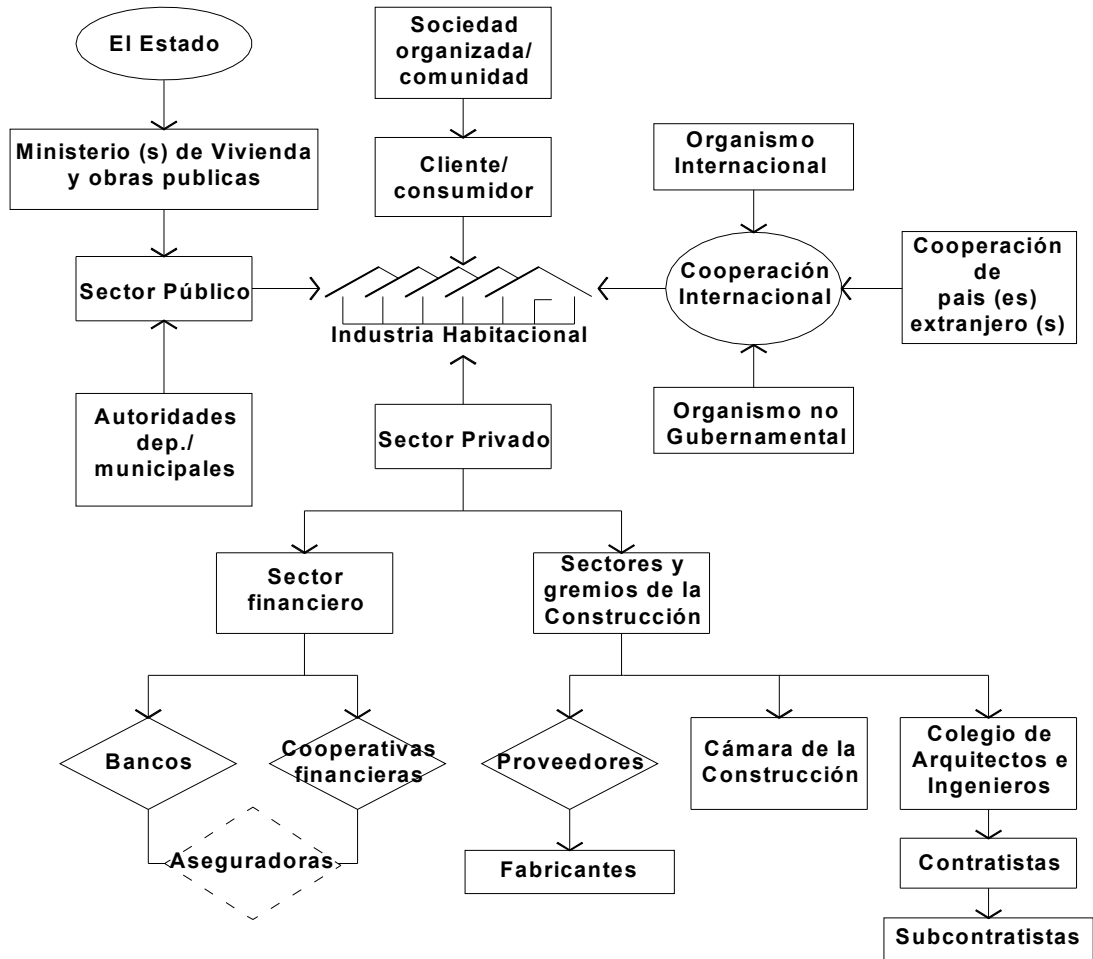
Un proyecto habitacional esta constituido por varias etapas, dentro de las cuales interactúan varios actores y empresas. Sin pretender ahondar en estas etapas las cuales se definirán mas adelante, es necesario identificar aquellos actores estratégicos dentro de la IH. Como se puede apreciar en la figura 14, existen cuatro actores principales dentro de la industria habitacional y que por lo tanto conforman el proyecto habitacional, estos son:

- a. *El sector publico* - el Estado juega un papel fundamental ya que es el regulador y facilitador del sistema habitacional. Elabora las metas a nivel nacional, los mecanismos para lograrlo así como el marco legal. No solo le compete hacer el diagnostico y la evaluación del sector, asimismo le corresponde alinear su estrategia integrando a los demás actores. A través de los Ministerios y/o Viceministerios de vivienda, urbanismo y obras publicas, según su denominación en el país de origen, ejecuta y controla la política habitacional y por lo tanto la debida gestión dentro de la IH. Por otro lado dentro del sector público se encuentra la participación de los gobiernos locales a quienes debe estar dirigida igualmente la política habitacional y el ofrecimiento de facilidades, debidamente alineadas con el gobierno central.

b. *El sector privado* - si bien el gobierno es quien regula y facilita el sector habitacional, es al sector privado a quien le corresponde el papel del verdadero desarrollador. Lo anterior a través del sector financiero mediante el ofrecimiento de créditos y microcréditos hipotecarios, las cooperativas financieras dentro del mismo esquema de créditos. Por otro lado los sectores y gremios de la construcción, donde se encuentran los fabricantes y proveedores de materiales y equipo de construcción, así como los proveedores de terrenos para urbanizar. Asimismo, tanto los contratistas y subcontratistas quienes participan directamente en la ejecución del proyecto, como las cámaras de la construcción y los colegios de arquitectos e ingenieros, deben ser involucrados en la estrategia de reducción al déficit habitacional, principalmente en sus aportes de asesoramiento técnico.

c. *El cliente* - finalmente es el comprador el usuario final y a quien directamente está dirigido el proyecto habitacional. Es importante recalcar el papel que puede tener una comunidad organizada, ya sea a través de una cooperativa u otra forma de ordenación, con el propósito de tener un mayor peso de atención por parte del estado u otro facilitador, en la credibilidad y transmisión de sus necesidades y capacidades. El cliente es quien realmente debe definir los parámetros de calidad, de tiempo y de costo, lo anterior bajo el debido asesoramiento legal, financiero y técnico. Su poder adquisitivo depende de la realidad de su nación de origen y por lo mismo los parámetros de subsidio, crédito hipotecario y el ahorro que se le exija debe ir alienado a esta misma realidad.

Figura 14. Actores estratégicos en la Industria Habitacional.



Fuente: Elaboración propia.

d. Cooperación Internacional – finalmente no se puede dejar a un lado el aporte que hacen en nuestros países la cooperación a través de organismos internacionales (BID, BM, UN, entre otros), organismos no gubernamentales, así como los convenios y tratados bilaterales o multilaterales con otros países. Mucha de esta cooperación se da en apoyo monetario a través de subsidios bajo su supervisión.

### **10.3. APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GENERICAS EN LA INDUSTRIA HABITACIONAL SEGÚN EL ACTOR**

Según Porter, existen tres estrategias genéricas en una industria, fundamentales para obtener una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y la concentración o enfoque en un segmento de la línea del producto dentro de una industria ya sea basado en costos o en diferenciación (*ver sección 6.1.2*). En la industria habitacional resulta complejo definir la aplicación de una sola estrategia como tal. Esto depende desde que óptica o actor se esté analizando la estrategia. En general esta industria, específicamente la vivienda de interés social representa por su mismo fin, una estrategia de *liderazgo en costos* ya que representan las viviendas en el mercado (formal) mas baratas.

La participación del sector privado se basa en la reducción de costos de producción, por un lado debido al uso de los materiales mas baratos en la industria de la construcción y por otro lado debido a los bajos salarios pagados a los obreros. Sumado a lo anterior, cada unidad habitacional es de reducidas dimensiones, aproximadamente con un área promedio de 35 metros cuadrados en la región Latinoamericana, facilitando la producción de grandes volúmenes a bajos costos. En ese sentido, se podría hablar por lo tanto del manejo de economías de escala, sabiendo que a mayor volumen de construcción de viviendas sociales, mayor reducción en sus costos unitarios.

Con respecto a la estrategia del Estado, no debe primar el factor “barato” sobre el valor que debe representar dicho bien. Mas aun, el valor implícito que debe llevar la palabra vivienda, o sea, el hábitat y todo lo que rodea su proceso de adquisición, el cual debe ofrecer además de un precio barato, un producto digno para un ser humano. Por lo tanto, también implica la obtención de un producto a través de un servicio respaldado por el Gobierno y puesto en práctica por el sector privado, debidamente *diferenciado*. Lo anterior sin que ello implique pagar un precio más alto, como su teoría lo dice. De esta forma, a nivel comparativo en la región de América latina, como centro de esta investigación, se puede explicar la singularidad manifestada por aquellos países de la región de América latina que tienen mejores resultados en la disminución del déficit habitacional.

