

CÓMO SE CREÓ EL SERVICIO DE VIVIENDA

INTRODUCCIÓN

Coomeva, en cumplimiento de sus estatutos, desarrolló proyectos de vivienda para contribuir al desarrollo socio económico de los asociados. La Cooperativa busca caminos para seguir prestando este servicio por considerar que tener vivienda propia es una necesidad vital de sus asociados. A su vez, Coomeva posee una organización social y estructurada, que le permite congregarse a los asociados y desarrollar herramientas administrativas y técnicas para el cumplimiento de este objetivo.

Para poder desarrollar este objetivo, las directivas de la Cooperativa deben definir las políticas y modificar los acuerdos existentes para que a partir de las experiencias anteriores, se pueda atender las necesidades que sobre este servicio requieren más del 90% del total de asociados. Todo con base en poder encontrar una solución habitacional acorde con las necesidades actuales de los asociados, que por efectos de la recesión económica, la crisis del sector financiero, la disminución del poder adquisitivo y la baja capacidad de pago debido al desempleo reinante, no han podido consolidar un deseo básico como es el de adquirir vivienda propia. Temas como el de la vivienda de interés social y la vivienda cooperativa son mercados donde la Cooperativa debe entrar a participar.

Este informe ha sido preparado con base en asesorías contratadas por la Cooperativa en el tema de vivienda, informes de gestión, estudios de los anteriores gerentes nacionales de vivienda y experiencias en la gerencia de proyectos de vivienda que ha realizado Coomeva.

Los datos estadísticos e históricos han sido sacados de los registros del archivo del área de vivienda, contabilidad y de los temas de información de

actualidad que se manejan en las diferentes áreas de la Cooperativa. Es importante resaltar que esta área no funciona como departamento de vivienda como antiguamente se designó, por tal motivo, en el presente informe se detallan las actividades por las cuales se justifica tener un funcionario del anterior departamento de vivienda, el cual se ha venido encargando del tema de la vivienda, de la administración de los activos fijos y daciones en pago, de la realización de proyectos especiales y, finalmente, de la administración e interventoría de los proyectos de construcción de sedes y remodelación de oficinas de las empresas del grupo.

PASADO

¿Cómo se creó, qué se hizo y cómo era la estructura administrativa del servicio de vivienda dentro de la cooperativa?

Los fundadores de la cooperativa desde sus comienzos, vieron en el servicio de vivienda una necesidad sentida del profesional de la medicina como esquema de su desarrollo personal para mejorar su calidad de vida. Fue con base en los aportes de los asociados que se empezaron a ofrecer créditos para vivienda y habitación profesional a largo plazo, que cinco años después se extendió a todos los profesionales de Colombia. En la década de los 70s, se hizo el primer proyecto de gran envergadura, que era construir la sede administrativa de la cooperativa en un sitio importante de la ciudad de Cali, como era la sede de la avenida Estación, en el que se logró la participación de varios profesionales que sentaron su sede de trabajo en este edificio, que se transformó en propiedad horizontal. A finales de los 70s, la Cooperativa enfrentó su primer gran reto en vivienda y se lanzó el primer proyecto habitacional en la ciudad de Cali, llamado "Los Fundadores", conformado por 80 unidades de vivienda en edificios multifamiliares, en condominio. Se creó

dentro de la organización una infraestructura de constructora con profesionales y obreros dentro de la nómina de la Cooperativa, para desarrollar este proyecto, que era con la modalidad de vivienda cooperativa, además se elaboró un sistema de selección para adjudicar los derechos de compra de estas unidades de vivienda con base en los ahorros en una cuenta denominada "Fondo Social de Vivienda". Con esta misma modalidad se desarrollaron las etapas II y III a principios de los años ochenta, con 80 soluciones de vivienda cada una. Al finalizar esta última etapa, se presentaron diferentes dificultades en la entrega de estas unidades, por lo cual la Cooperativa tuvo que ser solidaria con el proyecto, haciendo aportes significativos para dar solución. La estructura administrativa del departamento de vivienda se desintegró, creándose la primera cooperativa de obreros de la construcción, que fue un ente aparte de Coomeva, conformada por personal que había laborado en la Cooperativa como trabajadores de la construcción en mención.

