



Microfinanzas para vivienda:

guía para estudios de mercado y
diseño de productos y servicios

María Sáenz, Belinda Florez y Mario Morán
Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas
Habitat para la Humanidad Internacional
Oficina de América Latina y el Caribe

Junio 2011

Financiamiento de Citi Foundation



©2011 de Hábitat para la Humanidad Internacional (HPHI). El contenido de este manual es propiedad de HPHI. Para reproducir, transmitir o distribuir total o parcialmente tiene que dar crédito a HPHI. Se prohíbe su uso comercial.

Si necesita mayor información sobre esta guía, escriba a María Sáenz a msaenz@habitat.org o Belinda Florez a bflorez@habitat.org.

Esta guía está disponible en www.habitat.org/civf

Tabla de contenido

Agradecimientos	v
Introducción al Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas (CIVF).....	vii
Introducción a la guía.....	1
Capítulo 1. Microfinanzas para vivienda	3
Capítulo 2. Objetivos de un estudio de mercado y diseño de productos y servicios de MFV.....	7
Capítulo 3. Un proyecto de cuatro etapas	11
Capítulo 4. Descripción detallada de las etapas del estudio de mercado y diseño de productos y servicios de MFV.....	13
Etapa A. Evaluación institucional y preparación para el proyecto de EMyDP	14
Etapa B. Estudio de mercado	24
Etapa C. Diseño de prototipo de producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda.....	31
Etapa D. Piloto	40
Capítulo 5. Servicios de acceso a la vivienda	45
A. Vivienda adecuada	46
B. Servicios de acceso a la vivienda.....	46
¿Qué son los servicios de acceso a la vivienda?.....	46
¿Cuáles tipos de servicios de acceso a la vivienda hay?.....	47
¿Quién ofrece los servicios de acceso a la vivienda?.....	49
¿Cuáles son los requisitos para ofrecer servicios de acceso a la vivienda?.....	49
C. Asistencia técnica en construcción.....	50
¿En qué consiste la asistencia técnica en construcción?.....	50
¿Cuál es el ciclo de ATC?.....	51
¿Cuáles son los pasos para diseñar y preparar el ofrecimiento de ATC?	60
¿Cuáles son los puntos clave del ofrecimiento de ATC?.....	63
Capítulo 6. Aprendizajes clave del CIVF.....	65
Literatura citada	75

Agradecimientos

Estamos en deuda con personas de varias comunidades de Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Perú por haber compartido sus experiencias e ideas sobre el mejoramiento de vivienda durante los estudios de mercado que realizamos en dichos países.

Las siguientes instituciones trabajaron con nosotros en la realización de estudios de mercado y diseño de productos y servicios para mejoramiento de vivienda:

- Chile: Hábitat para la Humanidad – Chile
- Costa Rica: Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas (FUNDECOCA)
- El Salvador: Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES)
- Guatemala: Hábitat para la Humanidad – Guatemala
- Nicaragua: Fondo de Desarrollo Local (FDL)
- Perú: Credivisión S.A., Microfinanzas Prisma, Finca-Perú, Financiera Edyficar y Caja Rural de Ahorro y Crédito Promotora de Finanzas (Profinanzas)
- República Dominicana: Banco de Ahorro y Crédito ADEMI, Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM, Asociación para Inversión y Empleo (ASPIRE), Fondo de Inversión para el Desarrollo de la Microempresa (FIME) y Mujeres en Desarrollo Dominicana (MUDE)

Gracias por permitirnos aprender con ustedes y compartir sus experiencias.

Los aportes de las siguientes personas enriquecieron la guía: Sandra Prieto-Callison, Robert Lindenberg, Minor Rodríguez y Christine Little, consultores independientes; María Teresa Morales, Christy Stickney,

Juan Carlos Sapién y Amy Davis del Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas (CIVF) de Hábitat para la Humanidad Internacional.

Finalmente, agradecemos el apoyo financiero de la Fundación Citi para la elaboración de esta guía.

Introducción al Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas (CIVF)

El Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas (CIVF) es una iniciativa de Hábitat para la Humanidad Internacional que ofrece asistencia técnica institucional a entidades financieras y otras organizaciones interesadas en diseñar productos de microfinanzas para vivienda (MFV). Dichos productos son orientados a familias de bajos ingresos y se acompañan con servicios de acceso a la vivienda (SAV) que, además de ser asequibles a estas familias, son sostenibles para las entidades que los ofrecen.

El CIVF ofrece los siguientes servicios:

- Diseño de productos financieros para construir, reparar y ampliar viviendas de una forma progresiva (por etapas).
- Diseño de SAV que incluyen asistencia técnica en construcción para las familias meta, capacitación en el planeamiento de las mejoras que realizan a sus viviendas, entrega de material informativo impreso, construcción directa, y negociación con la municipalidad y proveedores de materiales de construcción para obtener permisos y comprar insumos, respectivamente.
- Planificación de pilotos para poner a prueba los productos diseñados, y diseño de sistemas de monitoreo y evaluación de los pilotos.
- Asesoría y apoyo en la obtención de fondeo adecuado para los productos diseñados.

Para más información sobre el CIVF, visite nuestra página web www.habitat.org/civf o escriba a lac-civf@habitat.org.

Introducción a la guía

¿Cómo se desarrolló la guía?

Esta guía se desarrolló como resultado de la experiencia del CIVF (Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas) durante su acompañamiento a entidades financieras y de vivienda en Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Perú y República Dominicana. Dicho acompañamiento consistió en ejecutar estudios de mercado y diseñar productos microfinancieros y servicios de acceso a vivienda (EMyDP). La primera versión de la metodología del CIVF para EMyDP se basó en el formato de *MicroSave*, diseñado en África para productos microfinancieros productivos. Durante cuatro años, el CIVF enriqueció la primera versión con su experiencia, además de adaptar y desarrollar herramientas para brindar servicios de acceso a la vivienda – lo que ha resultado en la nueva versión metodológica de la presente guía.

¿En qué principios se basa la guía?

La guía se basa en los siguientes principios:

1. **Escuchar** las necesidades, preferencias y capacidades de las familias meta (clientes).
2. **Adaptar** las operaciones de la organización para atender a las familias meta de manera sostenible.
3. Conocer los **cambios del contexto externo** que impactan las microfinanzas para vivienda.
4. **Diseñar** los productos y servicios **participativamente** al involucrar el personal de campo.

¿Cuál es la meta de la guía?

A través de esta guía, el CIVF desea contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones interesadas en microfinanzas para vivienda (MFV) al ofrecer lo siguiente:

- Un proceso estructurado para diseñar productos y servicios de MFV para familias de bajos ingresos, los cuales llenen **la brecha actual entre la demanda y oferta de dichos productos y servicios**.
- Herramientas comprobadas por el CIVF para realizar dicho proceso.

Servicios de acceso a la vivienda

Los servicios de acceso a la vivienda son un conjunto de actividades que acompañan el producto financiero, las cuales son diseñadas para estimular, orientar y apoyar a los clientes en construir viviendas adecuadas, siguiendo un proceso progresivo (por etapas). Estos servicios incluyen capacitación en planificación de mejoramientos, asistencia técnica en construcción, capacitación en construcción, entrega de materiales impresos, y negociación con proveedores de materiales de construcción y con la municipalidad.

Asistencia técnica en construcción (ATC)

Acompañamiento a las familias por un técnico en construcción que ofrece recomendaciones para la realización de mejoras a sus viviendas.

Generalmente, este acompañamiento se ofrece durante las visitas a la vivienda de cada familia.

Gran parte del valor agregado de esta guía es su enfoque en el *diseño de servicios de acceso a la vivienda para familias de bajos ingresos*. Estos servicios constituyen un elemento clave para mejorar la calidad de las viviendas y/o disminuir el costo de construcción. La guía dedica un capítulo completo a SAV y herramientas enfocadas en este tema. En este capítulo, se aclaran conceptos y se presentan los pasos necesarios para ofrecer servicios adecuados que respondan a las necesidades de la población meta.

¿Cuál es el público meta de esta guía?

La guía se dirige al personal y consultores de instituciones financieras y de vivienda interesados en desarrollar o refinar productos y servicios de microfinanzas para vivienda que respondan a las necesidades, capacidades y preferencias de sus clientes.

¿Cómo se organiza el contenido de esta guía?

La guía se divide en seis capítulos. El primer capítulo es una breve introducción a las microfinanzas para vivienda en donde se destaca su importancia y los retos que se enfrentan para alcanzar escala con productos y servicios de MFV. En el segundo capítulo, se presentan las dos principales preguntas a las que debe responder un EMyDP, así como las ocho características o atributos de un producto de MFV (las 8 P). El tercer capítulo describe las cuatro etapas principales del proceso de EMyDP: a) evaluación institucional y preparación para el proyecto de EMyDP, b) estudio de mercado, c) diseño de un prototipo del producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda, y d) piloto. El cuarto capítulo describe cada una de estas etapas incluyendo objetivos, preguntas clave, pasos, aprendizajes del CIVF y herramientas. El capítulo 5, *Servicios de acceso a la vivienda*, responde a las siguientes preguntas: ¿Qué es una vivienda adecuada? ¿En qué consisten los servicios de acceso a la vivienda? ¿Cuáles tipos de servicios existen? ¿Quién los ofrece? ¿Qué se requiere para ofrecerlos? ¿En qué consiste la asistencia técnica en construcción (ATC)? El último capítulo recapitula los aprendizajes del CIVF.

Debido a que esta guía está en desarrollo, agradeceremos sus comentarios y sugerencias para seguirla enriqueciendo.

Capítulo 1.

Microfinanzas para vivienda

¿Qué son las microfinanzas para vivienda?

Las microfinanzas para vivienda (MFV) son un subconjunto de las microfinanzas diseñadas para atender las necesidades y preferencias de vivienda de familias de bajos ingresos, especialmente aquellas sin acceso al sector bancario y créditos hipotecarios. De esta manera, las MFV logran llenar parte del vacío creado por el financiamiento formal de vivienda para esta población. Las MFV ayudan a acelerar la construcción de una vivienda adecuada, acomodándose a la forma tradicional de construcción de esta población, que es por etapas o progresivamente. (El Capítulo 5, *Servicios de acceso a la vivienda*, describe las características de una vivienda adecuada). Además, las MFV permiten a las instituciones financieras diseñar productos y servicios económicamente viables y asequibles para su población meta que, además, son consistentes con los estándares del sector microfinanciero.

