



Lab Habitação

Grandes empresas unidas para promover negocios de impacto en vivienda

Lab Habitação es una coalición de grandes empresas de insumos de construcción para fomentar negocios de impacto en vivienda social. La iniciativa fue ideada por Gerdau en colaboración con Artemisia y en dos años ya ha apoyado 28 negocios.

Lab Habitação

Grandes empresas unidas para promover negocios de impacto en vivienda



UBICACIÓN:

Nacional – Brasil



ALIADOS PRINCIPALES:

Cofinanciadores:

- Instituto Vedacit
- Tigre
- Instituto Votorantim
- Eternit

Apoyo técnico:

- Caixa Econômica Federal
- Consejo de Arquitectura y Urbanismo

Operadora:

- Artemisia



MOTIVACIÓN/PROBLEMA A RESOLVER:

Fomentar y calificar el pipeline de negocios de impacto que actúan para mejorar las viviendas de la población de bajos ingresos.



TIPO DE INVERSOR/SILO:

Corporaciones y empresas con programas de inversión social.



BENEFICIARIOS FINALES:

Población de baja renta



DURACIÓN:

2017

– presente



APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Estrategia y/o modelo de negocios
- Gestión financiera
- Operativo (marketing, logística, informática, ventas, compras, legal)



SECTORES:

- Agua, saneamiento e higiene
- Empleabilidad
- Energía
- Vivienda y desarrollo comunitario
- Servicios financieros



TIPO DE FINANCIACIÓN:

Donaciones

RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS

USD 260.000

año (aprox.).



ODS ABORDADOS

IMPACTO:

28 negocios

acelerados. 6 de ellos beneficiados con un capital semilla de BRL 10.000

USD 2535





ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Gran parte de la población brasileña no tiene todavía una vivienda adecuada y los desafíos para lograrla son diversos y complejos. Según la Tese sobre Impacto Social em Habitação (Tesis de Impacto Social en Vivienda), desarrollada por Artemisia y Gerdau:

- ... 11 millones de viviendas ya construidas no ofrecen las condiciones deseadas de habitabilidad.
- ... 9 millones de viviendas carecen de por lo menos un servicio de infraestructura.
- ... 45 % de la población no posee un alcantarillado sanitario adecuado y 16,5 % está conectado a la red de suministro de agua.

En este contexto se creó el Lab Habitação, un programa de aceleración de negocios de impacto con soluciones que ayudan a hacer las viviendas más habitables y dignas. Son soluciones de acceso al crédito para vivienda, vivienda popular, reformas, agua y saneamiento, energía, empleabilidad en la construcción civil y regularización de la tierra, entre otras líneas.

El programa fue ideado por Gerdau, una empresa siderúrgica brasileña, productora de acero, con 30.000 colaboradores en más de 200 localidades de 10 países. El acero producido por Gerdau es suministrado a sectores como construcción, automóviles, energía, infraestructura, industria naval y petrolífera. El 77 % del acero producido proviene de chatarra ferrosa, lo que convierte a Gerdau en la mayor recicladora de América Latina en volumen.



DESCRIPCIÓN

El Lab Habitação surgió en 2017, de una inquietud del área de Responsabilidad Social Corporativa de Gerdau, que proponía conectarse con el negocio principal de la empresa.

“Fue el cambio más acentuado de los últimos quince años en la estrategia de responsabilidad social. Definimos el emprendimiento como la pauta central, por entender que es el gran

catalizador del cambio que necesitamos para la sociedad.” Paulo Boneff, gerente del área de Responsabilidad Social Corporativa de Gerdau.

En esa nueva estrategia, la empresa decidió enfocarse en tres pilares de actuación, teniendo al impulso emprendedor como un gran principio rector de todos ellos. Los pilares son: i) Educación emprendedora, ii) Reciclaje y iii) Vivienda de bajos ingresos.