Posteriormente y durante la década de los 80s, el Consejo de Administración creó diferentes modalidades para desarrollar proyectos de vivienda, y fue así que la administración continuó el proceso de desarrollo de programas de vivienda, construyendo el proyecto denominado "Santa Anita" conformado por edificios de apartamentos, con un total de 55 unidades. En la década de los 80s se construyeron y entregaron en total 295 unidades de vivienda a los asociados.

Ya en la década de los 90s, empezó la Cooperativa a desarrollar para sus asociados proyectos de vivienda en diferentes modalidades y ciudades, proyectos asociativos, convenios de comercialización, proyectos cofinanciados en lotes propios, proyectos de terceros con el apoyo financiero de Coomeva, cuya promoción entre los asociados fue autorizada por los organismos de control y de administración de la Cooperativa. Empezó entonces el crecimiento en el número de oficinas, construyéndose lo que hoy

en día se considera como la imagen institucional de Coomeva y que ha marcado un hito dentro de la arquitectura contemporánea del país: la Sede Nacional Coomeva "Uriel Estrada Calderón". Además el proceso de modernización de la operación tuvo un cambio radical, debido al incremento del número de asociados, del número de cuentas en el Fondo Social de Vivienda y de la demanda del servicio de vivienda en las diferentes ciudades. En esta década y hasta 1997, se construyeron un total de 1.755 viviendas, para igual número de grupos familiares de asociados.

A finales de la década de los 90s, Coomeva pasó de ser una Cooperativa multiactiva vigilada por el Dancoop, a una Cooperativa Financiera vigilada por la Superintendencia Bancaria. Por disposiciones de esta última, la Cooperativa Financiera no podía adelantar actividades relacionadas con proyectos de vivienda, dado que dentro del régimen de inversiones no estaba permitido la compra de bienes inmuebles destinados a vivienda, ni destinar los recursos de ahorro público para invertirlos en proyectos de vivienda.

Lo anterior, sumando a la situación de crisis generada por la recesión, el desempleo, la disminución del poder adquisitivo, la baja capacidad de pago y el problema de la financiación de vivienda a largo plazo por el sistema del UPAC, llevó a considerar la finca raíz como una inversión riesgosa. Por lo tanto se entró en un período de transición en el servicio de vivienda, que unido a varias dificultades en la terminación de algunos proyectos, motivó al Consejo de Administración a suspender temporalmente este servicio, para hacer una evaluación profunda del tema, pedir a la administración la liquidación de los proyectos existentes y presentar un análisis dirigido a la reestructuración del departamento de vivienda y su futuro dentro de la Cooperativa.

¿Qué políticas y acuerdos expidió el Consejo de Administración para el desarrollo de proyectos de vivienda?

El Consejo de Administración en uso de sus facultades legales emitió acuerdos conducentes a reglamentar y promocionar el servicio de vivienda entre los asociados, con los siguientes objetivos primordiales:

- Lograr satisfacer la necesidad de vivienda de los asociados con proyectos que promueva la Cooperativa.
- Que el asociado encuentre ventajas del servicio de vivienda en la Cooperativa, las apoye, promueva y participe en su fortalecimiento y desarrollo.
- Que el asociado acepte que participando en desarrollos progresivos de vivienda implementados por la Cooperativa, logrará en un plazo programado la solución a su necesidad de vivienda.

De igual forma reglamentó los Comités Nacionales y Regionales de Vivienda, para mejorar la prestación de los servicios y de alguna manera vincular a los asociados de Coomeva, para que pudieran aportar sus conocimientos en bien del desarrollo de la Cooperativa. Igualmente para asesorar al Consejo de Administración en la fijación de las políticas generales en la solución de necesidades de vivienda.