Las MFV incluyen productos de crédito, ahorro y seguros. Las metodologías de crédito implementadas se basan en los siguientes **principios** (Daphnis 2006):

1. Créditos por montos relativamente pequeños.
2. Créditos recurrentes que permiten hacer mejoras progresivas a las viviendas.
3. Cuotas de pago ajustadas a la capacidad de pago de las familias.
4. Plazos de pago relativamente cortos, en comparación con los créditos hipotecarios.
5. El precio (valor) del crédito cubre los costos de la prestación del servicio y contribuye a la sostenibilidad financiera de la organización.
6. Generalmente, las garantías no son hipotecarias.

El Cuadro 1 presenta una comparación entre las MFV y microcrédito productivo.

En el CIVF recomendamos y promovemos el acompañamiento de los productos de MFV con servicios de acceso a la vivienda para garantizar mayor calidad y menores costos de construcción. Dichos servicios incluyen asistencia técnica en construcción, talleres grupales de capacitación, distribución de documentos informativos y negociación de descuentos en ferreterías. (El Capítulo 5, *Servicios de acceso a la vivienda*, describe estos servicios en mayor detalle).

Cuadro 1. Comparación entre los atributos de microcrédito para vivienda y microcrédito productivo

Atributo	Microcrédito para vivienda	Microcrédito productivo
Monto	Relativamente mayor (aproximadamente tres veces el monto de un microcrédito productivo)	Menor
Plazo	6 - 36 meses	3 - 12 meses
Garantía	Fiduciaria o prendaria. Documentos de propiedad a manera de garantía moral	Fiduciaria, prendaria o garantía solidaria (grupal)
Periodicidad de pagos	Mensuales	Semanal, quincenal o mensual
Interés	Igual o más bajo que el microcrédito productivo; más alto que el crédito hipotecario	Igual o más alto que el microcrédito de vivienda

¿Por qué las MFV son importantes?

Debido a que las MFV permiten a las familias de bajos ingresos:

1. Construir, progresivamente, viviendas adecuadas de mejor calidad y a un menor costo si los productos microfinancieros van acompañados de servicios de acceso a la vivienda. El hecho de contar con una vivienda adecuada tiene efectos positivos para la salud física, autoestima y educación de las familias, entre otros beneficios.
2. Disminuir el tiempo de construcción.
3. Adquirir productos financieros diseñados en base a sus necesidades.
4. Invertir en su patrimonio. La vivienda, generalmente, es el principal activo de una familia que le provee seguridad financiera.
5. Incrementar los ingresos de las familias que realizan actividades productivas en sus viviendas (vivienda productiva).

Las MFV permiten a las instituciones financieras:

1. Mejorar la calidad de vida de su población meta.
2. Diversificar su cartera.
3. Fortalecer la fidelización de sus clientes actuales.
4. Atraer nuevos clientes.
5. Mejorar su desempeño social.

¿En qué casos no son apropiadas las MFV?

Las MFV no son siempre apropiadas. Por ejemplo:

- En zonas de crisis, guerras o desastres naturales en donde las poblaciones afectadas podrían necesitar subsidios de vivienda.
- En zonas de extrema pobreza en donde las familias de muy bajos ingresos pueden requerir subsidios parciales o totales para mejorar sus viviendas.

¿Qué se requiere para alcanzar escala en MFV?

Generalmente, las instituciones financieras que ofrecen microcréditos para vivienda tienen carteras pequeñas para esta línea de productos. En muchos casos, estas instituciones utilizan productos de MFV para fidelizar a sus clientes y no prestan atención a su impacto positivo en el nivel de vida de sus clientes actuales y en la captación de nuevos clientes.

A continuación, se presentan algunos puntos clave que las instituciones deben tener en cuenta para alcanzar escala con productos y servicios de MFV. La institución debe:

1. Involucrar y convencer a la alta gerencia de su institución sobre la importancia de las MFV para cumplir su misión.
2. Considerar MFV como un compromiso con el desarrollo integral de sus clientes.
3. Tener apertura a nuevos mercados incluyendo nuevos tipos de clientes.
4. Contar con productos microfinancieros y servicios de acceso a la vivienda que respondan a las necesidades, capacidades y preferencias del segmento de la población meta que se busca servir. Además, estos productos y servicios deben ser competitivos con su contraparte en el mercado.
5. Contar con fondeo adecuado. Si la organización trabaja con fondos prestados, el plazo debe ser acorde al ciclo de vida del producto y, preferiblemente, con una tasa de interés más baja que la tasa de créditos productivos.

6. Brindar capacitación al personal de campo sobre los productos y servicios de MFV, así como ofrecer incentivos para colocarlos.
7. Definir e implementar un plan de promoción dirigido a productos y servicios de MFV.
8. Visualizar los servicios de acceso a la vivienda como elementos complementarios al producto financiero que estimulan la colocación de microcréditos de vivienda consecutivos y contribuyen a un mejor uso del financiamiento.

Capítulo 2.

Objetivos de un estudio de mercado y diseño de productos y servicios de MFV

Durante el estudio de mercado y diseño de productos y servicios (EMyDP), se busca responder a dos preguntas principales:

- **¿Qué productos financieros y servicios de acceso a la vivienda llenan las brechas entre la demanda de nuestros clientes y la oferta disponible en el mercado?**
- **¿Qué cambios debe hacer nuestra institución para poder ofrecer nuevos productos microfinancieros y servicios de acceso a la vivienda?**

El objetivo del proyecto de EMyDP es diseñar productos y servicios de MFV que respondan a las necesidades, preferencias y capacidades tanto de la población meta como de la institución que la atiende. Esta intersección es necesaria para garantizar la sostenibilidad y asequibilidad de los productos y servicios. (Ver Figura 1).

Figura 1. Ubicación de productos y servicios sostenibles



Tomando en cuenta las dos grandes preguntas relacionadas a un proyecto de EMyDP, un proyecto de EMyDP debe definir los ocho atributos clave de un producto y servicio que aparecen en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Las Ocho P de mercadeo (MicroSave 2000)

1. Población meta: segmento de la población a la que se dirige el producto y servicio.
2. Producto: montos, plazos, garantías, frecuencia de pago, entre otros elementos.
3. Precio: tasas de interés, comisiones, multas, incentivos para el cliente.
4. Promoción: estrategias para promover los productos y servicios, medios de comunicación y mensajes, entre otros.
5. Plaza: lugar físico en donde se ofrece el producto, apariencia física de la oficina.
6. Posicionamiento: percepción que se busca colocar en la mente de la población meta (por ejemplo, rapidez en la entrega del servicio y cuotas mensuales bajas).
7. Personas: quiénes ofrecen el servicio y producto, cómo estas personas tratan a los clientes y la estructura organizacional del personal.
8. Proceso: los pasos a seguir para entregar el producto y servicio.

En el Cuadro 3, se presenta un ejemplo de las Ocho P de un producto y servicio microfinanciero para vivienda.

Cuadro 3. Ejemplo de un producto y servicio de microfinanzas para vivienda

Atributo	Definición del atributo
Población	Familias de barrios suburbanos de San Juan con un ingreso mensual de \$200 a \$600 USD.
Producto y servicio	Crédito para todo tipo de mejoras de vivienda con asistencia técnica en construcción (ATC) ofrecida a las familias en su vivienda y descuentos para compra de materiales de construcción en ferreterías asociadas. Se ofrecen tres modalidades de ATC dependiendo de la complejidad de la construcción: <ol style="list-style-type: none"> 1) Visita breve para elaborar presupuesto para cambio de techo y cielo raso, repello de paredes, colocación de puertas y ventanas, pintura. 2) Visita para hacer plan de mejoras y presupuesto para la primera mejora y una visita de seguimiento durante la construcción de la obra. Esta modalidad se utiliza para la construcción de letrinas, baños, terrazas e instalación de pisos. 3) Al igual que la modalidad 2, más una visita adicional durante la construcción de la obra. Esta modalidad se utiliza para la construcción de dormitorios, cocinas y muros perimetrales.
Monto	\$500 - \$2000 USD
Plazo	12 - 36 meses
Pago	Pago mensual o quincenal, refinanciamiento, prepago
Garantía	Fiador, prenda o hipoteca
Precio	
Tasa de interés	19-22%
Comisión	3% para cubrir el servicio de ATC

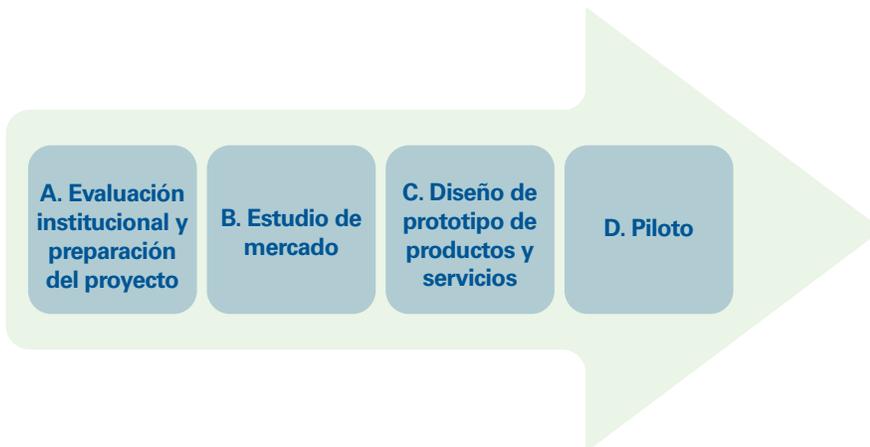
Atributo	Definición del atributo
Cuota	\$40 - \$60 mensuales
Plaza	Sucursales suburbanas de San Juan
Promoción	Volantes en sucursales y en ferreterías afiliadas. Llamadas telefónicas o visitas a clientes actuales de microcrédito productivo. Talleres de educación financiera para la construcción de mejoras para vivienda.
Personal	En cada sucursal, se creó un puesto de <i>técnico en construcción y promotor de crédito</i> en donde la misma persona desempeña ambas funciones. La calidad de atención al cliente es igual a la brindada con los productos actuales.
Proceso	Ver Anexo 29, <i>Ejemplo de diagrama de proceso de flujo en el ofrecimiento de crédito para mejoramiento de vivienda y ATC.</i>
Posicionamiento	Aprovechar imagen positiva de la institución para aprobar los créditos con rapidez.

