

# EL NUEVO TITÁN DE LA VIVIENDA

Mientras Geo, Urbi, Homex y Sare sufrían una crisis que casi las desaparece, Vinte sorteó la tormenta y, con innovación continua, logró crecer y rebasar a su competencia.

**S**ergio Leal Aguirre siempre se ha enfrentado a los grandes. A los 12 años vendía jugos de toronja y competía con los vendedores profesionales. Luego, como estudiante de arquitectura, peleó por ganarse un lugar entre los gurús de la profesión. Y cuando decidió emprender, desafió a la empresa desarrolladora de vivienda en la que trabajaba y al resto de las compañías líderes.

A los 22 años tuvo la idea de construir un fraccionamiento residencial organizado en privadas, con reglas estrictas y que no compitiera por metros cuadrados sino por calidad de vida de sus habitantes, un lugar donde la gente viviera en comunidad, con accesos controlados, parques, áreas deportivas, zonas comerciales, e incluso escuelas. Esta idea la plasmó en su proyecto de tesis para graduarse como arquitecto de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) y con ella cimentó lo que más tarde se convertiría en la desarrolladora de vivienda Vinte, que fundó y ahora dirige.

En su ideal de condominio había reglas para todo. "Les prohibía que pintaran de otro color, que pusieran calzones afuera, y si alguien rompía las reglas, había una multa. Había cero tolerancia." Su razonamiento era que la gente quería vivir bien, con un reglamento, "sin huir del rottweiler del vecino que podría morder. La gente estaba ávida de reglas, pero nadie se las ponía", afirma en entrevista el arquitecto originario de Mexicali, Baja California.

Con la confianza de que su proyecto tendría buen recibimiento en el mercado, lo presentó a los directivos de la desarrolladora de vivienda en la que trabajaba desde el tercer semestre de la carrera, pero la respuesta no fue la que esperaba. "Me dijeron que estaba loco, que no iba a vender nada, pero fue un éxito total porque la gente quería vivir bien", recuerda Sergio.



“

*Me dijeron que estaba loco, pero fue un éxito total porque la gente quería vivir bien.*

**Sergio Leal** / Fundador y CEO de Vinte

”



**6%  
CRECERÁN**

los ingresos de  
ingeniería y construcción  
en 2019.

**1.5%** anual  
creció la industria de la  
construcción al primer  
trimestre del 2018.

**ENTRE  
1,000**

y 3,000 obreros  
rabajan en Vinte.

**26.40  
PESOS**

vale una acción  
de Vinte en la BMV.

Sergio piensa que existen dos tipos de personas: las azules, que son brillantes y soñadoras, y las rojas, que son inteligentes y estructuradas. Su mente azul, como él la autodefine, fue la que le hizo romper los esquemas de la industria inmobiliaria. "Cuando le dijeron 'no' a mi proyecto porque querían cantidad de casas y no calidad, platicué con tres compañeros rojos porque quería contrapeso. Necesitaba un administrador que fuera rojo, un diseñador que fuera azul y otro rojo que hiciera la obra y que tuviera todo el tema de la gestión bajo control."

Y es que siempre tuvo claro que "ningún azul emprende con sus ideas y ningún rojo hace negocios de largo plazo porque no tiene innovación". Sabía que necesitaba tener equilibrio para hacerle frente a la competencia: Ara, Geo, Homex, Sare y Urbi, que estaban en auge luego del impulso que la administración de Ernesto Zedillo le dio a la vivienda a partir de 1994.

Entonces, en 1999, Sergio y sus socios dejaron la constructora donde trabajaban para iniciar su propia empresa, comprando un terreno cerca de la Ciudad de México para hacer realidad del proyecto. Todos los cofundadores tenían más edad y experiencia que él, y trabajaron sin recibir un sueldo durante seis meses, pero decidieron apostar por el concepto. "¿Cómo confían en un chavo de 27 años?", se pregunta todavía. "Era un golpe muy grande de innovación."