La aplicación de la última de las estrategias, que simplemente se enfoca a un grupo de compradores en particular, en un segmento, se orienta principalmente a los proveedores. Por ejemplo el caso de los vendedores de materiales como el cemento y el acero los cuales tienen un papel preponderante en la construcción de vivienda en América Latina. En ese aspecto, resulta difícil entender como en países desarrollados como Estados Unidos, utilizan por unidad de vivienda publica, menos cemento que las viviendas en la región latinoamericana, debido al uso de materiales alternativos (prefabricados). Lo anterior se puede explicar desde dos puntos de vista. El primero desde la seguridad que representan las casas construidas con prefabricados en comparación con aquellas construidas con ladrillos y bloques de concreto, lo cuales son mas resistentes; Segundo, tiene que ver con temas de mercadeo y difusión de información en el uso de materiales alternativos. En ciertos países

donde la incidencia de los fenómenos climáticos sea mínima (por ejemplo en Perú donde hay poca lluvia) el uso de estos materiales en alto volumen podría ser una solución viable. Así mismo las campañas por resaltar las costumbres de algunos grupos étnicos, como ser el uso del adobe, bahareque o madera, no resulta una solución a largo plazo para muchos gestores y usuarios. Por otro lado existen los contratistas y subcontratistas, quienes atienden segmentos particulares de esta industria como ser: diseño, presupuestos, programación de obra, supervisión, instalaciones entre otros. Por su parte el Gobierno se debe concentrar en apoyar y respaldar las políticas y por lo tanto el marco regulador, orientados a disminuir el déficit habitacional.

La estrategia a implementar en la industria habitacional deberá ser regida y alineada por aquella incluida en un plan de desarrollo de una nación, como es la reducción de la pobreza o el desempleo. Lo anterior en vista de que los resultados se ven fuertemente influenciados por aspectos políticos y socioeconómicos, sin descartar otros factores. Lo anterior se puede comprobar según el modelo de comparación en el capítulo 8. Asimismo, dicha estrategia deberá incluir en su reglamentación y promoción al sector privado. En otras palabras, se debe dar una asociación publico-privada a través de conjunto de políticas impuestas por el Estado con participación de la sociedad civil (sector privado, gremios, etc.), orientadas a la prosperidad colectiva. De esta forma, se debe entender que si bien el marco regulador bajo el cual dicha estrategia nace, se deriva de acuerdos publico-privados, la ejecución a largo plazo, y por lo tanto la estabilidad, dependerá en gran parte del sector privado.

De acuerdo a cada una de las estrategias planteadas por Porter para la competitividad, en este caso refiriéndose a la competitividad que cada nación indique a través del desempeño en la industria habitacional, es importante recalcar que cada actor deberá asumir su respectiva estrategia. Según lo expuesto con anterioridad, el sector privado con el liderazgo de costos y el gobierno con la diferenciación en su servicio y política. En ninguno de los casos anteriores se debe tomar una posición en la mitad. Esto se debe a que cualquier empresa sea gubernamental o privada, o bien pierde los clientes de gran volumen que exigen precios bajos o debe despedirse de sus utilidades para alejar a su empresa de la competencia de bajo costo. La empresa “posicionada en la mitad” es probable que sufra de una cultura empresarial borrosa y de un conjunto conflictivo en su estructura organizacional y de sistemas de motivación<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Porter, M. E. 1980. Estrategias Competitiva-Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia. C.E.C.S.A. México



#### **10.4. IDENTIFICACION DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA HABITACIONAL DE AMERICA LATINA**

Como se explicó en el capítulo 6 basado en la teoría de Porter, es necesario identificar cuales son las fuentes generadoras de valor, haciendo un análisis través de las distintas actividades requeridas para planificar, diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar el producto. Para este análisis en particular, el producto es la vivienda en sí, pero incluida dentro de un proyecto habitacional. Algunos autores proponen un método para describir cadenas de suministro en la construcción, considerando éstas en términos de las empresas involucradas y de las características y relaciones estructurales y de comportamiento de las mismas<sup>26</sup>. En ese sentido, se debe entender que además de una estructura horizontal en la secuencia de la cadena de valor, existe una vertical, mediante la cual paralelamente interactúan varios actores dentro de cada etapa.

A continuación se analizan las actividades más relevantes, involucradas en el proceso de gestión de un proyecto de vivienda de interés social. Lo anterior, con el propósito de identificar cuales de estas actividades dentro de la industria habitacional, generan valor, tanto para el usuario final, como para los gestores. El valor para el usuario se comprueba respondiendo dos preguntas concisas: 1) ¿Se cubrió la necesidad del usuario/cliente? y si es el caso, 2) ¿Cómo se cubrió esta necesidad? o sea como fue el proceso de adquisición de

---

<sup>26</sup> O'Brien, W. et al. 2000 Construction supply chain modeling: a research review and interdisciplinary research agenda

la vivienda. Puesto en palabras de Porter, cuando se incluye la palabra valor dentro de la cadena de actividades, se refiere a aquel que mediante la estrategia genérica haga superar la expectativa en el comprador del costo pagado. Con respecto al gestor, en este caso tanto el sector público como el privado, su valor se verá reflejado en los logros mancomunados que se obtengan en la realización de un plan orientado a disminuir el déficit habitacional; mas allá de una rentabilidad, como es el caso de los proveedores de materiales. Por lo anterior debe resultar lógico sacrificar cierta rentabilidad en la industria habitacional, debido a su misma orientación, sin descartarla por completo, particularmente en el sector privado, ya que estaríamos poniendo en duda lo sostenible que dicha industria debe ser.

En la figura 15 se presenta la cadena de valor en la industria habitacional partiendo de la teoría de Porter mediante la cual se dividen las actividades generadoras de valor en primarias y de apoyo. Como se ha mencionado anteriormente el Estado es el encargado de sentar las bases bajo las cuales se desarrollará la industria habitacional. No obstante, si bien el sector público actúa como el regulador y facilitador de los mecanismos que orienten al sector habitacional, perspectiva desde la cual se analiza la cadena de valor propuesta, cabe aclarar que es el sector privado el desarrollador de dicha industria, actuando bajo acuerdos público-privados previamente establecidos. Partiendo de lo anterior a continuación se explican las actividades dentro de la cadena de valor en la industria habitacional:

- ***Definición de necesidades y capacidades*** – El estado debe identificar las necesidades a cubrir partiendo de una evaluación cuantitativa y cualitativa de la situación habitacional. En base a lo anterior identificar la demanda y a su vez la capacidad fiscal del gobierno para cubrir la misma a través de subsidios o bien mediante el apoyo del sector privado en lo referente a crédito hipotecario y la construcción de las viviendas.
- ***Integración de los actores*** – es fundamental integrar a los actores estratégicos con el fin de formular una estrategia integral hacia la disminución del déficit habitacional. En este caso además del sector público representado por el Ministerio de vivienda y obras públicas así como el Ministerio de economía o finanzas con el debido alineamiento con el poder ejecutivo, se debe considerar integrar a los clientes a través de una representación organizada como puede ser una cooperativa, el sector privado que incluye los bancos y el gremio de la construcción y finalmente la cooperación internacional que se puede dar ya sea a través de organismos internacionales o bien bajo organismos no gubernamentales.
- ***Definir una política habitacional diferenciada*** – como resultado del intercambio de opiniones debido a la integración de actores se define la política habitacional. Esta debe incluir el marco legal bajo el cual se desarrollara la misma donde se incluye la oferta y entrega de subsidios, crédito hipotecario, ahorro exigido según el estrato social (tomando en cuenta los ingresos medidos por salarios mínimos). Asimismo y con el fin de ofrecer una política diferenciada, se debe asegurar la calidad con que

se ofrece a través de un asesoramiento en la adquisición de cada uno de los anteriores: legal, financiero y técnico.

- ***Socialización de la política habitacional con el sector privado*** – una vez definida la política habitacional es necesario socializarla con los demás actores principalmente con el sector privado quien será el desarrollador de la misma. De esta manera se procede a los siguientes:

- *Estructuración de los mecanismos de oferta*: los cuales deben ser focalizados hacia aquellos segmentos de la población mas necesitados, flexibles con el fin de acomodarse a las distintas capacidades y por lo tanto necesidades de los clientes y finalmente debe ser amigable, o sea fácil de entender tanto para el cliente final como para los clientes internos involucrados (sector publico y privado).
- *Oferta y difusión del sistema y definición del proceso de adquisición habitacional*: es fundamental la promoción que se le hará a la política habitacional y por lo tanto se debe definir los canales bajos los cuales esta información llegará a los clientes. En este caso es importante la publicidad tanto del sector privado a través de los bancos y agencias y/o corporaciones de ahorro y vivienda, así como del sector público a través de las municipalidades. Lo anterior tomando en cuenta que se esta promoviendo un producto, en otras palabras el paquete habitacional.

- ***Negociación para la entrega del paquete habitacional*** – para esta actividad se requiere la facilitación de los trámites a seguir tanto para el cliente final como para el constructor. Una vez mas entra en juego el papel del asesoramiento legal, técnico y financiero. Lo anterior para hacer entrega oficial del subsidio, el crédito hipotecario así como la respectiva firma del contrato para la construcción.
- ***Ejecución del proyecto habitacional*** – una definido el marco legal que rige la construcción del proyecto habitacional se procede a la ejecución del mismo en el cual, bajo la debida alineación con dicha política y brindando el debido asesoramiento, se incluyen las etapas de planeación, diseño y construcción.
- ***Seguimiento: supervisión y mantenimiento*** – finalmente es necesario asegurar la calidad tanto del servicio como del producto final a través de un minucioso seguimiento. Lo anterior tomando en cuenta que la vivienda representa una gran inversión y por lo tanto es necesario transmitir la debida confianza de seguridad en la calidad del producto a través de la supervisión durante el proceso de operación y el de mantenimiento a largo plazo. En este caso es necesario que el constructor se comprometa a ofrecer garantías.