Capítulo 3.

Un proyecto de cuatro etapas

Un estudio de mercado y diseño de productos y servicios (EMyDP) de MFV debe ejecutarse como un proyecto. Un EMyDP debe tener un objetivo claro, un principio y un final definido. Además, sus recursos humanos, financieros y tecnológicos deben estar claramente asignados. En la metodología del CIVE, los proyectos de EMyDP de MFV siguen un **proceso sistemático**, paso a paso, de cuatro etapas (adaptadas de Wright et al. 2002), las cuales se presentan en la Figura 2.

Figura 2. Etapas de estudios de mercado y diseño de productos y servicios de MFV



Las preguntas clave de estas etapas se resumen en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Objetivos y preguntas clave de cada etapa del EM yDP de MFV

Etapa	Preguntas clave
A. Evaluación institucional y preparación del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué hay que realizar un estudio de mercado y diseño de productos y servicios de MFV? 2. ¿A qué segmento de la población meta se dirigen los nuevos productos y servicios? ¿Dónde se encuentra dicha población? 3. ¿Qué recursos se requieren y hay disponibles para el proyecto, incluyendo compromiso institucional, alianzas con otras instituciones y recursos humanos, financieros y tecnológicos?
B. Estudio de mercado	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Qué productos y servicios de MFV hay actualmente en el mercado y cuáles factores del contexto los afecta? 5. ¿Cuáles son las necesidades, preferencias y capacidades de las familias meta para mejorar sus viviendas?
C. Diseño de prototipo de productos y servicios	<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Qué productos y servicios de MFV ofrecerá la institución para satisfacer la demanda de las familias meta? ¿Cuáles son sus ventajas diferenciadoras frente a las que ofrecen otras instituciones? 7. ¿Existe la capacidad institucional para ofrecer dichos productos y servicios? 8. ¿Cuál es el tamaño de la demanda potencial del prototipo diseñado?
D. Piloto	<ol style="list-style-type: none"> 9. ¿Satisfacen los productos y servicios de MFV una demanda insatisfecha en la población meta? 10. ¿Qué cambios requiere la institución para ofrecer los productos y servicios a escala de una forma sostenible?

Capítulo 4.

Descripción detallada de las etapas del estudio de mercado y diseño de productos y servicios de MFV

Este capítulo describe las cuatro etapas principales del proyecto de estudio de mercado y diseño de productos y servicios (EMyDP) de MFV: a) evaluación institucional y preparación para el proyecto, b) estudio de mercado, c) diseño de un prototipo para los productos microfinancieros y servicios de acceso a la vivienda, y d) piloto.

Aquí, presentamos, paso a paso, cada una de las etapas de un EMyDP. La descripción de cada etapa incluye objetivos de la etapa, preguntas clave, pasos de la etapa, aprendizajes del CIVF y herramientas.

Etapa A.

Evaluación institucional y preparación para el proyecto de EMyDP

Durante esta etapa, la institución u organización construirá una base sólida para garantizar el éxito del proyecto.

Objetivos de la etapa

1. Decidir si es necesario realizar un estudio de mercado para diseñar un producto y servicios de microcrédito para vivienda. Esta decisión depende del nivel de compromiso y capacidad de la institución para realizar un EMyDP.
2. Definir el segmento de su población meta que recibirá el producto y servicios y de MFV, y su ubicación geográfica.
3. Conformar el equipo multidisciplinario del proyecto de EMyDP en su organización y asignar a un líder de proyecto.
4. Capacitar al equipo multidisciplinario en la metodología del CIVE.
5. Establecer alianzas con otros actores que complementen las capacidades de la institución para hacer un EMyDP y ofrecer el producto y servicios diseñados.
6. Definir el plan de trabajo y los recursos necesarios para diseñar un producto y servicios de MFV.

Preguntas clave de la etapa

1. ¿Por qué es necesario para su organización diseñar productos y servicios de MFV?
2. ¿Qué segmento de la población meta recibirá los nuevos productos y servicios? ¿Dónde está ubicada esta población?
3. ¿Qué recursos se requieren y hay disponibles para el proyecto, incluyendo el compromiso institucional y los recursos humanos, financieros y tecnológicos? ¿Cuáles personas de la organización deben participar? ¿Quién será el líder de este grupo?
4. ¿Es necesario involucrar a otras organizaciones o consultores externos? ¿Cuáles serán sus roles y responsabilidades?
5. ¿Cuáles técnicas de investigación deben utilizarse?
6. ¿Qué nuevas capacidades necesita el equipo a cargo de EMyDP?

Utilice los pasos que encontrará en las siguientes páginas para responder a estas preguntas.

Paso 1.

Determine si su institución necesita hacer un EMyDP

Confirme si, realmente, el diseño de productos y servicios de MFV está **alineado** con sus objetivos institucionales. ¿Por qué es viable que su institución diseñe productos y servicios de MFV? Las siguientes afirmaciones son posibles indicadores de su viabilidad en la institución (Wright et al. 2001):

- Su institución desea responder directamente a las necesidades de la población meta al contribuir a mejorar el nivel de vida de esta población y el desempeño social de su institución.
- Su institución requiere adquirir nuevos clientes o retener los clientes actuales.
- Su institución desea aprovechar mejor la infraestructura actual.

Paso 2.

Establezca si existe un compromiso institucional con un EMyDP

Para utilizar la metodología del CIVF, la institución debe estar convencida sobre la importancia de desarrollar nuevos productos y servicios. Identifique los **actores clave** de su organización que deben respaldar y comprometerse con el proyecto del EMyDP para que avance sin mayores obstáculos. Negocie con ellos y obtenga su aprobación.

Paso 3.

Defina el objetivo del EMyDP

Para establecer el objetivo del EMyDP, haga un breve análisis de sus actuales segmentos de mercado, las necesidades de sus clientes (actuales o potenciales) que no se han atendido, los productos y servicios actuales de MFV en el mercado y lo que su institución espera lograr como resultado del EMyDP.

Al definir su **objetivo** de EMyDP determine:

- El **segmento** de la población meta que busca atender. Sea lo más específico posible al describir este segmento.
- La **ubicación geográfica** de la población.

Ejemplo de un objetivo: “Diseñar productos y servicios microfinancieros de vivienda que respondan a las necesidades, capacidades y preferencias de las familias de bajos ingresos (entre dos a cinco salarios mínimos) que habitan en barrios peri-urbanos de El Salvador con una alta concentración de viviendas que requieren mejoramiento”.



Aprendizajes:

El **segmento de la población meta** para un EMyDP debe ser suficientemente amplio para poder ejecutar el piloto, y lanzar el producto y servicio de MFV a escala.

Un factor clave para el éxito del piloto y su lanzamiento a escala es seleccionar comunidades con una alta concentración de familias con capacidades y necesidades de mejorar sus viviendas. La concentración geográfica de una cartera de crédito para vivienda no solo ayuda a mejorar la vida de cada familia, sino que también tiene un impacto positivo para la comunidad. Además, concentrar la cartera reduce el tiempo y costos de transporte del personal dedicado a promoción y ofrecimiento del producto y servicios de MFV, especialmente en el caso de la asistencia técnica en construcción.

Paso 4.

Establezca si su institución cuenta con las capacidades institucionales necesarias

Su institución debe contar con las siguientes capacidades para desarrollar nuevos productos microfinancieros (Wright et al.):

1. **Sostenibilidad financiera u operativa** basada en el costo de los productos y servicios. *Frametool* es una herramienta para evaluar el nivel de sostenibilidad financiera de su institución. Esta herramienta fue desarrollada por la red SEEP (Small Enterprise Education and Promotion) y se encuentra disponible en español en <http://www.seepnetwork.org>.
2. **Estructura y filosofía** organizacional innovadora y orientada al cliente con efectivos sistemas de comunicación interna en todos los niveles de la institución.
3. **Personal** con tiempo disponible, disposición y suficiente experiencia para trabajar con el nuevo producto y servicio. Además, su institución debe contar con suficientes recursos para capacitar al equipo en las áreas que requiera el nuevo producto y servicio.
4. **Mercadeo**, incluyendo contar con capacidad para monitorear sus productos y servicios, y evaluar el entorno externo y sus fortalezas y debilidades frente al entorno. La institución debe contar con un

sistema básico para medir el nivel de satisfacción de sus clientes periódicamente, y compararse con otras instituciones que ofrecen productos y servicios similares.

5. **Sistemas internos** que generen información precisa y relevante para la toma de decisiones. Dicha información debe generarse a tiempo y ser amigable para los usuarios. Los sistemas deben ser suficientemente flexibles para permitir incorporar nuevos productos.

Puede utilizar el método de *Catholic Relief Services* para realizar una auto-evaluación institucional detallada. Este método se desarrolló específicamente para instituciones microfinancieras como parte de la *Alianza de Microfinanzas para el Impacto Global* (MAGI - *Microfinance Alliance for Global Impact*). Usted puede solicitar una copia de la metodología al siguiente correo electrónico: lac-civf@habitat.org. Otra opción es utilizar la lista de criterios de instituciones financieras utilizada por el CIVF para participar en proyectos de MFV. La lista se encuentra en el Anexo 1.

Aprendizajes:

Su institución debe contar con **bases sólidas en los productos y servicios que ya ofrece** para enfrentar el desafío de promover un nuevo producto y servicio de MFV.

No es aconsejable que su organización inicie un proyecto de EMyDP si está pasando por un **proceso mayor de transformación institucional** (por ejemplo, pasar de una institución no regulada a una regulada), o si se encuentra ajustando productos actuales para mejorar el desempeño financiero de su cartera.

Un EMyDP requiere **fondos de capital** para la etapa piloto del nuevo producto. Antes de iniciar este proyecto, su institución debe establecer la disponibilidad de estos recursos. Pocos fondeadores están dispuestos a aportar fondos de capital para un piloto, por lo que podría ser necesario utilizar fondos propios.