Adicionalmente, para cumplir con los objetivos del servicio de vivienda y alojamiento profesional hacia los asociados, el Consejo de Administración reglamentó y dispuso recursos para financiar los programas de vivienda que estuvieran acorde con las posibilidades económicas de los asociados. Para lograr estos objetivos se estableció lo siguiente:

a) Crear el Fondo Social de vivienda.

b) Crear modalidades para la prestación del servicio de vivienda:

- Proyectos Asociativos con financiación directa.
- Proyectos Asociativos con fiducia.
- Proyectos por convenio con financiación directa o externa.
- Proyectos cofinanciados con financiación directa o externa.

¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas que presentaron las modalidades que se han empleado para el desarrollo de los proyectos de vivienda?

Vivienda cooperativa

Este sistema se fundamenta en que la base para ofrecer una forma de alojamiento con sentido solidario es la vivienda cooperativa, en la cual la sociedad cooperativa que construye las unidades de vivienda tiene la propiedad plena de estas, siendo cada socio propietario de una participación que corresponde a su propia vivienda y concediéndosele el derecho de uso por el tiempo que el socio considere necesario, por un valor que resulta de sumar los costos realmente ejecutados del proyecto o por el valor comercial, si es el caso de una persona que compra de segunda. Por razones de economía y conveniencia, en lugar de que cada uno sea dueño exclusivo de una unidad de vivienda, la responsabilidad es compartida por todos los socios, aplicando esto para la unión de fondos, la construcción, la conservación y mantenimiento, las hipotecas y las amortizaciones de los créditos. La vivienda cooperativa como sistema para desarrollar proyectos de vivienda tiene ventajas y desventajas que se pueden definir de la siguiente forma:

Ventajas:

- El patrimonio es inembargable.
- La Cooperativa que construye es la que respalda los créditos otorgados para la compra de las unidades de vivienda.
- Tiene como política la unión de esfuerzos para conformar una economía solidaria de un grupo.
- Participación de toda la comunidad en la decisión de temas que tengan que ver con ella.
- Se establece un fondo con el que se cancelan todas las obligaciones de la sociedad cooperativa, tales como: mantenimiento, intereses de los créditos de construcción.
- Cuando un socio desea vender, es la sociedad cooperativa la que le compra su derecho de uso.
- El valor de construcción de las unidades de vivienda es más económico que por los otros sistemas tradicionales.
- La vivienda cooperativa está destinada a ser hogar de habitación y no un negocio comercial.

Desventajas:

- Es una modalidad que culturalmente es difícil de implementar en la idiosincrasia del colombiano, ya que no tiene una propiedad real sino virtual.
- Para el esquema de vivienda de interés social con subsidio, no funcionaría ya que las normas exigen que el bien quede registrado a nombre de las personas que reciben el subsidio de vivienda.
- El sistema financiero y comercial está montado bajo el esquema de la propiedad, o sea, que el inmueble es garantía para un gran número de operaciones de la vida cotidiana.

- Esta modalidad tiene una debilidad enorme, al igual que el sistema financiero, que si el deudor decide no cancelar sus obligaciones, el equilibrio del sistema puede perderse.
- No se permite hacer un alquiler comercial del inmueble, ya que el este debe ser ocupado por una persona o personas del grupo familiar del asociado.

Proyectos asociativos

Son aquellos en el que la Cooperativa promocionaba, financiaba y asesoraba a un grupo de asociados, que se unían con fines de desarrollar un proyecto de construcción de vivienda, al costo. Bajo esta modalidad se promocionaban programas de vivienda urbana o campestre, oficinas, consultorios y similares.

Ventajas:

- Transparencia en la composición del grupo de asociados.
- Participación proporcional al área que se recibe.
- Participación activa del grupo de asociados en el desarrollo del proyecto.
- Selección de los profesionales para el diseño y contratistas para la construcción.
- Transparencia en el manejo de los recursos financieros.
- Opción de manejar los dineros a través de una fiducia.
- Conocer con anticipación sus vecinos.
- Vivienda al costo.
- Educación del grupo asociativo en el manejo y administración del proyecto.
- Coomeva podía financiar los proyectos en cabeza de cada integrante del grupo.
- Cada miembro del grupo es responsable de la totalidad de los costos necesarios para adelantar el proyecto.