Con respecto a las actividades de apoyo se incluyen las siguientes:

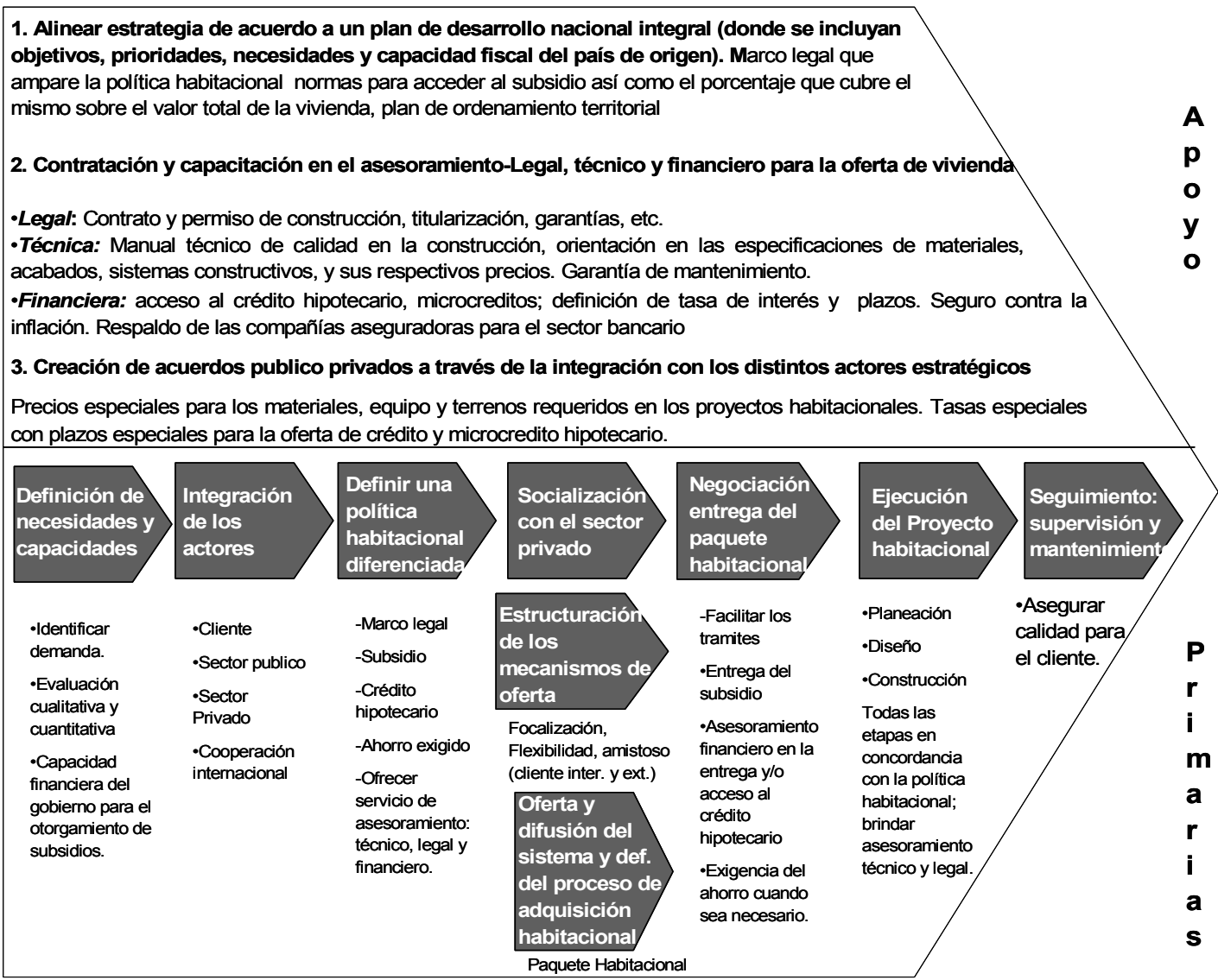
1. Alinear la estrategia de acuerdo a un plan de desarrollo nacional debidamente integrado a las necesidades y capacidades del país. Lo anterior debido a que no

puede darse un plan de acción aislado del resto de políticas implementadas por el gobierno. Asimismo la política a implementar dependerá en gran parte de un respaldo legal dado por el mismo gobierno.

2. Contratación y capacitación en el asesoramiento legal, técnico y financiero. Para ofrecer el debido asesoramiento en las disciplinas anteriores es necesaria la interacción multidisciplinaria y por lo tanto la contratación externa de estos profesionales. En el caso legal es necesario en la mayoría de los casos basarse en la modificación o creación de una ley o decreto. En el caso financiero es importante definir plazos, tasas preferenciales, microcreditos y seguros contra la inflación. Finalmente en el aspecto técnico, es necesario definir parámetros mínimos de calidad en materiales, áreas y procesos contractivos.

3. Creación de acuerdos publico privados a través de la integración con los distintos actores estratégicos. Con el fin de dar un soporte legal a la política habitacional es necesario impulsar acuerdos asociados entre ambos sectores. Por ejemplo en el caso de los proveedores es fundamental obtener donaciones, o precios especiales especialmente en materiales como el cemento, el acero y los terrenos.

Figura 15. La cadena de Valor en la Industria Habitacional.



Fuente: Elaboración propia.

El valor generado en la fragmentación de las actividades en la gestión del proyecto habitacional, impulsado por el sector público, se sintetiza en dos puntos principales: a) *La integración publico-privada* y b) *el servicio diferenciado brindado al cliente*: focalizado, flexible y amigable. Amigable tanto para el cliente externo (el consumidor) como para los clientes internos (los actores involucrados).

Esta *integración publico-privada* es la que da impulso a largo plazo, dinamizando el mercado habitacional a través del aumento en la oferta de subsidios y crédito hipotecario, lo cual acrecienta la demanda. Dicha oferta debe estar debidamente apoyada en un marco legal contenido en una política habitacional, lo cual genera confianza tanto en el comprador como en las entidades financieras. Con respecto al gremio de la construcción, se deberán pactar acuerdos con precios especiales para el suministro de equipo, materiales y terrenos requeridos en el proyecto habitacional.

Cuando se refiere a un *servicio diferenciado para el cliente*, esta respondiendo a las típicas preguntas de un CRM (client relationship management): *¿Qué?* La vivienda como un producto que cuenta con especificaciones técnicas requeridas para ofrecer la debida calidad la cual se verá reflejada en materiales, áreas mínimas y acabados constructivos. Asimismo este producto debe estar incluido dentro de un terreno urbanizado, con los servicios básicos; *¿Para quién?* Focalizarse en los segmentos de menores ingresos, haciendo una segmentación del mismo (ejemplo ingreso medio bajo, ingreso bajo), esto debido a que el enfoque es hacia la vivienda de interés social; *¿Cómo?* Bajo un sistema flexible y amigable.



Flexible en el sentido de acomodarse a las distintas necesidades, tiempos y costos dependiendo el cliente y su capacidad de endeudamiento y exigencia física en base a su necesidad. Lo anterior se debe a que en muchos casos no se puede generalizar o tipificar un solo tipo de vivienda en un conjunto habitacional ya que existen algunos que tendrán mayores o menores necesidades que el resto. Amigable se refiere por un lado para el cliente externo o sea el comprador, un sistema transparente, con facilidades de trámite y claridad en el acceso a los mecanismos establecidos como el subsidio y el crédito hipotecario. Por otro lado y tomando en cuenta el concepto de hábitat, otro cliente interno viene siendo la comunidad en potencia o que ya vive en los alrededores y el medio ambiente, a los cuales se debe procurar impactar lo menos posible. Por otro lado, con los clientes internos o sea todos los actores involucrados deben estar claros en las reglas del juego, y de esta manera prevenir la tergiversación del sistema. Asimismo se deberá contar con servicios complementarios a la construcción de la vivienda en sí, como ser asesoramiento legal, financiero y técnico.

## **11. GESTION DEL PROYECTO HABITACIONAL Y RECOMENDACIONES**

A lo largo de la investigación se ha definido y analizado a la industria habitacional enmarcándola en aquella orientada a la vivienda de interés social (VIS). En ese sentido debe quedar claro que la VIS es un producto dentro del proyecto habitacional de interés social y por lo tanto es fundamental definir las distintas etapas que lo conforman, los requerimientos en cada una de estas, así como la respectiva interacción entre los actores. Lo anterior con el propósito de hacer las debidas recomendaciones para mejorar el desempeño en el sector habitacional de interés social en América Latina.

Partiendo del papel del Estado, como eje regulador y promotor de la industria habitacional de interés social se identifican dos grandes etapas en la gestión del proyecto habitacional que a su vez se subdividen en otras explicadas a continuación e ilustradas en la figura XX:

### ***1. Etapa de Planeación y Diseño***

- A. Alinear la estrategia a un plan de desarrollo nacional y realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa de la situación habitacional.
- B. Integración de los actores por parte del Estado, definiendo un plan de acción en conjunto.
- C. Definir sistemas y mecanismos incluyendo metas, dentro de un programa sostenible y controlable.