Paso 5.

Forme el equipo y nombre un líder

Establezca un **equipo multidisciplinario** cuyos integrantes son expertos en mercadeo, recursos humanos, finanzas, sistemas de información gerencial, asuntos legales, operaciones, investigación, y diseño de productos y servicios (MicroSave 2000). Además, por tratarse del diseño de productos y servicios de MFV, el equipo debe incluir personas que conozcan y hayan trabajado con servicios de acceso a la vivienda. Establezca, desde el principio, el tiempo que dedicará cada persona al equipo.



Aprendizajes:

El **equipo multidisciplinario** debe tener suficiente tiempo disponible para garantizar que el EMyDP se realice según el cronograma del proyecto. El equipo debe participar en momentos clave del proyecto de EMyDP, incluyendo la planificación del proyecto, diseño del prototipo, elaboración del plan de ejecución y monitoreo de su ejecución. La participación del equipo es una prueba del respaldo que el proyecto recibe de la alta gerencia de la institución y cultiva su compromiso con el proyecto. Si la alta gerencia de la institución no forma parte del equipo, habría que encontrar la manera de mantenerla informada e involucrada durante el piloto.

Una vez que haya formado el equipo, identifique las áreas que no pueden ser atendidas por los miembros y elabore breves perfiles de los puestos con las habilidades o experiencia requeridas. De esta manera, podrá reclutar a las personas necesarias o establecer alianzas con otras organizaciones (ver Paso 6) para cubrir los puestos. Luego, defina las tareas y responsabilidades de cada integrante del equipo para calcular el tiempo que cada persona debe dedicar al proyecto.

Elabore términos de referencia claros para cualquier consultor que contrate. El Anexo 2 presenta un ejemplo de términos de referencia para contratar expertos en EMyDP.

Si requiere expertos en EMyDP, el CIVF está a su disposición para ofrecer servicios de consultoría. Para mayor información, por favor, consulte www.habitat.org/civf.

Seleccione a una persona como **líder** del proyecto de EMyDP.

Aprendizajes:

La acertada selección del **líder del proyecto** de EMyDP en la organización es crucial para el éxito del proyecto. Esta persona debe: a) conocer las operaciones de la organización, b) tener suficiente tiempo asignado, c) incluir el proyecto en los objetivos de su plan de trabajo y ser periódicamente evaluada con respecto al avance del proyecto, d) tener capacidad de influencia y poder de convocatoria para facilitar una ágil toma de decisiones durante el proceso, y e) estar altamente motivada con el proyecto.

La introducción de servicios de acceso a la vivienda en una institución financiera es un desafío. Asigne a un **líder dentro de la institución para ofrecer los servicios de acceso a la vivienda**. (Esta persona podría ser la misma que lidera todo el proyecto de EMyDP). Si el servicio es provisto por un tercero, su institución debe contar con una persona que conozca el tema y sirva como líder interno de estos servicios. Esta persona funciona, en este caso, como enlace con la organización aliada y da seguimiento a los servicios de acceso a la vivienda ofrecidos por esa organización.



Paso 6.

Forme alianzas con otras organizaciones

Determine si necesitará invitar a otras organizaciones a formar parte del proyecto para complementar las capacidades de la institución para hacer un EMyDP y ofrecer los productos y servicios diseñados. Las organizaciones aliadas deben cumplir con, al menos, tres características:

- Interés por participar.
- Capacidades complementarias a las de su organización.
- Valores compatibles con la organización.

Por ejemplo, para suplir el vacío de personas expertas en servicios de acceso a la vivienda, una institución financiera decidió aliarse con una organización experta en vivienda para familias de bajos recursos.

Defina, junto con su organización aliada, el rol y responsabilidad de cada una. Además, escoja cuál organización será la líder del EMyDP.

Aprendizajes:

El ofrecimiento de servicios de acceso a la vivienda y el producto de crédito debe estar muy sincronizado. En el caso que su organización decida aliarse con otra institución para ofrecer SAV, trate de incorporarla al proyecto lo antes posible para promover dicha sincronización.



Paso 7.

Capacite al equipo multidisciplinario en el método del CIVF

Aunque el equipo ejecutor haya ejecutado proyectos similares, capacite a todos los miembros del equipo multidisciplinario en el método del CIVF para unificar conceptos y técnicas. Para mayor información sobre los talleres ofrecidos por el CIVF en este método, contacte a lac-civf@habitat.org.



Aprendizajes:

Ofrezca **capacitación en el método del CIVF** dirigida al equipo multidisciplinario a cargo del proyecto. Esta capacitación estimula el compromiso de la organización con el proyecto, brinda mayor claridad al proceso, provee herramientas para ejecutarlo y ayuda a visualizar sus responsabilidades. El hecho que su institución conozca bien el proceso y herramientas de CIVF disminuye el tiempo de contratación de consultores externos, lo cual reduce los costos de ejecución.

Paso 8.

Visite las zonas de interés

Visite las zonas donde vive el segmento de la población meta seleccionado para determinar si las familias son candidatas a los productos y servicios de MFV, especialmente microcrédito. En muchas comunidades en donde las viviendas están en muy mal estado y la población tiene una capacidad de pago muy baja, otro tipo de intervención podría ser necesario, tal como subsidios estatales.



Aprendizajes:

En algunos contextos, para atender a familias con ingresos de uno a dos salarios mínimos, se requiere acompañar el crédito para vivienda con **subsidios públicos o privados**, dada la baja capacidad de pago de esta población. En otros casos, las familias solo podrán ser atendidas con subsidios.

Al realizar la visita de campo, el equipo a cargo debe examinar:

1. El estado de las viviendas y acceso a servicios básicos.
2. El nivel de seguridad de la tenencia de las viviendas.
3. Concentración geográfica de las viviendas. La concentración de viviendas en necesidad de mejoramiento es un factor clave para facilitar el ofrecimiento de servicios de acceso a la vivienda. (Ver el Capítulo V para mayor información sobre estos servicios).
4. Topografía del terreno y vulnerabilidad a desastres naturales.

5. Accesibilidad (tipo de caminos y tipo de vehículos que pueden transitarlos).
6. Presencia de organizaciones comunitarias.
7. Disponibilidad de mano de obra para realizar las mejoras de vivienda.
8. Disponibilidad de materiales de construcción.
9. Nivel socioeconómico de la población.
10. Capacidad de cada agencia o sucursal de su institución para atender cada zona. Pregúntese si la agencia o sucursal podría realizar el proyecto de EMyDP con el personal e infraestructura actual y, posteriormente, llevarlo a escala.
11. Capacidad de crecimiento de las agencias o sucursales de su institución con los nuevos productos y servicios.
12. Interés de las agencias o sucursales en ejecutar el proyecto de EMyDP.
13. Estado de la cartera de las agencias o sucursales de su institución que atienden cada zona.

El Anexo 3 muestra un ejemplo de un formulario para recolectar información que podría ser útil durante la visita.

Esta visita le evitará invertir futuros esfuerzos en zonas que no son viables para proyectos de MFV. Por ejemplo, si una zona no cuenta con suficientes materiales de construcción y las vías de acceso no permiten una fácil movilización de materiales provenientes de otras localidades, el costo de construcción en esa zona podría ser muy alto y un proyecto de crédito para mejoramiento de vivienda no sería viable en este caso.

Aprendizajes:

El equipo de reconocimiento de la zona debe incluir un experto en construcción que valore la factibilidad de apoyar a familias en mejorar sus viviendas. Esta valoración también le dará insumos para diseñar el producto de crédito y servicios de acceso a la vivienda.

Las zonas en donde se realiza el proyecto deben estar a cargo de **oficinas de su organización** que tengan condiciones favorables para implementarlo, incluyendo personal capaz y motivado para ejecutar nuevos proyectos, y una cartera de crédito sana y desarrollada.



Paso 9.

Planifique el EMyDP

Los siguientes pasos son necesarios para planificar el EMyDP de acuerdo con su objetivo, tal como se definió en el paso 3:

1. Seleccione los estudios a realizarse: un estudio preliminar y cualitativo de mercado, una validación cualitativa o cuantitativa del prototipo del producto y servicios diseñados. Revise las etapas B y C de este capítulo para poder tomar una decisión informada.
2. Preseleccione las herramientas a utilizarse. (Los Anexos 6-11 contienen ejemplos de las herramientas que podrían considerarse). Podría utilizar distintas herramientas para poder cruzar (o triangular) la información recolectada.
3. Desarrolle un plan detallado (Anexo 4) y un presupuesto del EMyDP. El presupuesto debe indicar los aportes de cada aliado (financieros, humanos o en especie). Afine el presupuesto cuando planifique el estudio cualitativo de mercado.
4. Calcule los fondos de capital necesarios para la *Etapa D. Piloto* y defina la fuente de los fondos.

Recomendaciones para la etapa A

1. Establezca expectativas y objetivos claros de los principales actores del proceso y los resultados esperados. Enfocarse en definir las ocho P de mercadeo ayudará a asegurar que todos los actores persiguen el mismo objetivo.

Sobre las organizaciones aliadas:

2. Involucre a la organización aliada desde el inicio del proyecto. Si esto no es posible, tome medidas para asegurar que la organización entienda el proyecto.
3. Asegure que la organización aliada esté muy comprometida con el EMyDP y pueda invertir los recursos institucionales necesarios.

Sobre la consultoría de EMyDP:

4. Si es la primera vez que diseña productos basados en un estudio de mercado, contrate los servicios de consultores especializados en el campo. Idealmente, los consultores deben: a) haber realizado investigaciones con poblaciones similares a la población meta,

b) conocer la zona geográfica donde se realiza el estudio c) tener experiencia en el diseño de productos microfinancieros y d) tener conocimientos sobre el tema de vivienda social.

5. Elaboren términos de referencia claros para los consultores que contraten. En el Anexo 2 se encuentra un ejemplo de términos de referencia para contratar expertos en EMyDP. El CIVF está a su disposición para ofrecer servicios de consultoría. Para mayor información, por favor consulte a www.habitat.org/civf ó escriba a lac-civf@habitat.org
6. Si no encuentra una empresa que cuente con todas las capacidades y experiencia requerida, consideren contratar dos empresas: una que brinde apoyo metodológico y ayude durante momentos clave, tal como analizar los resultados del estudio de mercado. La otra empresa puede brindar apoyo durante el trabajo de campo. Es preferible que la segunda empresa cuente con personal que conozca la zona geográfica donde se realizará el estudio. Asegure la buena coordinación entre las empresas.
7. En el contrato, estipule quién será la persona de su institución que se encargará del manejo de la relación con la(s) empresa(s).