“No había ninguna otra empresa actuando con vivienda en el área de responsabilidad social corporativa. Solo había acciones del sector público o de negocios. En EE.UU. ya es una pauta discutida hace mucho tiempo.” Paulo Boneff.

Una relación cercana con Artemisia permitió forjar Lab Habitação con el objetivo de formar un *pipeline* de emprendedores sociales en el sector de la vivienda. Artemisia es una organización pionera en el fomento de negocios de impacto en Brasil, lo que favoreció una inmediata sinergia con la estrategia de Gerdau.

“Brasil es un país continental. Una solución en São Paulo no va a atender a todo Brasil. El tercer sector no va a aguantar la carga de encarar el desafío solo. Necesitamos formar el pipeline de negocios. Eventualmente, en dos, tres años, esos emprendedores van a ganar solidez y podrán acceder a programas de scaleups.” Paulo Boneff.

Artemisia y Gerdau decidieron incluir también a otros aliados. El primero fue Vedacit, y después vino Tigre y Eternit. En 2019 entró también el Instituto Votorantim, y salió Eternit por un contexto de negocios.

“Además de ser los mayores jugadores de insumos del sector brasileño de la construcción civil, son empresas familiares, con valores fuertes de responsabilidad social.” Paulo Boneff.

Además de cofinanciar la iniciativa, la colaboración tiene otros dos objetivos principales:

- ... Ofrecer mentoría con ejecutivos de las empresas participantes y conectar a los emprendedores al negocio principal de las empresas.
- ... Generar dentro de las empresas aprendizajes sobre aspectos particulares de la población de bajos ingresos, a partir de la experiencia con los emprendedores.



Lab Habitação, es un programa de aceleración de negocios de impacto con soluciones que ayudan a hacer las viviendas más habitables y dignas.

“Gerdau podría financiar el Lab sola. La decisión de traer aliados no fue por cuestiones financieras sino por motivos estratégicos, para la construcción de una red de organizaciones con conocimiento y capacidad de impulsar los resultados de forma exponencial”. Paulo Boneff.

El Lab Habitação también abrió espacio para colaboradores no financieros. Desde 2019 cuenta con la participación de la Caixa Econômica Federal y del Consejo de Arquitectura y Urbanismo (CAU). Estos colaboradores aportan conocimiento y conexiones para el programa y también aprenden con los emprendedores y replican las iniciativas del Lab.

“El CAU tiene 150 mil arquitectos. Es un pipeline de emprendedores de impacto de gran potencial”. Paulo Boneff.

La razón de montar un programa de aceleración tiene bases estratégicas y sociales. Desde el punto de vista estratégico, es necesario identificar y aumentar la masa crítica de negocios para la vivienda de bajos ingresos. La empresa percibió que las aceleradoras tradicionales no poseen *pipelines* de negocios de impacto enfocados en este sector. Además, muchos emprendedores sociales, o no se identifican como emprendedores, o están emprendiendo a tiempo parcial, junto a un trabajo fijo. En ese sentido, el Lab actúa no únicamente para identificar y capacitar a los emprendedores, sino también para motivarlos a continuar con la jornada emprendedora.

Desde el punto de vista social, Boneff argumenta que es evidente que el sector público y el social no conseguirán solucionar solos los problemas de la vivienda, dada la magnitud y complejidad de los mismos en Brasil.

“Nadie va a resolver esta cuestión solo. Necesitamos soluciones innovadoras y escalables. Y esas soluciones no vendrán de los ambientes en los que ahora están puestas”. Paulo Boneff.

Además de la aceleración, el Lab también vio la necesidad de generar conocimiento. Por eso lanzó la Tese sobre Impacto Social em Habitação, un estudio inédito que reúne información sobre los problemas enfrentados en la vivienda por los brasileños en situación de vulnerabilidad económica y señala las oportunidades para el desarrollo de negocios de impacto. Con el lanzamiento de la tesis, que permitió un nuevo frente de actuación –generación de conocimiento–, el Lab se vuelve una Coalición por la Vivienda, compuesta por los siguientes comités:



La razón de montar un programa de aceleración tiene bases estratégicas y sociales. Desde el punto de vista estratégico, es necesario identificar y aumentar la masa crítica de negocios para la vivienda de baja renta.