Puede que el sector vivienda no tuviera muchas ideas novedosas, pero sí había un crecimiento acelerado. La inversión en créditos para vivienda pasó de 59,468 millones de pesos en 2000 a 223,256 millones en 2006, según datos del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP). Esta inversión pasó de representar 1.1% del Producto Interno Bruto (PIB) en el 2000 a 2.4% durante 2006.

Con este impulso, Geo, Homex, Sare y Urbi empezaron a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) entre 2003 y 2005 para sostener su vertiginoso crecimiento. Ara lo hizo antes, en 1996. El índice bursátil Habita, que agrupa a estas empresas, creció en 2005 a un ritmo del 40% anual.

Durante dos décadas, el sector de la vivienda se consolidó gracias a los subsidios del gobierno mexicano. De 2000 a 2012 se entregaron 4.4 millones de créditos por parte del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), más del doble desde su fundación en 1972.

En ese contexto surgió Vinte, que para destacar en el mercado —además del ambiente en comunidad— estaba buscando un nexo extra con los compradores. Así creó la hipoteca digital. En 2003 vendió su primera casa conectada a internet (para ese entonces tener conexión en el hogar era casi inimaginable) en su primer fraccionamiento Real del Sol, ubicado en Tecámac, Estado de México.

La hipoteca digital fue posible gracias a la alianza que hizo Sergio con Microsoft e Intel para darle internet a los condóminos de casas que tenían un valor de 200,000 pesos. "Estaban muy interesados porque querían penetrar en el segmento de población de la base de la pirámide", recuerda.

**CRECER EN PLENA CRISIS**

El componente digital fue el valor agregado que la gente estaba buscando y lo que hizo que Vinte pudiera competir con los grandes de la industria. Este factor, sumado al ambiente de comunidad, le dio plusvalía a sus fraccionamientos e hizo que las ventas se incrementaran. Así, en sólo cinco meses se vendieron las 600 casas que conformaban su primer fraccionamiento. Con las ganancias compraron otras parcelas y la empresa empezó a crecer.

La desarrolladora llegó así a Quintana Roo, Hidalgo, Puebla y Nuevo León. Sus fraccionamientos más recientes son Real Madeira, en Hidalgo, y Montalvo, en Nuevo León. Para finales de 2018 va por Morelos.

Cinco años después de su fundación (en 2002), Vinte llamó la atención del Banco Mundial (BM), que compró el 10% de la empresa. Casi coincidió con la crisis económica de 2008. Y Paul Wolfowitz, todavía presidente del BM (2007), le recomendó: "Sergio, vienen tiempos turbulentos, utiliza bien el dinero."

Y así lo hizo: ese año Vinte creció 51% "porque no necesitábamos a los bancos", asegura el emprendedor. Los efectos de la crisis financiera mundial surtieron el efecto contrario en su competencia, pues la demanda de casas nuevas en México cayó de 400,000 viviendas en 2008 a 200,000 en 2009, según datos de Standard and Poor's.

En 2010, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) también volteó a ver a Vinte y adquirió el 5% de la compañía. La entrada de este jugador inició el pro-

**4,441  
CASAS**

vendió Vinte en 2017.

Fuentes: Moody's, BMV,  
CEESP y Vinte.



ceso de institucionalización, que fue la base para que el 28 de septiembre de 2016 iniciara su cotización en la BMV con un precio de 26.32 pesos por acción.

Mientras, su competencia batallaba para no irse a quiebra. En 2013, Geo, Homex y Urbi se encontraban en riesgo de bancarrota y trabajaban con sus asesores para reestructurar sus deudas originadas por la escasa liquidez para saldar sus vencimientos, lo que las llevaba a enfrentar demandas por incumplimientos de pago. Meses después, finalmente, esas viviendas se fueron a concurso mercantil por problemas de liquidez y su cotización quedó suspendida en la BMV. Entre 2015 y 2016 salieron de esta situación, pero sus acciones no han podido despegar.