Lista de herramientas presentadas en los anexos para la Etapa A, Evaluación institucional y preparación para el proyecto de EMyDP

- Criterios en instituciones financieras para realizar un EMyDP
- Ejemplo de términos de referencia para contratación de consultoría para estudio de mercado y diseño de prototipos
- Guía modelo de visita de campo
- Ejemplo de plan de trabajo para EMyDP
- Guías modelo para entrevistas grupales e individuales

Etapa B.

Estudio de mercado

Objetivos de la etapa

1. Obtener un panorama de la demanda y oferta actual de productos y servicios de MFV para la población meta del estudio, y la intersección entre la oferta y la demanda.
2. Identificar posibilidades para atender las necesidades y preferencias de la población meta.



Aprendizajes:

El estudio de mercado no es una investigación académica exhaustiva de los sectores de vivienda social y microfinanzas en su país o región, sino una investigación rápida que ayuda a diseñar o rediseñar un prototipo de un producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda.

Preguntas clave de la etapa

1. ¿Cuáles son las principales tendencias en los sectores de microfinanzas y vivienda?
2. ¿Quiénes son los actores que ofrecen productos y servicios de MFV?
¿Cuáles productos y servicios ofrecen?
3. Según la población meta, ¿qué necesidades, capacidades y preferencias tiene para mejorar sus viviendas?
4. Según otros actores clave, ¿qué necesidades, capacidades y preferencias tiene la población meta para mejorar sus viviendas?
5. Según otros actores clave, ¿qué se debe tomar en cuenta al diseñar productos y servicios de MFV para la población meta?
6. ¿Cuáles son las principales brechas del mercado entre la demanda y la oferta? ¿Qué factores inciden en estas brechas?

Utilice los pasos que encontrará en las siguientes páginas para responder a estas preguntas.

Paso 1.

Investigación preliminar del mercado

En este paso, su institución debe responder a las siguientes preguntas sobre la demanda y oferta de productos y servicios de MFV, y su relación entre sí:

Sobre la demanda:

- ¿Cuáles son las características generales de la población meta?
- ¿Cuáles son las características principales de las viviendas de la población meta?
- ¿Cuál es la problemática actual de las viviendas de la población meta?
- ¿Cuáles productos y servicios de MFV necesita la población meta para mejorar sus viviendas?
- ¿Cuáles son las preferencias y capacidades de la población meta para mejorar sus viviendas?

Sobre la oferta:

- ¿Cuáles son las características generales de las principales instituciones que ofrecen productos y servicios de MFV dirigidos a la población meta?
- ¿Cuáles productos ofrecen estas instituciones?
- ¿Cuáles son las ventajas diferenciadoras de sus productos?
- ¿Cuál es el nivel de penetración de los productos en esa población?

Sobre la intersección de demanda y oferta:

- ¿Cuál es el nivel de desarrollo del mercado de microfinanzas y vivienda social?
- ¿Qué factores ambientales facilitan u obstaculizan las posibilidades de inversión de dicha población para mejorar sus viviendas?
- ¿Cuál es el impacto de las políticas, leyes y regulaciones sobre ambos mercados?
- ¿Cuáles son las brechas más significativas (incluyendo precios, distribución y escala) entre las necesidades y preferencias de la población meta, y los productos y servicios actuales?

Se sugiere tomar las siguientes acciones para responder a las preguntas anteriores:

- Recolectar información secundaria:** recoja información sobre la oferta y la demanda de productos y servicios de MFV que haya sido documentada por otras personas u organizaciones. Ubique información básica a nivel nacional e información específica de la zona geográfica donde se enfoca su estudio. (Los institutos de estadísticas y censo de su país son una buena fuente para esta información). Ponga atención a políticas, regulaciones y programas de gobierno que inciden en el acceso de la población meta a vivienda y a productos microfinancieros.

Información secundaria
Información recolectada y publicada por otras personas.

Información primaria

Información recolectada directamente por la persona que realiza el estudio de mercado. Las herramientas correspondientes incluyen entrevistas, encuestas y observación..

- b. **Recolectar información primaria:** para llenar los vacíos de su investigación con fuentes secundarias, recolecten información directamente de expertos en vivienda y microfinanzas. Puede utilizar un formato de entrevista semi-estructurada para este fin.
- c. **Elaborar un informe:** brevemente resume (1 a 2 páginas) los resultados más importantes de la investigación con fuentes primarias y secundarias. Recuerde intentar de responder a las preguntas sobre la demanda y oferta, y su interrelación. El Anexo 5 muestra un ejemplo de un resumen de los resultados.

La investigación preliminar debe ser guiada por personas con **experiencia previa en la realización de investigaciones**, utilizando fuentes primarias y secundarias.

Recuerden que la **población meta** se refiere al **segmento** de la población que se busca atender con los productos y servicios de MFV. En la investigación preliminar, mantenga su enfoque en recolectar información relacionada a la población meta. Si no logra obtener información específica, intente adquirir información sobre un segmento de la población similar o información sobre la población más amplia en donde se ubica el segmento de interés.

Paso 2.

Estudio cualitativo de mercado

Estas son las preguntas clave que debe contestar en este paso:

Sobre la demanda:

- ¿Qué productos necesitan o prefieren para mejorar su vivienda?
- ¿Qué capacidades y experiencias poseen dicha población para atender sus propias necesidades y preferencias?

Según los asesores de crédito de su institución, los proveedores de servicios y materiales de construcción de la zona y los representantes del gobierno local:

- ¿Cuáles son las necesidades o preferencias de la población meta para mejorar sus viviendas?
- ¿Qué capacidades y experiencias posee la población meta para atender estas necesidades y preferencias?
- ¿Qué se debe tomar en cuenta al diseñar productos financieros y servicios de acceso a la vivienda para la población meta?

Para responder a las preguntas, tome las siguientes acciones:

- a. Planificación:** durante las reuniones del equipo multidisciplinario, defina:

¿Cuáles son los objetivos específicos de la investigación a realizarse?	Establecer objetivos claros le permite seleccionar una muestra adecuada, así como escoger las herramientas apropiadas para recolectar la información deseada. Los Anexos 6-11 muestran los objetivos de cada herramienta investigativa para que sirvan como una guía. Estas herramientas fueron diseñadas para recoger información de familias meta, asesores de crédito, proveedores de materiales de construcción, y albañiles y maestros de obra.
¿Cómo se conforma la muestra?	Especifique las características de las personas que conforman la muestra. Para la población meta especifique el tipo de relación con la institución (p. ej., clientes actuales y no-clientes), su ubicación geográfica y el nivel socio económico. Por ejemplo, la muestra se conforma por: a) clientes de crédito productivo en los barrios Las Palmeras y Los Cedros de San Salvador con ingresos familiares mensuales de uno a cuatro salarios mínimos y, b) proveedores de materiales de construcción de dichos barrios.
¿Cuáles herramientas deben usarse?	Seleccione las herramientas, según los objetivos de la investigación, quiénes conforman la muestra y su método de aplicación (individual o grupal) ¹ . (Ver ejemplos en los Anexos 6 - 11). Por ejemplo, se administrarán: a) entrevistas grupales a clientes de crédito productivo en los barrios Las Palmeras y Los Cedros de San Salvador con ingresos mensuales de uno a cuatro salarios mínimos y, b) entrevistas individuales a proveedores de materiales de construcción de dichos barrios.
¿Cuántas personas deben conformar la muestra?	Determine el número de personas que participarán en la investigación, según cada tipo de participante. Por ejemplo, se podría administrar: a) cuatro entrevistas grupales a clientes de crédito productivo en los barrios Las Palmeras y Los Cedros de San Salvador con ingresos mensuales de uno a cuatro salarios mínimos (cada grupo debe conformarse por ocho personas) y b) tres entrevistas individuales a proveedores de materiales de construcción locales. Tenga en cuenta que deberá convocar a más personas de las que necesita en su muestra, pues algunas no se presentarán a las entrevistas. No hay una regla precisa para seleccionar el número de entrevistas a realizarse. El número depende de lo que desea conocer, qué se considera que tiene credibilidad, y los recursos financieros y el tiempo disponibles (Patton 2002). En el caso de las entrevistas grupales, considere contar con un mínimo de dos entrevistas por tipo de participante.

¹ Aunque esta guía hace referencia, principalmente, a entrevistas grupales e individuales, puede ser que su organización esté utilizando otro tipo de herramienta, como un ejercicio participativo de priorización de atributos (Anexo 9).

¿Cuándo se hará la investigación?	Asegure que las fechas y horas escogidas faciliten la participación de las personas de la muestra seleccionada (por ejemplo, en un día feriado las personas seleccionadas quizás no estén disponibles).
¿Cómo deben contactarse las personas de la muestra?	Es clave garantizar la participación de la mayoría de las personas que conforma la muestra seleccionada, por lo que necesitará tener datos de contacto para cada una. Hay que convocar a cada persona con suficiente antelación, utilizando estrategias para promover su participación (por ejemplo, entregarles una invitación (Anexo 12), visitar sus viviendas, ofrecer algún incentivo por su participación).
¿Dónde deben administrarse las herramientas para recolectar la información?	Ubique lugares adecuados para administrar las herramientas grupales e individuales. Por ejemplo, para las entrevistas grupales debe haber sillas, un área para colocar papeles en la pared y suficiente separación entre los distintos grupos que se entrevistan. El lugar debe tener un tomacorriente para conectar computadoras u otro equipo electrónico. Si entrevista clientes actuales de su institución, la entrevista se podría realizar en la misma institución. Sin embargo, es preferible entrevistar clientes potenciales en un lugar externo a la institución.
¿Con qué recursos cuenta?	El personal debe tener tiempo disponible para participar en el equipo. También se requieren vehículos, consultores(as) especialistas en investigación cualitativa y dinero para logística (incluyendo fondos para refrigerios de los participantes en entrevistas grupales). Los consultores se pueden encargar de preparar los formatos de las entrevistas, administrarlas y elaborar el informe de resultados.