## **2. Etapa de Ejecución y Mantenimiento**

- I. Fase de Iniciación del programa habitacional: Integral, focalizado, flexible y amigable.
- II. Fase de promoción sostenible para la oferta de subsidios: vivienda nueva, mejoramiento y/o ampliación o leasing.
- III. Fase de Integración sostenible con las entidades financieras; cobertura contra la inflación, definición de canales/intermediarios.
- IV. Fase de asesoramiento sostenible al usuario/cliente con el fin de proteger su inversión.
- V. Fase de construcción y adquisición final de la vivienda (dentro de un terreno urbanizado).

*\*Cabe enfatizar que si bien el gobierno ocupa un papel preponderante como regulador del sistema habitacional, es el sector privado el desarrollador y por lo tanto es quien realmente lo hará sostenible a largo plazo. No obstante el gobierno es responsable de dinamizar el mercado habitacional preparando el terreno de juego y estableciendo las reglas del mismo, involucrando al sector privado en la conformación de acuerdos publico-privados.*

A continuación el análisis a las distintas etapas según la figura 16. Como se puede observar existe flujo de actividades en ambos sentidos, las cuales eventualmente se traslapan, sin embargo es importante hacer notar que la primera etapa de planeación y diseño (en sentido vertical) es previa a la segunda etapa de ejecución (en sentido horizontal).

### **11.1. ETAPA DE PLANEACIÓN Y DISEÑO:**

*A. Alinear la estrategia a un plan de desarrollo nacional y realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa de la situación habitacional..* El estado es responsable de evaluar la situación habitacional actual del país, tomando en consideración los esfuerzos del pasado. Asimismo conocer sus necesidades y al mismo tiempo sus capacidades, en este caso tanto las del consumidor o el cliente en potencia: ahorro, poder adquisitivo, infraestructura, entre otros, como la capacidad fiscal del gobierno. De esta manera se definen los sistemas y mecanismos que los lleven al logro de las metas. El gobierno debe abordar la definición de estas metas involucrando al sector privado y debe ir alineada con la misma estrategia de desarrollo del país.

*B. Integración de los actores por parte del Estado, definiendo un plan de acción en conjunto.* Dicho plan de acción debe involucrar a cada uno de los actores tanto del sector público como del privado, para crear esta alianza publico-privada. Es en esta etapa donde la sociedad organizada debidamente bajo la orientación de las

autoridades municipales o bien bajo una cooperativa, es invitada a presentar como comunidad sus necesidades y capacidades de ahorro. Asimismo es importante involucrar a los miembros del sector privado.

En el caso del sector bancario mediante la definición de sistemas de crédito, micro-crédito, seguros contra la inflación y fundamentalmente mecanismos para mitigar el riesgo a través de aseguradoras. Asimismo el papel de las cooperativas resulta una solución que puede ser impulsada a través de las comunidades. Con respecto a los sectores y gremios de la construcción donde se incluyen a proveedores, cámara de la construcción, entre otros, es importante sensibilizarlos con las necesidades e involucrarlos en el asesoramiento técnico que pueden brindar. En ese sentido el apoyo se puede manifestar en las tarifas especiales de materiales y construcción, adquisición de terrenos, a través de la simple venta o bien bajo contrato de urbanización por parte del sector privado, a cambio de que el gobierno le permita construir el proyecto habitacional.

*C. Definir sistemas y mecanismos incluyendo metas, dentro de un programa sostenible y controlable.* Una vez que el gobierno ha tomado en consideración tanto la realidad de las necesidades y capacidades así como la opinión del sector privado y de la sociedad organizada, debe focalizar y promover su oferta. Focalizar significa llegar a las personas que lo necesitan o sea las de menores ingresos. Asimismo deberá

contar con un programa lo suficientemente flexible en materia de calidad, tiempo, costo y ubicación (rural o urbana). En esta etapa el Gobierno debe:

- 1) Estructurar un sistema de subsidio sostenible que vaya de acuerdo a la capacidad fiscal.
- 2) Lograr la participación del sector bancario con tasas de interés reducidas, facilidad de acceso al crédito hipotecario así como la inversión en general.
- 3) Involucrar al gremio de la construcción en el asesoramiento y/o supervisión técnico para ofrecer mayor calidad.

## **11.2. ETAPA DE EJECUCION Y MANTENIMIENTO**

Con respecto a la secuencia horizontal, tomando en cuenta el flujo de actividades así como de las relaciones estructurales, se parte de la base del sistema común para todos los países de la región llamado el A-B-C, o sea Ahorro-Bono (subsidio) y Crédito. En este caso, y tomando en cuenta que la vivienda representa para la gran mayoría la inversión mas grande de capital, se le sumará otra variable fundamental para ser incluida durante y después de la construcción del inmueble. Para ello se propone el sistema que he denominado ASCA: Ahorro-Subsidio-Crédito y Asesoramiento (legal, financiero y técnico). Para ello se requiere tomar en consideración la siguiente secuencia de etapas:

- I. *Fase de Iniciación del programa habitacional: Integral, focalizado, flexible y amigable.* Esta fase esta muy ligada a la terminación de la etapa de planeación y

diseño tomando en cuenta que es donde se define el sistema y los mecanismos para ofrecer el “paquete habitacional”. Primero que todo es fundamental abordar el tema del ahorro el cual no puede ser considerado como un factor aislado. Al contrario el ahorro determina en gran medida la capacidad de tener acceso a una vivienda. Éste va de la mano con el desempleo y la pobreza, variables que no dependen de un sistema de política habitacional si no de la Gobernabilidad de una nación o bien de la realidad que vive la misma. Sin embargo se debe partir de esta realidad para buscar soluciones reales a las necesidades planteadas, estableciendo mecanismos que nos lleven a su logro. Una vez que se ha diseñado el plan de ejecución contenido en una política habitacional, respaldado por su respectivo marco legal y por haber involucrado previamente a los demás actores: sector privado, sociedad organizada y la cooperación internacional, se puede considerar un programa integral. Focalizado se refiere al hecho de que debe ir orientado a aquella población mas necesitada o sea a la de menor ingreso, la cual a su vez debe ser segmentada de forma que no se estandarice la oferta del producto. Lo anterior nos lleva al tema de flexibilidad, para lo cual el producto debe apegarse a los requerimientos del cliente tomando en cuenta aspectos de calidad, tiempo y costo. De esta manera no se sobrevalora o subvalora el bien que se ofrece.

Con respecto a la palabra amigable, esta va orientada tanto al cliente interno como al externo. El interno esta comprendido por todos aquellos actores que participan en la ejecución del proyecto habitacional y a los cuales se les debe ofrecer una completa

transparencia en las reglas del juego. Dar a conocer su papel dentro del esquema habitacional, canales de comunicación, y por su puesto el alcance de sus funciones. De esta manera se evita la tergiversación dentro del sistema. Por otro lado el cliente externo esta compuesto tanto por el comprador como por el que se ve afectado por el nuevo proyecto habitacional, desde el vecino, el barrio cercano, calles, parques, hasta el medio ambiente, evitando lo mas posible prevenir impactos negativos. En el caso del comprador, este debe tener claridad en el acceso al programa, tramites, facilidades, etc. Por lo anterior, el gobierno debe empelar la mayor difusión para que esta oferta llegue a toda la población.

II. *Fase de promoción sostenible para la oferta de subsidios: vivienda nueva, mejoramiento y/o ampliación o leasing.* En esta etapa se retoma la importancia en la evaluación del estado para conocer su capacidad fiscal para subsidiar la industria habitacional, la cual debe ir de la mano con la política de desarrollo del país. Entre otras, la política monetaria tiene mucho que ver principalmente procurando mantener la inflación y la tasa cambiaria en un nivel constante. Esta última tiene gran impacto en muchos países de la región en los cuales las remesas juegan un papel importante. de esta manera el Gobierno bajo una política habitacional previamente establecida en coordinación con la cooperación internacional (cuando es necesario), debe establecer un sistema de otorgamiento de subsidios, los cuales deben ir orientados a los más necesitados a través de un proceso de selección. En promedio este subsidio cubre entre el 15% y 55% del valor total del inmueble, en la región de América latina



dependiendo la situación y la ubicación de los clientes a que esté orientado. En esta etapa todo lo concerniente a la legalización de dicho otorgamiento así como a la tenencia de la tierra mediante la titularización juega un papel importante bajo la intervención del Estado. Por otro lado es fundamental que el gobierno haya establecido previamente un plan de ordenamiento territorial que zonifique la ubicación de los predios a ser urbanizados, descartando aquellos sitios que presenten precariedad principalmente por el tema de los fenómenos climatológicos. El destino del subsidio no solo debe orientarse a la vivienda nueva, asimismo se deben incluir bajo otros procedimientos las mejoras a viviendas, ampliación de las mismas o construcción independiente en sitio propio.

III. *Fase de Integración sostenible con las entidades financieras; cobertura contra la inflación, definición de canales/intermediarios* En esta etapa el apoyo del sector bancario en temas de tramitología y definición de términos para adquirir el crédito hipotecario juegan un papel preponderante. En la mayoría de la región de América latina los hogares destinan entre el 20 y 35% de su ingreso mensual para pagar el crédito hipotecario con tasas efectivas anuales que oscilan entre el 15% y 25%. Cifras que no van de la mano con la realidad de nuestras naciones en lo referente a canasta básica e inflación. En ese sentido y tomando en cuenta que resulta difícil el recaudo debido al consumidor al que esta orientado la Industria Habitacional, es necesario contar con un seguro contra la inflación para los prestatarios y por supuesto con un sistema de cubrimiento de riesgo a través de las aseguradoras para los prestamistas.