Vinte ha sido la única empresa de su sector que mantiene su precio desde hace dos años: al cierre de edición, el valor por papel era de 26.40 pesos, colocándola como la más alta. En cambio, las acciones de su competencia cotizan en un rango de cero a 6.50 pesos. Además, es la que ha vendido más casas: 4,441 en 2017, mientras que Geo sólo colocó 2,217.

## LECCIONES PARA INNOVAR

En 15 años, Vinte ha crecido 800 veces dándole batalla a los grandes. Los ha visto caer y levantarse, y al mismo tiempo se ha mantenido firme y creciendo. Para Sergio, el secreto está en la innovación que se logra al descubrir una necesidad y satisfacerla, o al encontrar un problema y resolverlo. Aquí te dejamos sus lecciones para ser un innovador constante:

1. **Ofrece un valor agregado.** Para destacar sobre la competencia hay que ofrecer un plus que haga la diferencia frente al público objetivo. Sergio lo descubrió a los 15 años, cuando abrió un puesto de nachos en la feria de su pueblo. Este snack tenía carne preparada por su madre y ese ingrediente extra hizo que sus ventas se dispararan y que los clientes lo prefirieran.

Uno de los valores que destacan en sus fraccionamientos es la electrificación subterránea. Hoy no existe un desarrollo que no la tenga, pero eso costaba 20,000 pesos más y por eso Luz y Fuerza del Centro se negaba a hacerlo. Sergio insistió porque quería que los niños de sus fraccionamientos pudieran volar un papalote sin que los cables les estorbaran. “Mi meta no era hacer dinero, sino hacer algo que le gustara a la gente y que le sirviera.”

2. **Mantén la mente abierta al aprendizaje.** Mientras estudiaba en la universidad, Sergio comenzó a trabajar en una vivienda en Mexicali. Al año de haber entrado, la empresa compró tres computadoras para que los arquitectos más consagrados cambiaran los estilógrafos por los planos digitales. Sergio pidió una para aprender a usar el software de diseño AutoCAD. Era 1994.

Con dicha herramienta logró trazar planos en cuestión de horas, cuando los demás arquitectos



tardaban siete días de modo manual. Su pasión por aprender le hizo adelantarse a sus compañeros más experimentados. “Ahí me di cuenta de que cuando haces bien tu trabajo la gente lo valora. Yo brillaba aunque hacía cosas chiquitas porque hacía las cosas bien.”

3. **Apuesta por las ideas revolucionarias.** En una época en la que todos en la industria inmobiliaria competían por metros cuadrados, Sergio tuvo la idea de hacer casas relativamente más pequeñas donde los vecinos vivieran en comunidad y rodeados por áreas comunes de esparcimiento, locales comerciales, escuelas en cada desarrollo y parques temáticos. Después fue pionero de la hipoteca verde con la primera casa de cero energía, diseñada con los estándares de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Cambio Climático 2010, y con las primeras viviendas para personas con discapacidad. Vinte también desarrolló un sistema de telemetría para medir el consumo en luz, gas y agua, “porque no puedes ahorrar si no te dicen cuánto estás gastando”.

Otra de las innovaciones de Vinte fueron las tejas de fibra de cascarilla de arroz, en vez de las hechas de barro o poliestireno, y sus primeras 100 viviendas híbridas/cero gas, que lanzará en 2018, así como el primer bono sustentable del sector en Latinoamérica, por 800 millones de pesos, con el cual pretende llevar su modelo de negocio hacia una vivienda totalmente verde.

Pero ojo: “no corras dentro del tren; vas a llegar al mismo tiempo”, recomienda Sergio. Es decir, no te desespere, no desistas y sé perseverante, pues la innovación no debe parar. “Yo quisiera que nos recordaran porque hemos contribuido a que la gente tenga una mejor casa. Suena romántico, pero por eso hacemos todo nuestro esfuerzo.” **E**

LA PLUSVALÍA  
de sus fraccionamientos  
aumentó gracias a la  
innovación.