- b. Formación del equipo:** asigne a personas para realizar las siguientes funciones: logística, reclutar participantes, capacitar al equipo de campo, administrar cada herramienta, tomar notas durante la administración de las herramientas, procesar y analizar la información recolectada y redactar el informe que resuma los hallazgos principales.

Las personas que administrarán las herramientas deben contar con experiencia en el manejo de entrevistas grupales e individuales, preferiblemente, con tipos de población similares a las que participarán en las sesiones de trabajo de campo².

- c. Capacitación del personal de campo:** este personal debe conocer el objetivo del estudio y cuáles herramientas se utilizan. Asegúrese que las personas que administren las herramientas: a) conozcan la razón por la cual se hace cada pregunta y cuáles preguntas son las más importantes; b) entiendan el tema de *servicios de acceso a la*

² Sesión de trabajo se refiere a una entrevista (grupal o individual) y cualquier otro ejercicio cualitativo de recolección de información en el campo.

vivienda, ya que deben tener la capacidad de explicar estos servicios a los participantes de las entrevistas. Las personas que toman notas también deben tener clara la razón de ser de cada pregunta.

- d. **Preparación de la logística:** prepare un plan para reclutar a los participantes de la investigación que, además, identifique incentivos para promover su participación. Además, prepare los paquetes de materiales para cada facilitador o entrevistador. Finalmente, elabore una agenda detallada para cada día de trabajo de campo.
- e. **Elaboración de las herramientas:** adapte las herramientas de los Anexos 6-11 a sus objetivos y contexto (incluyendo ajustar el lenguaje a la zona geográfica donde se realizará el estudio de mercado). Si no encuentra alguna de las herramientas que necesita en esta guía, puede buscar otras herramientas en los materiales de *MicroSave* u otras organizaciones.

Prepare hojas de registro de los participantes en las sesiones grupales. Éstas le ayudarán a: a) verificar la asistencia de las personas invitadas; b) confirmar si cumplen con el perfil definido para su reclutamiento; c) recoger información confidencial que los participantes no se sienten cómodos dando frente al grupo. El Anexo 13 presenta un ejemplo de estas hojas.

- f. **Validación de herramientas:** realice una sesión de pruebas para las herramientas preparadas y ajústelas con base en las pruebas. La sesión de pruebas debe realizarse bajo las mismas condiciones del estudio –en la misma zona geográfica y con el mismo segmento de la población meta.
- g. **Administración de las herramientas:** al inicio de cada sesión de trabajo grupal, utilice las hojas de registro de los participantes. Recuerde tomar notas y, si es posible, grabe las sesiones de trabajo para garantizar no perder información valiosa. Las grabaciones pueden fallar y las notas se pueden perder.
- h. **Procesamiento de la información:** identifique y anote los principales hallazgos:
 - Al final de cada sesión de trabajo, pregúntese: ¿cuáles hallazgos fueron diferentes a los hallazgos de las sesiones anteriores? Si hay pocos hallazgos diferentes, valore si vale la pena volver a administrar la misma herramienta en futuras sesiones o si se debe administrar una herramienta complementaria.
 - Al final de cada día de trabajo, resuma los principales hallazgos. Los resúmenes le serán muy útiles para elaborar el informe final de los resultados.

- i. **Elaboración de informe:** redacte un informe con los principales hallazgos del estudio cualitativo. El informe debe ser lo más breve posible. Solicite retroalimentación sobre el informe a las personas que participaron en el trabajo de campo.



Aprendizajes:

Al final de cada entrevista grupal, identifique los principales hallazgos, anótelos y pregúntese lo siguiente: ¿Cuáles hallazgos fueron distintos a los hallazgos de las entrevistas anteriores? Al final de cada día de trabajo, consolide los principales hallazgos obtenidos durante ese día.

Si ya cuenta con suficiente información preliminar actualizada y experiencia en el diseño de productos y servicios para la población meta, puede obviar el estudio cualitativo y proceder directamente al diseño del prototipo (Etapa C). En este caso, la información preliminar debe incluir información específica sobre el segmento seleccionado de la población meta. Durante la validación cuantitativa de la Etapa C complete cualquier vacío de información.

Lista de herramientas presentadas en los anexos para la Etapa B, Estudio de mercado

- Ejemplo de resumen de información preliminar
- Guía modelo para entrevistas grupales con clientes activos
- Guía modelo para entrevistas grupales con personas que no son clientes
- Guía modelo para ejercicio participativo sobre priorización de atributos de productos financieros para mejoramientos de vivienda
- Guía modelo para entrevistas grupales con asesores de crédito de una institución microfinanciera que ofrece crédito de vivienda
- Guía modelo para entrevista individual a proveedores de materiales de construcción
- Guía modelo para entrevista individual con albañiles o maestros de obras
- Modelo de una invitación para participar en las entrevistas grupales
- Ejemplo de lista de participantes en una entrevista grupal

Etapa C.

Diseño de prototipo de producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda

Objetivos de la etapa

1. Diseñar un prototipo de producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda que llenen las brechas entre la demanda de sus clientes y la oferta disponible.
2. Validar el prototipo del producto y servicio diseñado, y hacer los ajustes necesarios basado en la validación.
3. Identificar los *cambios significativos* que su institución debe realizar para ofrecer los nuevos productos y servicios. Evaluar la viabilidad de realizar dichos cambios en la institución.

Prototipo del producto

Modelo del producto crediticio y servicios de construcción elaborado a partir de la información recogida en la investigación preliminar y cualitativa, y afinado con la información recogida en la validación cuantitativa o por otros medios. El prototipo se pone a prueba durante el piloto (Etapa D).

Preguntas clave de la etapa

1. Basado en su experiencia así como en las investigaciones preliminares y cualitativas, ¿qué producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda faltan en el mercado para satisfacer las necesidades y preferencias de la población meta?
2. ¿Existe la capacidad institucional para ofrecer este producto y servicio? ¿Qué modificaciones significativas deben realizarse para poder ofrecerlos?
3. Basado en la validación cuantitativa, ¿cuál es el tamaño de la demanda potencial para la población meta? ¿Qué cambios requiere el prototipo para aumentar su nivel de aceptación entre la población meta?

A continuación, presentamos los pasos de esta etapa, los cuales le ayudarán a responder a estas preguntas.

Paso 1.

Creación del prototipo

Las acciones para crear un prototipo son³:

- a. **Revisión de la información disponible.** Al reunirse con el equipo de EMyDP, revise la información obtenida en la investigación preliminar y cualitativa (*ver Etapa B. Estudio de mercado*). Analice los siguientes temas específicos:
 - Las tendencias clave de los sectores de microfinanzas y vivienda.
 - Los actores clave, sus roles, y los productos y servicios de MFV que ofrecen.
 - Las políticas, regulaciones y programas gubernamentales que inciden en el acceso de la población meta a una vivienda adecuada y productos microfinancieros.
 - Los productos financieros y servicios de acceso a la vivienda requeridos por la población meta. Agrupe las necesidades, preferencias y capacidades encontradas, según el tipo de mejoramiento. Por ejemplo:
 - reparaciones de vivienda.
 - ampliaciones de vivienda.
 - infraestructura comunitaria, tal como conexión a agua potable y desagüe.
 - Las condiciones que las familias buscan en el producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda, especialmente el plazo, monto de la cuota para pagar el crédito, frecuencia de pago y tipo de garantía.

Si, al revisar la información disponible, determina que no hay suficiente demanda o no existen condiciones favorables para desarrollar un producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda, detenga el diseño del prototipo. Por ejemplo, si la población meta está sobreendeudada y no tiene capacidad para adquirir un crédito adicional, es mejor no continuar con el proyecto.

- b. **Definición de las ocho P de mercadeo** para el prototipo del producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda (*ver ejemplo en el Cuadro 3 del Capítulo 2. Etapas del Proyecto y las Ocho P*). Este ejercicio se realiza en un taller de diseño del prototipo en el que participan los miembros del equipo multidisciplinario y otros actores clave que puedan, significativamente, contribuir al

³ El Anexo 14 presenta un ejemplo de la agenda para un taller en este paso.

desarrollo del mismo. La **participación del personal de campo** responsable del piloto es clave. El taller es una oportunidad para que los participantes aporten sus ideas y aclaren inquietudes. Además, es una forma para lograr que los participantes se apropien del prototipo diseñado.

Durante el taller, se deben utilizar **técnicas participativas**, tales como círculos concéntricos. En esta técnica, los asesores de crédito forman el primer círculo, siendo responsables de elaborar el primer borrador del prototipo. Luego, un segundo círculo, conformado por los mandos medios de la organización, aporta sus ideas sobre el borrador del primer círculo. Finalmente, un tercer círculo, compuesto por consultores que participaron en la investigación junto con personal de la alta gerencia de la organización, aporta sus ideas sobre los resultados del segundo círculo.

Aprendizajes:

Diseñe el prototipo en un taller donde se encuentran los miembros del equipo multidisciplinario y otros actores clave que puedan contribuir significativamente al diseño del prototipo. La participación del **personal de campo** responsable de ejecutar el piloto es clave, ya que, además de aportar sus ideas y aclarar inquietudes, logran apropiarse del prototipo diseñado.



El Capítulo 5, *Servicios de acceso a la vivienda*, incluye una guía para ayudarle a diseñar este tipo de servicios.

Durante el diseño, identifique si hay mejoras comunes a la mayoría de viviendas de la población meta con el fin de realizar campañas promocionales de productos y servicios de MFV que atiendan estas necesidades. Estas campañas podrían incrementar el volumen de colocación de crédito, y bajar los costos de ofrecer sus productos y servicios.

Por ejemplo, en un barrio donde faltan conexiones para agua potable, su institución podría organizar una campaña promocional que ofrece crédito y asistencia técnica en construcción⁴ para conectar las viviendas de las familias a la red municipal de agua. Otro ejemplo podría ser que se promoció un producto para reparar o cambiar los techos de las viviendas en preparación para la época lluviosa.

⁴ Para mayor información sobre ATC, consulte el Capítulo 5 de *Servicios de acceso a la vivienda*.