Desventajas:

- Se pueden presentar conflicto de intereses entre los asociados al permitir que los profesionales que construyen el proyecto participen en la conformación del grupo.
- Desconocimiento del reglamento de comunidad por parte de los asociados, que es el documento legal que une a este grupo y Coomeva como administrador del proyecto.
- Desconocimiento de las decisiones que se toman en asamblea que afectan el costo del proyecto y asignan posteriormente la culpabilidad a Coomeva.
- Las condiciones iniciales pueden variar sustancialmente, si es un proyecto indefinido a merced de las decisiones de la asamblea.
- La liquidación final del proyecto y la asignación de las unidades privadas dependen del grupo y no del administrador.
- Se pueden escoger constructores con poca capacidad de contratación que ponen en riesgo los proyectos.
- Mala calidad de la vivienda por especificaciones del proyecto sin definir.
- Inversiones adicionales de la Cooperativa por incumplimiento del constructor, actuando solidariamente con los integrantes del proyecto.
- Es un esquema muy selectivo que reúne a sólo unos cuantos asociados de los muchos que requieren vivienda.

Proyectos cofinanciados

Son aquellos que mediante la aprobación del Consejo de Administración se facilita el lote de terreno de propiedad de Coomeva, en el que el constructor ejecutaba todas las obras, trabajos y servicios requeridos para el diseño, financiación, construcción, promoción y ventas, hasta la terminación y liquidación del proyecto, con destino prioritario a los asociados de la Cooperativa. Bajo esta modalidad se han desarrollado entre otros proyectos,

Tonolí de las Quintas, Palmar de Coomeva I y II y la Sede Nacional de Coomeva.

Ventajas:

- Se construían en lotes de propiedad de la Cooperativa.
- Los valores de estas unidades debían estar por lo menos un 5% por debajo del valor comercial.
- Proyectos que podían construirse por etapas y tener continuidad.
- Implementación de nuevas tecnologías de construcción para disminuir costos.
- Se pueden desarrollar sedes para el funcionamiento de las empresas del grupo y con la participación de asociados.

Desventajas:

- Riesgo de incumplimiento del constructor con las obligaciones del crédito de construcción contraídas ante una entidad financiera que no fuese Coomeva.
- Riesgo de quiebra del constructor por comprometerse a proyectos con los cuales no tenga el capital de trabajo para enfrentarlos.
- Riesgo de incumplimiento del constructor con las especificaciones de construcción convenidas inicialmente.
- Riesgo de pérdida en la inversión de asociados en unidades de habitación profesional, por la garantía de mayor extensión que requiere la entidad financiera.
- Dificultades en las entregas de las obras por incumplimientos de los períodos de construcción previamente definidos.

Proyectos por convenio de comercialización:

Son aquellos proyectos en los cuales Coomeva promociona proyectos de otras firmas constructoras que presentan en sus precios, condiciones favorables con respecto al mercado.

Ventajas:

- No se invierten recursos de la Cooperativa en el desarrollo del proyecto.
- El valor de las viviendas ofrecidas debe marcar una diferencia que supere al menos el 5% de los precios por debajo del valor comercial.
- Los proyectos ya tienen diseños arquitectónicos, especificaciones y precios definidos.
- Coomeva actúa como intermediario sin tener desgaste administrativo.
- Se pueden utilizar una gran variedad de ofertas con diferentes presupuestos que benefician a los asociados.
- Proyectos que se ajustan a las necesidades de las diferentes ciudades

Desventajas:

- Incumplimiento del constructor con las condiciones de entrega establecidas inicialmente en el proyecto.
- Suspensión repentina de los proyectos por parte de los constructores debido a la inviabilidad económica del proyecto por la poca demanda de las unidades que ofrecen.
- Todos los incumplimientos de estas empresas, los asociados se la trasladan a Coomeva por haber sido el promotor.
- La Cooperativa no tiene influencia directa sobre estos proyectos.
- La intermediación de la Cooperativa es mal vista, pues los asociados consideran que debería estar incluida en el descuento de las unidades de vivienda.