IV. *Fase de asesoramiento sostenible al usuario/cliente con el fin de proteger su inversión.* En esta etapa el papel de integrar al sector privado: la banca y el gremio de la construcción es fundamental. Como se mencionó anteriormente, la vivienda representa la inversión en capital mas alta para muchos y especialmente para el segmento (consumidor) objetivo de esta industria. Por lo tanto es importante transmitir la debida confianza en el consumidor, respaldada no solo bajo el marco de una política habitacional, más bien de un asesoramiento legal, técnico y financiero en las distintas etapas de adquisición de la vivienda. Dicho asesoramiento deberá incluir mínimo lo siguiente:

- 1) *Asesoramiento Legal:* marco legal que ampare la política habitacional, normas para acceder al subsidio así como el porcentaje que cubre el mismo sobre el valor total de la vivienda, plan de ordenamiento territorial, contrato y permiso de construcción, titularización, garantía, etc.
- 2) *Asesoramiento Técnico:* manual técnico de calidad en la construcción, orientación en las especificaciones de materiales, acabados, sistemas constructivos, y sus respectivos precios. Garantía a través del mantenimiento.
- 3) *Asesoramiento financiero:* acceso al crédito hipotecario, microcreditos; definición de tasa de interés y plazos. Seguro contra la inflación. Respaldo de las compañías aseguradoras para el sector bancario.

V. *Fase de construcción y adquisición final de la vivienda (dentro de un terreno urbanizado)*. Es importante hacer notar que la adquisición de la vivienda comienza desde el momento en que el cliente se postula al programa habitacional, en el cual interviene el papel del Estado como moderador del acceso al mismo bajo la alianza con el sector privado. Sin embargo es aquí donde se ejecuta la obra física de la vivienda como tal. Esta etapa de la construcción se divide en las siguientes fases: 1) fase de acceso al programa, entrega de subsidio, aporte de ahorro si es el caso, y viabilidad de acceso al crédito hipotecario; 2) fase de diseño de acuerdo a su necesidad y capacidad 3) fase de construcción y 4) fase de entrega/operación y mantenimiento. En cada una de las anteriores se debe asegurar de proveer el debido asesoramiento y en consecuencia ofrecer las respectivas garantías una vez entregada la vivienda. Por otro lado, es fundamental contar, previo a la construcción de la vivienda, con un terreno debidamente urbanizado, el cual debe incluir los servicios básicos como el agua, alcantarillado y energía eléctrica. La forma de entregar este terreno como se mencionó con anterioridad puede ser cedido por el mismo gobierno con tierras fiscales o bien por particulares. En el caso de muchos países de la región, una vez que el sistema habitacional se ve dinamizado por la motivación que los subsidios del gobierno y el crédito hipotecario de los bancos despiertan en el consumidor, el gremio de la construcción invierte en la urbanización de grandes extensiones de tierra con el fin de asegurar la construcción en volumen de las viviendas incluidas en programas habitacionales.

Fuente: Elaboración propia

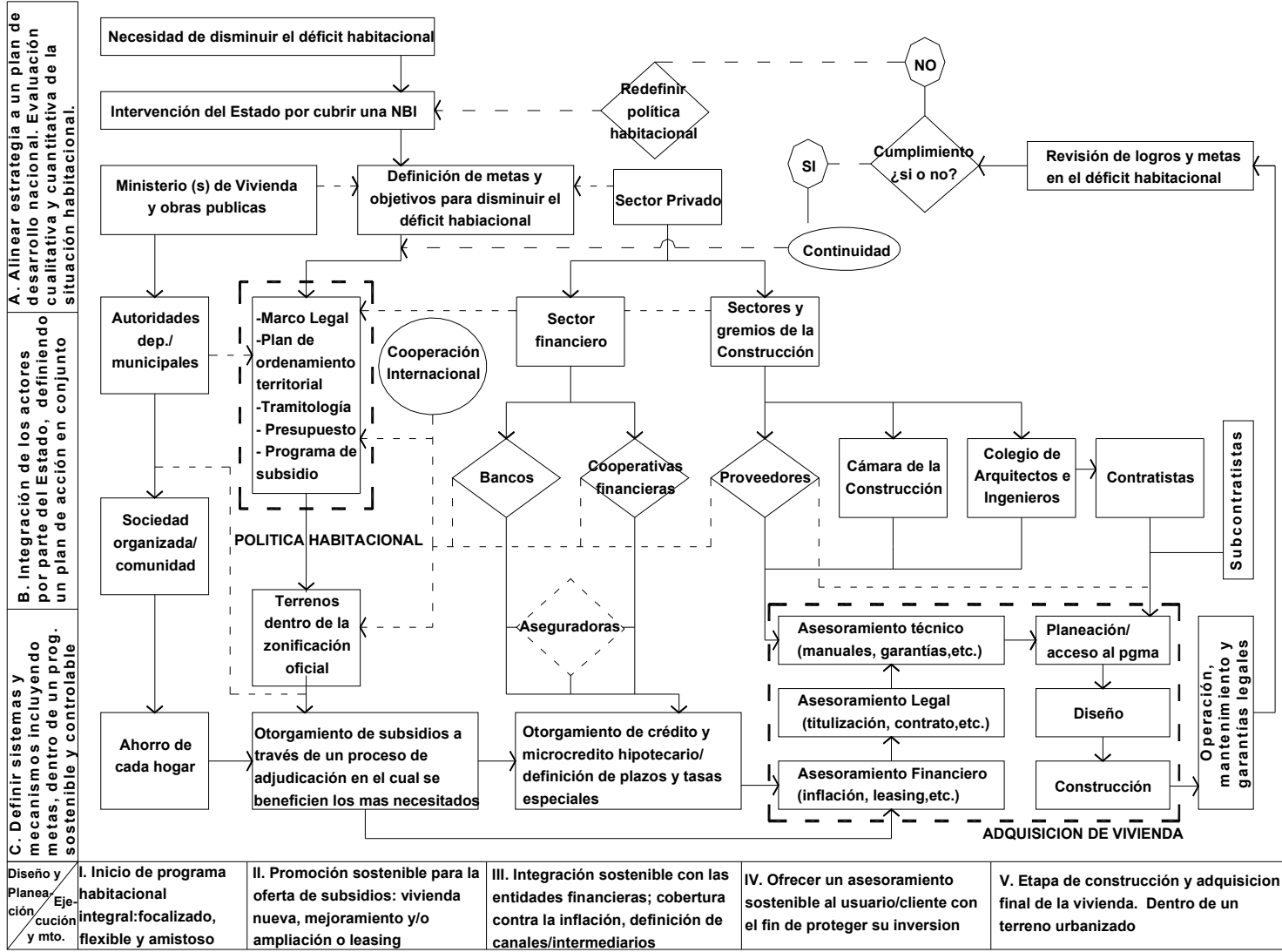


Figura 16. Gestión del proyecto habitacional: Etapas e interacción de los actores.

## 12 CONCLUSIONES

1. Toda acción dirigida a la disminución del déficit habitacional debe ser parte de una estrategia integradora (de todos los actores) y homogénea, mediante la cual se genere, además del cubrimiento de una necesidad, la creación de valor, en este caso el de una vivienda digna para aquellos con ingresos bajos.
2. El Gobierno debe ser visto como un facilitador, fiscalizador y por lo tanto como aquel que fomente la inversión del sector privado, quien al final es el desarrollador del sector habitacional.
3. Según el análisis comparativo en el sector habitacional de Chile y Bolivia mediante el diamante de Porter, se puede concluir lo siguiente:
  - a. Las condiciones de la demanda se ven fuertemente influenciadas por aspectos como la pobreza (el poder adquisitivo, la calidad de los materiales y técnicas utilizadas) y el analfabetismo (la capacitación del recurso humano y por lo tanto la especialización en el sector). Con respecto a Bolivia no solo el tema de la pobreza, asimismo el tema étnico, tomando en cuenta que son mas los indígenas pobres que los que no indígenas pobres. Lo anterior sumado a la desigualdad en la distribución de las riquezas provoca una marginación de ciertos segmentos de la población , especialmente por parte del sector privado. En cambio Chile, con menos pobreza y por lo tanto con

mayor poder adquisitivo, puede acceder a créditos hipotecarios y por lo tanto a subsidios del gobierno.

- b. La capacidad fiscal del gobierno tiene mucho que ver en el desempeño para disminuir el déficit habitacional en los países de la región. Sin embargo además del factor capital, existe también el tema gobernabilidad de un Estado. Bolivia además de tener poca capacidad fiscal ha tenido a lo largo de los últimos años una inestabilidad política, provocando poca credibilidad y confianza en su población. En lo contrario a Chile, cuya población respondiendo a una evolución en el sector habitacional de la mano con un crecimiento económico, ha recobrado su confianza en los sistemas y mecanismo impuestos por su gobierno.