Aprendizajes:

Considere diseñar un **esquema de incentivos** para los asesores de crédito que refuerce: a) la promoción de los servicios de acceso a la vivienda, y b) una meta de colocación mínima mensual de créditos de MFV para asesores que manejen varios productos.

Al menos que hayan restricciones legales en su país, considere no cobrar una comisión por **asistencia técnica en construcción**, sino **incluir su costo dentro de la tasa de interés** del crédito. En los estudios de mercado facilitados por el CIVF, las familias prefieren que el costo de ATC forme parte de la tasa de interés, siempre y cuando ésta sea asequible y el servicio agregue valor al proceso de construcción.

La **promoción a través de líderes comunitarios** puede acelerar la colocación de los productos y servicios de MFV. Estos líderes incluyen maestros de escuela, miembros de juntas de comités comunales y líderes de organizaciones religiosas. Dichos líderes podrían ayudar a difundir el mensaje entre las familias sobre la posibilidad de obtener créditos sucesivos para construir por etapas.

- c. **Viabilidad interna del prototipo:** analice si el ofrecimiento del prototipo requiere cambios en las políticas, sistemas y procedimientos de su organización o sus aliadas, que están en capacidad de realizar.



Aprendizajes:

Verifique que el prototipo no crea fuertes **tensiones** entre las necesidades de su población meta y las necesidades de su institución. Si el desbalance es serio, el prototipo podría responder a las necesidades y preferencias de la población meta, pero quizás no sea viable para su institución y viceversa.

- d. **Costeo del producto:** calcule el costo de los recursos necesarios para ofrecer el prototipo, incluyendo:
- personal (promotores, gerentes, asesores de construcción, contadores, entre otros)
 - fondeo disponible
 - espacio físico, equipo de oficina y vehículos
 - materiales de promoción

Luego, utilice una herramienta de proyección financiera para calcular la sostenibilidad financiera del prototipo, la cual se alcanza cuando a) el producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda generan suficientes ingresos para cubrir sus costos directos e indirectos –incluyendo la inflación y costos financieros, b) se genera un margen de utilidad que permita seguir ofreciéndolo y expandir su cobertura. El CIVF desarrolló una herramienta para este propósito que se encuentra en www.habitat.org/civf.

Aprendizajes:

El diseño de la promoción y ofrecimiento de los servicios de acceso a la vivienda debe considerar el **costo y tiempo de desplazamiento de su personal** a las viviendas de las familias meta. La selección de **zonas con una alta concentración de clientes** y la asignación de sub-zonas entre los asesores disminuye estos costos.



e. Revisión del prototipo:

- Verifique que el prototipo diseñado tenga elementos suficientemente diferenciados para no **canibalizar** otros productos de su institución.
- Verifique que el prototipo diseñado sea **competitivo** y ofrezca ventajas para la población meta que no ofrecen los productos de otras organizaciones. Aunque otros productos tengan ventajas similares, los productos que ofrece su institución deben ser superiores y suficientemente atractivos para la población meta.
- Verifique que la **tasa de interés** se encuentre dentro de las tasas del mercado. Procure un margen financiero para su institución. No deben diseñarse productos y servicios de acceso a la vivienda para un piloto con tasas subvencionadas. Más bien, deben utilizarse las tasas que se usarán para masificar los productos y servicios sin afectar la asequibilidad del producto para la población meta.

Aprendizajes:

Verifique que el prototipo **no canibalice** a otros productos de su institución, sea competitivo ante los productos y servicios de otras instituciones, y ofrezca una tasa de interés sostenible que se pueda usar para masificarlo.



Paso 2.

Validación cuantitativa del prototipo

Las herramientas cuantitativas sirven para validar y ajustar el prototipo del producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda. Además, ayudan a calcular su demanda entre la población meta. La herramienta de validación que se utiliza con más frecuencia es una encuesta.

Por ejemplo, se diseñó un prototipo de un producto crediticio para instalar techos en las viviendas de familias en zonas periurbanas de Santo Domingo. El monto promedio del crédito es de \$700 y las cuotas mensuales son de \$40. El crédito va acompañado con asistencia técnica en construcción y descuentos en ferreterías socias. A través de una encuesta se puede conocer el porcentaje de la población meta con intención de adquirir este tipo de crédito y los cambios que requiere el producto para aumentar su aceptación.

Además, estas herramientas pueden utilizarse para validar otros hallazgos de la investigación cualitativa, tales como tendencias asociadas con la fuente de ingreso de una población (por ejemplo, la utilización de remesas⁵ para pagar el crédito), que podría fortalecer o debilitar el comportamiento del producto.

Las siguientes acciones son necesarias para realizar una validación cuantitativa:

- a. **Planificación de la validación:** durante las reuniones de equipo, es importante definir:
 - *Qué se va a validar.* Las preguntas más comunes que se encuentran en las encuestas para la población meta incluyen:
 - ¿Cuáles son las características principales de la población encuestada? Estas características incluyen edad, ingresos y egresos, nivel educativo y otra información socio-demográfica que ayuda a fortalecer el prototipo u otros servicios complementarios.
 - ¿Qué mejoras prefiere hacerle a su vivienda?
 - ¿Cuál es su nivel de aceptación del prototipo y otros servicios complementarios (por ejemplo, educación financiera)?
 - ¿Tiene capacidad para pagar estos productos y servicios?

Basado en estas preguntas, se desarrollan las preguntas específicas de la encuesta.

- *¿Cómo se debe contactar a las personas que participarán en la encuesta?*

⁵ Dinero enviado a una familia desde otra localidad. Muchas remesas son enviadas a su país de origen por familiares que viven, temporal o permanentemente, en otro país.

- *¿Cuándo* debe administrarse la encuesta y cuándo hay que entregar los resultados?
- *¿Cuáles* son los recursos necesarios? Estos recursos incluyen tiempo del personal, consultores(as) especialistas en encuestas y encuestadores(as), y dinero para logística, entre otros. Es muy útil contar con una persona en su equipo que tenga conocimientos básicos de investigación cuantitativa. Esta persona puede coordinar el trabajo con un consultor externo con experiencia en el tema.
- *¿Qué tan exacta* debe ser la información recolectada? Recuerde que entre más exacta la información, mayor el costo. Con base en la respuesta, solicite a una persona experta en estadística que proponga:
 - el tamaño de la muestra de cada población
 - la forma de muestreo.
- *¿Cómo* se analizan los datos? Las herramientas estadísticas que usarán para analizar la información recogida. Para este tipo de investigaciones, generalmente, es suficiente utilizar promedios y frecuencias.
- *¿Qué software* debe utilizarse para el análisis? Hay varios paquetes en el mercado, incluyendo Microsoft Excel, SPSS y SAS. Si la institución no cuenta con experiencia en el uso de software, se recomienda contratar a un tercero para procesar y analizar la información.

- b. Diseño de la encuesta:** partiendo de las preguntas más comunes presentadas anteriormente, prepare las preguntas específicas de su encuesta, utilizando como ejemplo la encuesta del Anexo 15.

Contar con cuadros de salida, desde un inicio, le ayudará a visualizar el tipo de información que obtendrá. Esto permite eliminar preguntas innecesarias para el diseño del prototipo y agregar preguntas faltantes. Además, los cuadros de salida le facilitan el procesamiento de la encuesta. En cada cuadro, indique el número de pregunta de la encuesta de donde provienen los datos para evitar confusión cuando se procesan y analizan los resultados.

- c. Formación del equipo de campo:** asigne a personas para realizar las siguientes funciones: capacitar al equipo, coordinar la logística del trabajo de campo, administrar las encuestas, revisar la calidad de la información recogida, procesar datos y elaborar el informe. Es recomendable que estas personas ya cuenten con experiencia previa en la realización de este tipo de actividades, preferiblemente, con poblaciones de bajos ingresos.

- d. **Capacitación al personal de campo:** dicho personal estará a cargo de administrar las encuestas y deben conocer:
 - el objetivo de la validación,
 - la razón por la cual se hace cada pregunta y,
 - las preguntas clave de la encuesta que deben ser contestadas.
- e. **Preparación de la logística:** prepare el paquete de materiales que debe entregarse a cada encuestador.
- f. **Validación de la encuesta:** realice la encuesta con un grupo de personas como prueba. (La persona experta en estadística podrá proponer el tamaño de este grupo de prueba). Ajuste la encuesta basado en los resultados de la prueba.
- g. **Administración de la encuesta:** a lo largo de cada día, la persona encargada de validar la calidad de la información recogida debe revisar las encuestas.
- h. **Procesamiento de datos de la encuesta:** utilice el programa seleccionado para este propósito.
- i. **Elaboración de informe:** prepare un informe claro y conciso con los hallazgos más importantes. Solicite la retroalimentación del personal y consultores que participaron en el trabajo de campo.



Aprendizajes:

Si la organización no cuenta con recursos económicos suficientes para hacer una validación cuantitativa, pero cuenta con información preliminar de alta calidad y un buen estudio cualitativo, podría realizar una validación cualitativa con entrevistas semi-estructuradas (grupales e individuales). Esto es factible cuando los hallazgos de la investigación cualitativa muestran una tendencia muy marcada.⁶

⁶ En estos casos, las características de la población que se utiliza para la validación deben corresponder a las características de la población meta del producto y servicios de la fase piloto. Para esta validación, puede, por ejemplo, utilizar el Anexo 8 (Guía modelo: Ejercicio participativo de priorización de atributos de los productos financieros para mejoramientos de vivienda), realizando las adaptaciones necesarias.

Paso 3.

Afinamiento de prototipo

Durante las reuniones del equipo de EMyDP, ajuste el prototipo diseñado de acuerdo con los resultados de la validación cuantitativa o la herramienta alterna utilizada.

Si el prototipo tuviera muy baja aceptación, hay varias opciones, dependiendo de las razones por las cuales no recibió una buena aceptación:

- a. Crear un nuevo prototipo (tomando en cuenta los resultados de la validación) y hacer una segunda validación.
- b. Ahondar en la investigación preliminar y/o repetir parte del estudio de mercado. En el segundo caso, podría realizar entrevistas grupales (dos a tres) para indagar, a profundidad, sobre los atributos del prototipo que obtuvieron muy baja aceptación en la encuesta.
- c. Detener el ofrecimiento de un prototipo en la zona originalmente seleccionada, si se encuentra que no tiene aceptación en dicha zona. (Si se realizó un buen estudio de mercado, esta situación se debió haber identificado previamente, sin tener que alcanzar la validación para descubrirlo).