- ... **Comité Ejecutivo:** formado por diez ejecutivas de las empresas (todas son mujeres) y el equipo operacional de Artemisia. Este comité se reúne cada dos meses y es responsable de definir y gestionar el plan operacional y táctico de la coalición.
- ... **Consejo de Fundadores:** formado por el líder de cada empresa y la dirección de Artemisia. Este comité discute y toma decisiones estratégicas de la coalición, como: entrada de nuevos colaboradores, frentes de trabajo y decisiones de medio y largo plazo.

El COVID-19 llevó a la coalición a hacer una pausa en el programa de aceleración con el fin de abrir un nuevo frente de actuación: un fondo de emergencias llamado Volta por Cima (Volver arriba), para apoyar a emprendedores ya acelerados en este momento de crisis.



IMPLEMENTACIÓN



Financiamiento a la medida

La iniciativa está totalmente financiada con recursos filantrópicos de las empresas privadas que forman parte de la coalición. Invierten entre USD 600 y 800.000 por año, pudiendo llegar a entre USD 1 y 1,3 millones con la entrada de nuevos cofinanciadores.

“El dinero no acostumbra a ser un problema. Cuando tenemos un proyecto bueno conseguimos recursos financieros. Solo tenemos que ser conscientes de que el crecimiento necesita ser sustentable, con tiempo para absorber los dolores y los aprendizajes”. Paulo Boneff.

La ejecución tiene cuatro etapas:



El COVID-19 llevó a la coalición a hacer una pausa en el programa de aceleración con el fin de abrir un nuevo frente de actuación: un fondo de emergencias llamado Volta por Cima.

<p>1. Inscripción</p>	<p>En cada edición, Artemisia y Gerdau abren una convocatoria pública para negocios en el sector de la vivienda en estos ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●... Calificación de mano de obra en la construcción civil; ●... Gestión de condominios y vivienda popular; ●... Agua y saneamiento; ●... Acceso a vivienda de calidad; ●... Acceso a microcrédito para vivienda; ●... Reformas de vivienda; ●... Energía; ●... Innovación y eficiencia en la construcción civil; ●... Infraestructura urbana y mejora del espacio público; ●... Regularización de tierras.
<p>2. Selección</p>	<p>15 emprendedores son seleccionados por un comité formado por representantes de las empresas y Artemisia.</p>
<p>3. Aceleración</p>	<p>Tras la selección, los emprendedores pasan por un proceso de aceleración de dos meses, que incluye mentoría de Artemisia y de las empresas que ofrecen apoyo.</p>
<p>4. Evaluación final y capital semilla</p>	<p>Al final del proceso de aceleración los negocios son evaluados por una junta formada por ejecutivos (Dirección y C-Level) de las empresas que ofrecen apoyo. Los tres negocios que tuvieron mejor rendimiento durante el proceso ganan un capital semilla de BRL10.000 (USD 2535) y reciben seguimiento y mentoría específica de tres meses con el equipo de Artemisia y mentores de las empresas.</p>



Apoyo no financiero

El apoyo no financiero a los negocios incluye:

- ... Capacitación y talleres con foco en el desarrollo de los negocios, refinamiento de la solución y apoyo en el ajuste del modelo de negocio.
- ... Conexión con especialistas en negocios de impacto social y vivienda (con los mentores y líderes de las empresas cofinanciadoras).
- ... Posibilidad de acceso a productos con precio social.



RESULTADOS

Se han realizado dos ediciones del Lab en 2018 y 2019. En la primera se inscribieron 375 negocios y en la segunda fueron 495. En cada una se aceleraron catorce negocios de nueve estados diferentes, siendo bonificados los tres que tuvieron un mejor desempeño con un capital semilla de BRL10.000 (USD 2535) cada uno, a fondo perdido.