4. La industria habitacional se define como el conjunto de empresas privadas y publicas vinculadas a promover y producir la construcción de viviendas o conjuntos habitacionales, y la respectiva infraestructura requerida, orientándose a la población con bajos recursos económicos.
5. Los proveedores en la industria de la construcción así como en la industria habitacional, no están concentrados, actúan en empresas individuales o grupos separados compitiendo dentro de uno o varios proyectos, provocando una fragmentación en la estrategia de la industria habitacional de interés social.

6. La activación de la demanda en el sector habitacional depende por un lado de las políticas implementada por el gobierno, hacia la entrega de subsidios y titularizaciones, entre otros y por otro lado del sector privado a través de los bancos ofreciendo crédito hipotecario, microcreditos, tasas de interés bajas y largos plazos de financiación y la debida inversión de los Constructores. Si lo anterior no se logra concretar de una manera integral, el comprador de vivienda de interés social en la región, no tendrá mas opción que recurrir a la construcción informal (la conformación de tugurios).
  
7. El nivel de facilidad o dificultad para nuevos entrantes en la industria habitacional de América latina, depende en gran parte de dos actores: 1) el gobierno como facilitador y regulador, ofreciendo seguridad jurídica a través de un marco bien definido y 2) el papel de la empresa privada tomando en cuenta si consiente o no, practicas monopolistas o bien oligopolistas, que obstaculizan la competencia. Por ejemplo en el caso del Gobierno, a través de la tramitología impuesta para obtener permisos de construcción, y su legislación en torno a la protección del medio ambiente, dictará en gran medida las barreras de entrada.
  
8. La construcción implica una gran inversión de capital, por lo tanto es obvio que se le facilita a las grandes firmas manejar economías de escala. Sin embargo, tomando en consideración las fluctuaciones que sufre dicha industria es difícil manejar este concepto como una constante. Asimismo, el producto en sí, en este caso la vivienda,

es difícil de manejar en su totalidad como un producto estandarizado, ya que cada proyecto es único, dependiendo de factores como el sitio, el clima, el presupuesto, la calidad (especificaciones) y el tiempo de entrega.

9. Existen en la actualidad una gran cantidad de alternativas en materiales, equipos y por lo tanto técnicas para la construcción que pueden ser implementados en nuestro medio. No obstante, dada la poca especialización por parte de la mayoría de los gestores en la región, así como el poco desarrollo industrial, ocasiona un estancamiento en los procesos constructivos. Influyendo de esta manera en la forma de pensar del consumidor.
10. La industria habitacional a nivel domestico puede ser dinamizada por otros actores a parte del sector publico y privado. En este caso, los organismos internacionales a través de sus programas de cooperación pueden brindar otras alternativas de ejecución al problema habitacional trabajando en conjunto con los gobiernos locales o comunidades organizadas.
11. El crecimiento en la demanda, principalmente en aquellos países que han experimentado crecimiento macroeconómico y que por lo tanto han desarrollado su sector bancario, paralelo a la regulación jurídica en torno a la industria en sí, pueden presentar un escenario idóneo para la competencia. No obstante, tomando en consideración los altos índices de déficit habitacional registrados en la región (con



mas del 50% en países como Bolivia, Paraguay, Honduras, Nicaragua y Guatemala), se puede concluir que aun la industria habitacional es parte de un mercado emergente y no maduro, lo cual distorsiona de cierta manera la competencia, ya sea por la falta de control en su gestión, por la pobreza de nuestros países, la inequidad en la distribución de los recursos o bien producto de la misma fragmentación de esta industria.

12. En la industria habitacional resulta complejo definir la aplicación de una sola estrategia como tal. Esto depende desde que óptica o actor se esté analizando la estrategia. El Estado debe aplicar la diferenciación en el servicio que brinde, tanto al consumidor como al desarrollador. El sector privado aplica el liderazgo en costos dado que la vivienda de interés social es la mas barata en el mercado habitacional formal.

13. La estrategia a implementar en la industria habitacional deberá ser regida y alineada por aquella incluida en un plan de desarrollo de una nación, como es la reducción de la pobreza o el desempleo. Lo anterior en vista de que los resultados se ven fuertemente influenciados por aspectos políticos y socioeconómicos, sin descartar otros factores. En otras palabras, se debe dar una asociación publico-privada a través de conjunto de políticas impuestas por el Estado con participación de la sociedad civil (sector privado, gremios, etc.), orientadas a la prosperidad colectiva. De esta forma, se debe entender que si bien el marco regulador bajo el cual dicha

estrategia nace, se deriva de acuerdos publico-privados, la ejecución a largo plazo, y por lo tanto la estabilidad, dependerá en gran parte del sector privado.

14. El valor generado en la fragmentación de las actividades en la gestión del proyecto habitacional, impulsado por el sector público, se sintetiza en dos puntos principales:
  - a) La integración publico-privada y b) el servicio diferenciado brindado al cliente: focalizado (llegar a los segmentos mas necesitados), flexible ( que se ajuste a sus necesidades y capacidades: costo, calidad y tiempo) y amigable. Amigable tanto para el cliente externo (el consumidor, a través de los tramites para acceder al programa) como para los clientes internos (los actores involucrados, con la transparencia de reglas).
  
15. La integración publico-privada es la que da impulso a largo plazo, dinamizando el mercado habitacional a través del aumento en la oferta de subsidios y crédito hipotecario, lo cual acrecienta la demanda. Dicha oferta debe estar debidamente apoyada en un marco legal contenido en una política habitacional, lo cual genera confianza tanto en el comprador como en las entidades financieras.

*\* El gobierno ocupa un papel preponderante como facilitador y fiscalizador del sistema, sin embargo es el sector privado el desarrollador y por lo tanto quien realmente lo hará sostenible a largo plazo. Asimismo el gobierno es responsable de dinamizar el mercado habitacional fomentando la inversión del sector privado, preparando el terreno de juego y estableciendo las reglas del mismo, apoyado en acuerdos publico-privados.*

### 13 BIBLIOGRAFIA

Angel, Sh. 2000. Housing policy matters, a global analysis. Oxford University Press.

Andersen, A. 1997. Diccionario espasa economía y negocios. Espasa, Madrid.

Arriagada, L. 2003. América Latina: información y herramientas sociodemográficas para analizar y atender el déficit habitacional. Serie población y desarrollo, CEPAL. Santiago de Chile.

Base de estadísticas e indicadores sociales (BADEINSO), CEPAL, división de estadística y proyecciones económicas. Recuperado de <http://website.eclac.cl/sisgen/badeinso.asp>

Clichevsky, N. 2001. Hábitat informal en América latina: entre la permisividad, el desalojo y la regularización. Revista Territorios numero 6: p. 15-29. Bogotá, Colombia.

Comisión económica para América latina y el caribe (CEPAL), naciones unidas. Recuperado de <http://www.eclac.cl/>

Economía & comercio de América Latina y el caribe, guía practica 2007-2008. Cámara de comercio colombo centroamericana y del caribe, Bogotá D.C.

Gould, F. 2003. Construction Project Management. Prentice Hall, New Jersey, USA.

Gregory N. 2004. Principios de Economía. Madrid: McGraw-Hill

Halpin, D. et. al. 1992. Planning and analysis of construction operations. John Wiley & sons inc. Canada.

Jordan, R. & Simioni, D. 2003. Gestión urbana para el desarrollo sostenible en América latina y el caribe. Cooperación italiana y CEPAL.

Mac Donald, J. 2004. Pobreza y precariedad del hábitat en ciudades de América latina y el caribe. Serie manuales, CEPAL. Santiago de Chile.

Mendenhall, 1982. Introducción a la probabilidad y la estadística. California, E.E.U.U. Wadsworth Internacional Iberoamérica

- Montgomery D. & Runger G. 1996. Probabilidad y Estadística aplicadas a la Ingeniería. Mc Grow Hill, Mexico.
- Morandé, F. & García, C. 2004. Financiamiento de la vivienda en Chile. Banco Interamericano de Desarrollo, BID. New York.
- Nunnally, S. 2001. Construction Methods and Management. Prentice Hall. New Jersey, USA.
- Larrain, F. & Sachs, J. 2002. Macroeconomía en la economía global (segunda edición). Prentice Hall. Buenos aires, Argentina.
- Miranda, J.J. 2005. Gestión de proyectos, identificación, formulación y evaluación financiera, económica, social y ambiental.
- Oficina regional para América latina y el caribe (ROLAC), UN-HABITAT naciones unidas. Recuperado de <http://www.unhabitat-rolac.org/>
- Porter, M. E. 1980. Estrategia Competitiva-Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia. C.E.C.S.A. México.
- Porter, M. E. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Vergara, Argentina.
- Porter, M. E. 2002. Competitive advantage, creating and sustaining superior performance (Ventaja Competitiva-Creación y sostenimiento de un desempeño superior). The Free Press, New York.
- Romero, M. 2003. Las ciudades en el sistema de cooperación internacional. Revista territorios numero 10-11: p. 229-242. Bogotá, Colombia.
- Serrano, J. 2004 (cuarta reimpression). Matemáticas financieras y evaluación de proyectos. Alfaomega ediciones uniandes, facultad de administración, Universidad de los Andes.
- Schexnayder, C. et. al. 2004. CONstruction Management Fundamentals. Mc Graw Hill. New York, USA.
- Shapiro, J. F. 2001. Modeling the supply Chain. Duxbury, USA.
- Szalachman R. 2000. Perfil de déficit y políticas de vivienda de interés social: Situación de algunos países de la región en los noventa. Serie financiamiento del desarrollo, CEPAL. Santiago de Chile.