- No hay mecanismo de control para el reporte total de las ventas y pago de comisiones.
- Las ofertas van ligadas a modelos de financiación poco aceptado por los asociados.

¿Qué resultados financieros obtuvo el área de vivienda antes de desmontarse?

En los registros contables de la Cooperativa en el período entre 1.992 y 1.997, que fue el último año en que se ofrecieron programas de vivienda, el departamento de vivienda obtuvo resultados financieros favorables, reportando excedentes que hicieron parte de los estados de resultados de Coomeva. Sólo en el año de 1.994 se obtuvieron pérdidas representativas en este servicio. A continuación se incluye un cuadro con la información de estado de ingresos, egresos y excedentes.

| ESTADO DE INGRESOS, EGRESOS Y EXCEDENTES (VALORES EN MILES) | | | | | | |
|--|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| Descripción | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
| Ingresos Operacionales | 1,220,297 | 130,441 | (20,718) | 200,732 | 165,822 | 339,131 |
| Costos operacionales | 1,094,857 | | | 566 | 278 | 2,294 |
| Gastos operacionales | 13,094 | 863 | 3,940 | 40,272 | 58,251 | 150,902 |
| Margen de Contribución | 112,346 | 129,578 | (24,658) | 159,894 | 107,293 | 185,935 |
| Gastos de apoyo admtvos propios | | | | 64 | | |
| Gastos de apoyo admtvos recibidos | | | | | | |
| Gastos de dirección Nacional | | | | 24 | | |
| Excedente Operativo | 112,346 | 129,578 | (24,658) | 159,806 | 107,293 | 185,935 |
| Ajuste por inflación | 411,226 | 201,791 | (631,197) | 4,103 | 438 | (8,522) |
| Excedente neto | 523,572 | 331,369 | (655,855) | 163,909 | 107,731 | 177,413 |

¿Qué encuestas se han realizado para conocer las necesidades básicas de los asociados en vivienda?

En 1997 el departamento de vivienda realizó una encuesta dirigida a los ahorradores del Fondo Social de Vivienda, que era integrado por cerca de 2.400 asociados, que correspondían solamente al 3% de los asociados de la Cooperativa, con depósitos cercanos a los \$3 mil millones de la época. Se obtuvo un porcentaje de respuesta del 47,5% y arrojó como resultados globales que:

- el tipo de vivienda deseada era casa en ciudades pequeñas y apartamentos en ciudades grandes,
- con un rango de precios por capacidad de pago entre \$30 y \$50 millones,
- con viviendas ubicadas en estrato 4 y
- financiadas por Coomeva.

En 1999 y a comienzos del año 2000, la Gerencia de Investigación y Desarrollo coordinó una encuesta nacional con la firma Napoleón Franco & Cía. S.A. sobre el grado de satisfacción que tienen los asociados de los servicios que ofrece la Cooperativa y para el caso del servicio de vivienda entre otros, se concluyó que:

- un 93,1% del total de asociados opinan que el servicio de vivienda debe ser ofrecido por la Cooperativa,
- sólo un 7,6% han utilizado el servicio de vivienda,
- en un 80% existe un buen grado de satisfacción del servicio,
- cerca del 40% de asociados no tienen vivienda,
- la capacidad de pago en un 44,9% no supera una cuota mensual de \$400.000,
- un 94% de asociados residen en vivienda urbana (apartamentos y casas) y

–una de las razones por las que no poseen vivienda es que no han encontrado una financiación que este acorde con sus posibilidades.

A finales del año 2000, se realizó una encuesta entre los asociados de la zona de Popayán, debido a la cantidad de solicitudes para desarrollar proyectos de vivienda en esta ciudad, la cual concluyó que:

- un 78,9% no tienen vivienda,
- un 44,3% de los que si tienen vivienda están cancelando un crédito hipotecario con cuotas que no superan los \$300.000,
- que un 80,3% están pagando arriendo por inmuebles que no superan los \$400.000,
- el 45% no superan ingresos familiares de \$1,5 millones,
- el 58,5% aspira a tener vivienda que no superen los \$40 millones,
- el 52,5% cuentan con ahorros y cesantías para cancelar una cuota inicial.