Son negocios como Diosa, *startup* que capacita y pone a disposición mano de obra femenina para el mantenimiento general y reformas a residencias a través de una plataforma. En Brasil, 90 % de los profesionales de la construcción civil son hombres y las mujeres todavía no son bienvenidas en este sector, muy tradicional. Por otro lado, son muchas las mujeres que se sienten incómodas al recibir equipos formados sólo por hombres para reformar o hacer reparaciones en sus casas. Diosa conecta estas dos puntas y cobra una comisión del 30 % por cada servicio. La mayoría de los clientes (80 %) son mujeres. Los servicios más buscados son reparaciones hidráulicas, como fugas y rupturas de tuberías.

El 93 % de los negocios tienen hasta cinco funcionarios, 85 % facturan hasta BRL 20.000 (USD 5070) por mes. 40 % son emprendimientos de mujeres y 30 % de personas negras. El programa contó con 51 ejecutivos de las empresas ejerciendo como mentores.

Diosa, startup que capacita y pone a disposición mano de obra femenina para el mantenimiento general y reformas a residencias a través de una plataforma.

Aparecieron también resultados indirectos, de negocio, a partir de la sinergia de emprendedores con las empresas de la coalición. Por ejemplo, todos los negocios acelerados pasaron a tener acceso exclusivo a productos de la empresa por un precio social, inferior al de mercado. Por la complejidad de las políticas comerciales de las empresas, eso todavía no es un compromiso explícito del Lab, pero la tendencia es que pase a ser una decisión escalada a todo el mercado.

Y miembros de las familias dueñas de las empresas entraron como inversionistas ángeles de las empresas aceleradas.



APRENDIZAJES Y PERSPECTIVAS

De esta iniciativa se destacan cuatro aprendizajes principales:

Formación y gestión de la coalición

En lugar de una iniciativa individual, Gerdau optó por el camino más complejo y desafiante de formar una coalición de empresas. Además de estar ligadas al mismo segmento de mercado, todas tienen culturas organizativas y valores parecidos y, principalmente, la convicción de su papel en la sociedad brasileña. Eso aporta una apertura y confianza para la coalición que permite tomar mejores decisiones.

Además, el aprendizaje colectivo generado tanto para los emprendedores –por tener contacto directo con los ejecutivos de las empresas–, como para las propias empresas acelera la construcción de un ecosistema favorable a los negocios de los emprendimientos con las grandes corporaciones.

“La participación del Instituto Vedacit en el Lab Habitação ha aportado innumerables aprendizajes para nuestro negocio, desde elementos para la construcción de nuestro propósito, el de transformar la vida de millones de personas mejorando las condiciones habitacionales, haciendo de su casa nuestra causa, hasta la creación de estrategias para alcanzar la meta de contribuir a la reducción del 10 % de casas inadecuadas en Brasil a 2025”. Luis Fernando Guggenberger, Gerente de Innovación y Sustentabilidad de Vedacit.



Todos los negocios acelerados pasaron a tener acceso exclusivo a productos de la empresa por un precio social, inferior al de mercado.

Precio social como estrategia

El Lab hizo que las empresas repensaran sus políticas de fijación de precios y suministraran sus productos a los negocios a un precio social, entendiendo que sin esa nueva política de precios los negocios no conseguirían atender a sus clientes de bajos ingresos con productos de calidad.

Importancia del papel de la aceleradora (Artemisia)

La aceleradora -Artemisia-, desempeña un papel fundamental en la articulación, gestión y operación de la coalición.

“Artemisia tuvo la capacidad y sensibilidad de saber gestionar y articular el Lab dentro de la complejidad de tener colaboradores diversos, no solo entre las empresas, sino también entre los emprendedores. Es nuestro eje central. El Lab existiría sin Gerdau, pero no sin Artemisia”. Paulo Boneff.