Anexo 1. Determinantes de la ventaja competitiva nacional.

<p><b>I. Condiciones de los factores</b></p>	<p>a. Factores de producción: mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura. (Ej. Dotación de mano de obra barata).</p> <p>b. Dotación de factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos humanos: la cantidad, cualificación y coste del personal, horas de trabajo y la ética de trabajo imperante.</li> <li>▪ Recursos físicos: la abundancia, calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos minerales, fuentes de energía y otros recursos materiales. Condiciones climatológicas, localización geográfica, tamaño y la zona horario.</li> <li>▪ Recursos de conocimiento: conocimiento científico, técnicos y de mercado que importen para los bienes y servicios.</li> <li>▪ Recursos de capital: la cuantía y coste del capital disponible para financiar la industria. Lo anterior a través de crédito, bono, acciones y capital riesgo. Se ven afectadas por la tasa nacional de ahorro y por la estructura de los mercados nacionales de capital.</li> <li>▪ Infraestructura: el tipo, calidad y coste para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia, donde se incluye el transporte, la red de comunicaciones, servicios postales, métodos de pago o de transferencia de fondos, asistencia sanitaria, entre otros. Ej. La dotación de vivienda e instituciones culturales que afectan la calidad de vida.</li> </ul>
<p><b>II. Condiciones de la Demanda</b></p>	<p>a. Conforman el ritmo y carácter de la mejora y la innovación por parte de las empresas de una nación. Tres atributos genéricos de la demanda interior son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La composición de la demanda interior (o naturaleza de las necesidades del comprador). Existen tres características con respecto a dicha composición que contribuyen a conseguir una ventaja competitiva: 1) estructura segmentada de la demanda (los segmentos mas pequeños, o los que se consideran menos deseables, o bien los menos rentables reciben una prioridad inferior a la hora de asignarles recursos). 2) Compradores entendidos y exigentes y 3) Necesidades precursoras de los compradores (precursoras de las necesidades de otras naciones).</li> <li>▪ La magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior. (El tamaño exige economías de escala e investigación. Gran importancia en la tasa de crecimiento de la demanda.)</li> </ul>

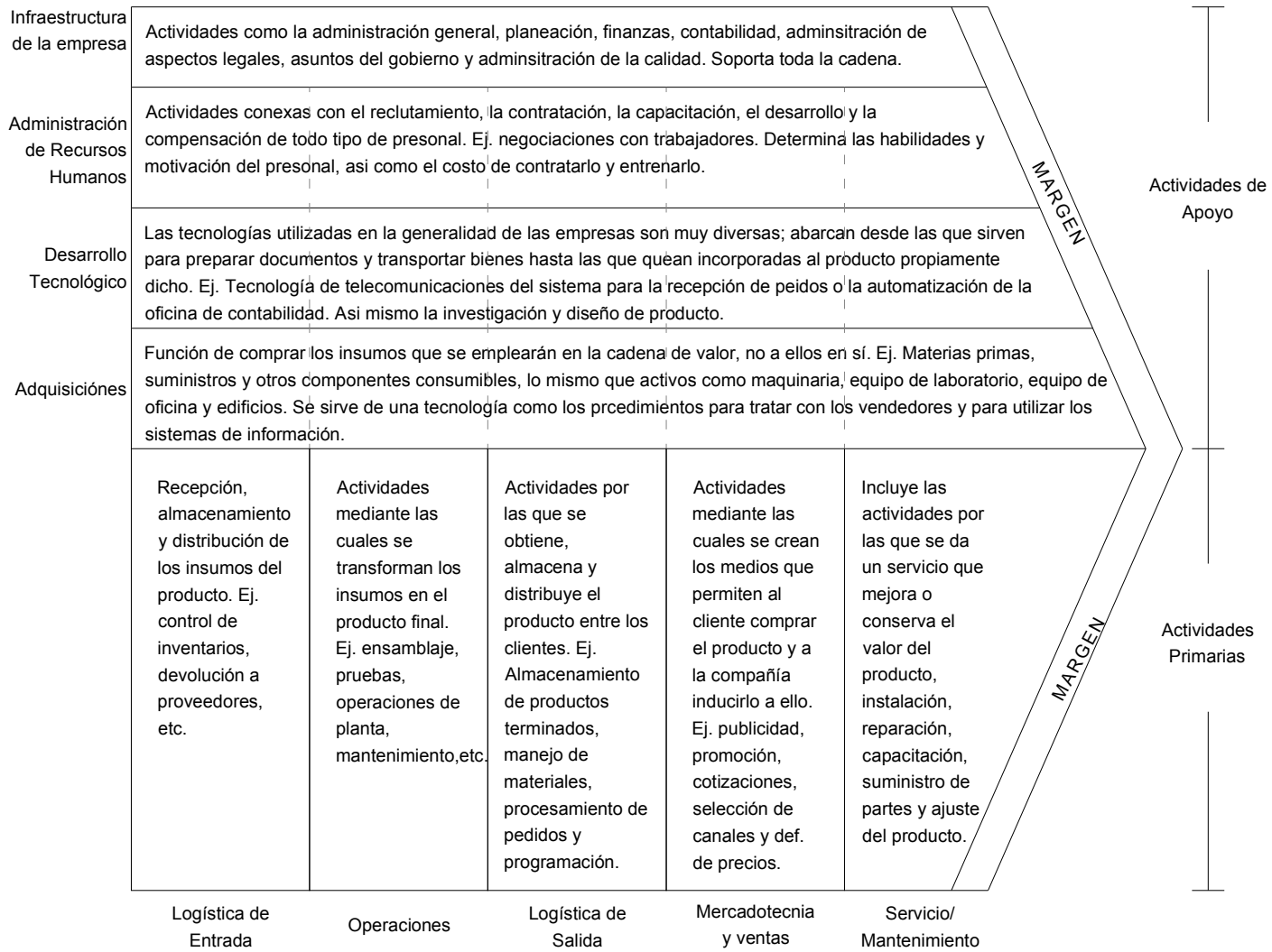
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domesticas de una nación.</li> </ul>
<b>III. Sectores conexos y auxiliares</b>	<p>a. La presencia en la nación de sectores proveedores que sean internacionalmente competitivos. Acceso eficaz, pronto, rápido y a veces preferencial a los insumos más rentables con relación a su coste, resaltando la eficacia con que se empleen esos insumos. El beneficio mas importante estriba en el proceso de innovación y perfeccionamiento de los proveedores establecidos. Su presencia lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos.</p>
<b>IV. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa</b>	<p>a. Contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.</p> <p>b. El contacto nacional crea unas tendencias suficientemente fuertes para ser inmediatamente apreciadas.</p> <p>c. Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las practicas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores.</p> <p>d. Practicas y enfoques de gestión en áreas tales como la formación, la capacitación, el estilo de grupo en vez del jerárquico, los medios para la toma de decisión, las relaciones con el cliente y la relación entre los trabajadores y la dirección.</p> <p>e. Las Metas que tratan de alcanzar las empresas así como la motivación de sus empleados y directivos determina en gran parte su competitividad.</p> <p>f. La formación de nuevas empresas es vital para la mejora de la ventaja competitiva porque nutre el proceso de innovación en un sector.</p>
<b>Variable influyente en los cuatro determinantes: El papel del Gobierno</b>	<p>a. El Gobierno puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes (y verse influido por ellos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Condiciones de los factores</i> – se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa entre otras.</li> <li>▪ <i>Necesidades de los compradores</i> – Los entes gubernamentales establecen normas o reglamentos locales concernientes al producto que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas. Puede estimular la demanda.</li> <li>▪ <i>Sectores conexos</i> – el control de los medios publicitarios o el establecimiento de normativas para los servicios de apoyo.</li> <li>▪ <i>Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa</i> – por medio de mecanismos tales como la regulación de los mercados de capitales, la política fiscal y la legislación antitrust.</li> </ul>
<i>Fuente: Porter, M. E. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Vergara, Argentina.</i>	

## Anexo 2. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial

<p><b>I. Amenaza de ingreso o riesgo de nuevas empresas (COMPETIDORES POTENCIALES)</b></p> <p>a. La entrada de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional</p> <p>b. Puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes.</p> <p>c. Depende en gran parte de las barreras de entrada que estén presente para el ingreso asociadas a la reacción de los competidores existentes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Economías de escala</i> – obligan al que pretende entrar, producir en gran escala. Las unidades de empresas sectores múltiples pueden ser capaces de alcanzar economías similares a las de escala, si pueden compartir las operaciones o funciones sujetas a la reducción de costos por volumen, con otros sectores de la empresa (o sea la diversificación alrededor de funciones comunes).</li><li>▪ <i>Diferenciación del producto</i> – las empresas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes. Los nuevos entrantes deben realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.</li><li>▪ <i>Requisitos de capital</i> – la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, por ejemplo en publicidad, tecnología, investigación.</li><li>▪ <i>Costos Cambiantes</i> – aquellos costos incurridos al cambiar de proveedor; costos que el comprador tiene que asumir al cambiar de un proveedor a otro. Por ejemplo el costo y tiempo de probar y calificar a una nueva fuente de adquisición. El proveedor tendrá que ofrecer una gran mejoría en el costo y desempeño para que el comprador cambie al actual.</li><li>▪ <i>Acceso a los canales de distribución</i> – cuanto mas limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto y cuanto mas los tengan atados a los competidores existentes, es obvio que será mas difícil el ingreso al sector industrial. (los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicio de alta calidad, o incluso relaciones exclusivas en las cuales el canal solo identificado con un fabricante en particular. Existen caso en que la barrera es tan grande que la nueva empresa tiene que crear un canal de distribución.</li><li>▪ <i>Desventaja en costo independientes de las economías de escala</i> – entre las ventajas mas criticas son factores tales como:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tecnología de producto patentado; acceso favorable a materias primas: las empresas establecidas pueden haber contratado las fuentes mas favorables y haber atado pronto sus necesidades previsibles sin que necesariamente la fuente se haya percatado de su valor real en base a la oferta y demanda; ubicaciones favorables: posesión de las ubicaciones favorable; curva de aprendizaje: costos unitarios declinan en tanto la empresa adquiere mas experiencia acumulada en la elaboración de un producto, por ejemplo es muy importante en las ramas industriales que implican un elevado contenido de mano de obra, específicamente en el plano operativo.</li><li>▪ Política gubernamental – el gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.</li></ul></li></ul>
<p><b>II. Rivalidad entre los competidores existentes (COMPETIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL)</b></p> <p>a. La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como las siguientes:La competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía.</p> <p>b. <i>Crecimiento lento en el sector industrial</i> – origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión.</p> <p>c. <i>Costos fijos elevados o de almacenamiento</i> – crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad. Empresas cuyas compras por concepto de insumos represente una parte importante del costo (bajo valor agregado) pueden sentir enormes presiones para llevar su capacidad al punto de</p>

<p>equilibrio.</p> <p>d. <i>Falta de diferenciación o costos cambiantes</i> – cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores esta basada principalmente en el precio y servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio.</p> <p>e. Incrementos importantes de la capacidad – las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial.</p> <p>f. <i>Competidores diversos</i> – en el proceso pueden enfrentarse continuamente dado las variaciones en estrategias, orígenes y relaciones con otras compañías matrices. En ese proceso pueden tener dificultades para acordar un conjunto de “reglas de juego”.</p> <p>g. <i>Intereses estratégicos elevados</i> – la rivalidad se vuelve mas volátil si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito. Por ejemplo cuando una empresa tiene objetivos expansionistas y sacrifica utilidades provocando la desestabilización.</p> <p>h. <i>Fuertes barreras de salida</i> – factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando están ganando rendimientos bajos sobre la inversión. Por ejemplo las restricciones sociales y gubernamentales, las cuales comprenden la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales.</p>
<p><b>III. Amenaza de productos sustitutos (SUSTITUTOS)</b></p> <p>a. Cuanto mas tractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, mas firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.</p> <p>b. Los sustitutos no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector industrial.</p> <p>c. La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.</p>
<p><b>IV. Poder negociador de los compradores (COMPRADORES)</b></p> <p>a. Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o mas servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos (todo a expensas de lo rentable de la industria).</p> <p>Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.</li> <li>▪ El comprador tiene información total – sobre la demanda, precios del mercado reales e incluso de los costos del proveedor, esto proporciona mayor ventaja negociadora.</li> </ul>
<p><b>V. Poder de negociación de los Proveedores (PROVEEDORES)</b></p> <p>a. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.</p> <p>Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que esté dominado por pocas empresas y mas concentrado que el sector industrial al que vende.</li> <li>▪ Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.</li> <li>▪ Que la empresa no es un grupo importante del grupo proveedor.</li> <li>▪ Que los proveedores vendan un producto que sea insumo importante para el negocio del comprador.</li> <li>▪ Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos pro cambio de proveedor.</li> </ul> <p><i>*la mano de obra debe reconocerse como un proveedor, el cual ejerce un gran poder en muchos ramos industriales. Los elementos adicionales clave al evaluar el poder de los trabajadores son su grado de organización y si el suministro de las variedades de trabajadores que escasean puede ampliarse (la disponibilidad de trabajadores poco comunes esta restringida en su crecimiento).</i></p>
<p><i>Fuente: Porter, M. 1980. Estrategia Competitiva-Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia. C.E.C.S.A. México.</i></p>





Anexo 3. La cadena genérica de valor según Michael E. Porter

## GLOSARIO

**Cadena de valor:** la representación del conjunto de actividades que efectúa una empresa: diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.

**Crédito hipotecario:** Crédito en el cual el pago de los intereses y del principal esta garantizado por la hipoteca de un bien inmueble, la cual queda inscrita en el registro de la propiedad. Al igual que el crédito pignoraticio (crédito asegurado mediante prenda), tiene preferencia de cobro en caso de quiebra o insolvencia del deudor.

**“Commodity” (en latin, commoditas):** bienes no diferenciados caracterizados por un bajo margen de ganancia. Su suministro de cierta manera esta estandarizado y su demanda carece de una diferenciación cualitativa. Otra característica es que sus precios están determinados en función del mercado como un todo.

**Economías de escala:** las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto (u operación o función que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo.

**Empresa:** Unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

**Empresa cooperativa:** Conjunto de personas que se asocian libremente para realizar cometidos de contenido económico. Al igual que en el caso de la empresa capitalista, la función de la empresa cooperativa es producir. Su objetivo o finalidad última no es, sin embargo, la obtención del máximo beneficio o lucro, sino la defensa y el aseguramiento de los intereses de sus miembros. En otras palabras, se habla de una renta social. Así mismo, no existen socios capitalistas, el capital propio o fondo social de la cooperativa se constituye con las aportaciones de los propios trabajadores.

**Empresa privada:** Empresa cuya titularidad es de personas físicas o jurídicas privadas, y que tiene como objetivo principal la maximización del beneficio.

**Empresa pública:** Aquella cuya propiedad disfrutan total o parcialmente las Administraciones Públicas. Su objetivo no es siempre obtener beneficios, sino garantizar la producción de determinado bien o la prestación de determinado servicio.

La propiedad del capital puede ser propiedad en su mayoría o totalidad del Estado, de una Comunidad Autónoma o de una Corporación Local. Así mismo, tienen las mismas consideraciones las sociedades mercantiles con mayoría de capital privado cuyo control esta a cargo de los poderes públicos. Su creación responde a motivaciones diversas entre

las cuales se menciona: la provisión de bienes y servicios básicos para la sociedad, reforzar o suplir la falta de iniciativa privada en determinados sectores productivos, entre otros.

**Hipoteca:** Derecho real de garantía por el que se sujetan los bienes (generalmente inmuebles) de un deudor como forma de asegurar el cumplimiento de una obligación. En caso de que esto no ocurriera, el acreedor tendría derecho a enajenar los bienes hipotecados y retener el producto de la venta.

**Industria:** El conjunto de empresas de un mismo sector que producen bienes de características iguales o semejantes. Conjunto de técnicas utilizadas por el hombre para transformar materias primas en productos terminados o semiterminados que puedan cubrir sus necesidades.

Michael Porter: “Un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si”.

**Sector:** Conjunto de empresas dedicadas a la misma actividad económica. En el análisis de la actividad económica nacional los grandes grupos de sectores, según la división clásica, son el sector primario, el sector secundario y el sector terciario. Otra clasificación, atendiendo a la propiedad, divide la actividad económica de un país en otros tres sectores: público, privado y exterior.

**Sector primario:** Conjunto de actividades económicas relacionadas con la obtención de productos procedentes del mar, la tierra o el aire, es decir obtenidos directamente de la naturaleza sin ningún proceso de transformación (minería, pesca, agricultura, ganadería, etc.)

**Sector secundario:** comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y de las materias primas (construcción, industria, etc.)

**Sector terciario:** Sector económico integrado por todas aquellas actividades económicas relacionadas con la producción de servicios. (Banca, turismo, transporte, etc.)

**Sector privado:** sector de la actividad económica de un país, integrado por las familias, las empresas privadas y otras organizaciones privadas sin ánimo de lucro, donde los precios se establecen libremente según la ley de la oferta y la demanda, es decir, se rigen por la libre economía de mercado.

**Sector público:** parte de la economía que esta controlada por los poderes públicos, es decir, todos aquellos órganos e instituciones en los que participa la administración. Este sector esta formado por las administraciones central, autonómica y local, el sector publico empresarial y otras instituciones financieras como el banco central, la seguridad social y los organismos autónomos.

**Segmentación de mercado:** fragmentación de un mercado en grupos homogéneos según determinado criterio (geográfico, económico, sociológico, etc.) de forma que resulte interesante para la empresa aplicar en cada uno de ellos una estrategia comercial distinta.

**Titularización:** Operación por la que una entidad transforma un activo no negociable, generalmente un préstamo, en un título que sí es negociable en el mercado secundario, y que, por tanto, puede ser adquirido por los inversores directamente. En los últimos años ha experimentado un gran desarrollo la titularización hipotecaria, mediante la cual las entidades de crédito que han concedido créditos hipotecarios emiten una serie de participaciones que son adquiridas por otras entidades que emiten con cargo a estas títulos de renta fija.