Aprendizajes:

Al analizar los resultados de la validación del prototipo, no se asombre si las familias opinan que el monto del crédito es bajo. Las familias, generalmente, quieren realizar las mejoras a sus viviendas *de una sola vez*. Al ofrecer el producto financiero, habrá que concientizar a las familias sobre la importancia de planear el mejoramiento de sus viviendas por etapas, para ajustar el financiamiento a su capacidad de pago.



Lista de herramientas presentadas en los anexos para la Etapa C, Diseño de prototipo de productos microfinancieros y servicios de acceso a vivienda

- Ejemplo de encuesta de validación para un prototipo de MFV
- Ejemplo de agenda de reunión para diseñar prototipos de productos y servicios
- Ejemplo de guía de atributos de productos y servicios (como herramienta para validación del prototipo de MFV)

Etapa D.

Piloto

Objetivos de la etapa

1. Determinar la viabilidad del prototipo del producto en el campo, bajo condiciones de riesgo controlado.
2. En el caso que el prototipo se considere viable al finalizar el piloto, identificar los cambios necesarios para llevarlo a escala de forma sostenible.

Preguntas clave de la etapa

Antes de iniciar el piloto:

1. ¿Está la institución preparada para el lanzamiento del piloto?
2. ¿Cuál es la secuencia de actividades necesaria para ejecutar el piloto? ¿Quiénes son las personas responsables de cada actividad? ¿Para qué fecha necesita finalizarse cada una?
3. ¿Qué sistema de monitoreo requiere durante la ejecución del piloto?

A la luz de los resultados del piloto:

4. ¿Satisface nuestro producto una demanda insatisfecha entre la población meta? ¿Toma en cuenta sus preferencias y capacidades? ¿Qué cambios requiere el prototipo para satisfacer las necesidades y preferencias de las familias meta?
5. ¿Podrán los productos financieros y servicios de acceso a la vivienda llevarse a escala? ¿Qué cambios son necesarios para ofrecer el producto a escala de forma sostenible?

Utilice los pasos que en las siguientes páginas para responder a estas preguntas.

Paso 1.

Determine si su institución está preparada para ejecutar el piloto

Use la herramienta del Anexo 16 para verificar si su institución está preparada para lanzar el piloto. Esta herramienta le ayudará a establecer si cuenta con:

1. Respaldo de la dirección y junta directiva.
2. Un modelo claro para ofrecer servicios de acceso a la vivienda.
3. Fondos de capital.
4. Habilidades administrativas y operativas.
5. Personal adecuado.
6. Entendimiento del enfoque de los productos y servicios, y sus requerimientos especiales.
7. Capacidad para hacer ajustes en sus sistemas de información, que permitan monitorear el comportamiento del prototipo.

Paso 2.

Planificación del piloto

Cuando se reúne el equipo de EMyDP, prepare un plan de ejecución del piloto usando la plantilla del Anexo 17 como base, la cual incluye diez áreas:

1. Formación de equipo de ejecución.
2. Objetivos del piloto.
3. Protocolo de ejecución.
4. Ajuste de los sistemas de manejo de información.
5. Proyecciones financieras (si no las hicieron en la *Etapa C. Diseño de prototipo de producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda*).
6. Definición de políticas, sistemas y procedimientos.
7. Capacitación del equipo ejecutor.
8. Estrategia y materiales de mercadeo y promoción.

9. Sistema de monitoreo y evaluación. (En su presupuesto del piloto, incluyan el costo de las actividades de monitoreo y evaluación). El Anexo 18 incluye un ejemplo de un reporte trimestral para monitorear los productos y servicios de MFV en el cual hay ejemplos de indicadores de monitoreo, etc.

10. Fecha de lanzamiento.



Aprendizajes:

Seleccione dos **localidades para el piloto cuya población meta tiene características similares**. De esta manera podrá averiguar si el éxito o fracaso del prototipo está relacionado con la ubicación del piloto o con otros factores. Esta asignación puede promover la competencia sana entre sucursales. Además, recuerde que no es conveniente *poner todos los huevos en una misma canasta*.

El **equipo del piloto** debe conformarse, preferiblemente, por las mismas personas que participaron en las etapas anteriores. Agregue más personas si fuera necesario. Esto ayuda a que este equipo entienda bien los productos y servicios diseñados. Además, la participación del **personal de campo** en la planificación del piloto ayudará a cultivar su apropiación, un factor clave para el éxito del piloto.

El **plazo** para el piloto debe ser amplio para evitar que los resultados sean afectados por la estacionalidad de la cartera. Un plazo de un mínimo de doce meses permite desarrollar una idea clara del comportamiento del producto de crédito y servicios de acceso a la vivienda, durante diferentes temporadas.

Paso 3.

Preparación para el piloto

Prepárese de acuerdo al plan definido en el paso anterior. Para no perder ímpetu, dicha preparación no debe extenderse más de tres meses. Para preparar los servicios de acceso a la vivienda, consulte el capítulo correspondiente a este tema.



Aprendizajes:

La **capacitación a los asesores de crédito** es clave para lograr su entendimiento del producto y servicios de acceso a la vivienda que lo acompaña.

Paso 4.

Ejecución con monitoreo

¡Llegó el día del lanzamiento del piloto!

Durante los primeros meses, recoja información mensual para los indicadores diseñados. Luego, puede disminuir la frecuencia del monitoreo y realizarlo cada tres meses.

Realice reuniones periódicas para revisar los resultados del monitoreo y generar **recomendaciones para afinar el prototipo y piloto**. Asegúrese que las recomendaciones se implementen lo antes posible, una vez que hayan sido aprobadas.

Prepare un **álbum de fotos** de las viviendas con fotografías de las casas antes y después de las mejoras.

Como parte del monitoreo, considere realizar **estudios de caso** con algunas familias que reciban los servicios y productos de MFV. Esto le permite identificar cambios necesarios para incrementar el éxito del ofrecimiento de estos servicios y productos, además de contar con evidencia concreta para promocionar su institución.

Aprendizajes:

Durante los **primeros tres a seis meses del piloto**, realice un monitoreo mensual o quincenal de los avances del mismo. Durante este período crítico del proyecto, su organización debe realizar la mayoría de los ajustes al prototipo del producto.

Los **reportes de seguimiento del piloto** deben ser, en la medida posible, basados en información que su institución procesa periódicamente para evitar aumentar la carga de generar información nueva.

Si su institución tiene una alta rotación de personal de campo, necesita un **sistema de capacitación continua** en el ofrecimiento del nuevo producto y servicio. Como parte de este sistema, considere preparar un manual de capacitación para los asesores. El manual debe actualizarse periódicamente para reflejar los cambios que se realizan al producto y servicios.



Paso 5. Evaluación

Hacia la mitad y final del piloto, realice una evaluación del mismo con el apoyo de una persona externa para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Satisface nuestro producto una demanda insatisfecha entre la población meta? ¿Toma en cuenta el producto sus preferencias y capacidades?
- ¿Cómo debe ajustarse el producto durante la segunda mitad del piloto? (Esta pregunta aplica solo a la evaluación intermedia).
- ¿Qué partes del piloto fueron exitosas? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos del piloto funcionaron parcialmente o no funcionaron del todo? ¿Por qué?
- ¿Qué cambios deben hacerse al producto para ofrecerlo a escala de forma sostenible?

Al menos que su institución lo considere necesario y tenga los recursos disponibles, **no debe intentar evaluar todos los aspectos del piloto**. Trate de concentrarse en los aspectos más relevantes.

Inmediatamente después de la evaluación intermedia, al reunirse con el equipo de EMyDP, defina los cambios a realizarse en el piloto y un plan para ejecutarlo.

El **informe** de cada evaluación debe incluir los pasos a seguir basados en los hallazgos. Es preferible ser breve y al grano al identificar las prácticas que funcionan bien y las que se deben cambiar.

Después de la evaluación final, defina si el piloto para los productos financieros y servicios de acceso a la vivienda se llevarán a escala y cómo lograrlo.



Aprendizajes:

Al realizar la evaluación final del piloto, defina una **estrategia de expansión de la cartera del producto de vivienda con SAV** que sea factible y viable para su institución. La estrategia podría ser un piloto ampliado que incorpore más zonas al proyecto antes de proponer un lanzamiento a escala del producto y servicios.

Lista de herramientas presentadas en los anexos para la Etapa D. Piloto

- Valoración del nivel de preparación de la institución para el lanzamiento del piloto del producto de microfinanzas para vivienda
- Planificación del lanzamiento del piloto del producto de microfinanzas para vivienda
- Ejemplo de reporte trimestral para el monitoreo del piloto del producto

Capítulo 5.

Servicios de acceso a la vivienda

Objetivos de este capítulo:

1. Familiarizarse con los elementos básicos de una vivienda adecuada.
2. Conocer los servicios de acceso a la vivienda que acompañan a los productos microfinancieros para vivienda.
3. Conocer varios tipos de servicios de acceso a la vivienda, especialmente la asistencia técnica en construcción (ATC).

Preguntas clave

1. ¿Qué es una vivienda adecuada?
2. ¿Qué son los servicios de acceso a la vivienda? ¿Cuáles tipos hay? ¿Quién los ofrece? ¿Qué se requiere para ofrecerlos?
3. ¿En qué consiste la ATC? ¿Cuál es el ciclo de ATC? ¿Cuáles son los pasos para diseñar y prepararse para ofrecerla? ¿Cuáles son los puntos clave de su ofrecimiento?

Utilice la información de las siguientes páginas para responder a estas preguntas.

A. Vivienda adecuada

Según las Naciones Unidas, una vivienda adecuada debe contar con siete elementos (Calderón-Steck 2010):

1. **Seguridad jurídica de la tenencia:** protección legal contra desalojos forzosos, hostigamiento u otras amenazas.
2. **Disponibilidad de servicios, materiales, facilidades e infraestructura:** acceso permanente a agua potable, energía para la cocina, calefacción y alumbrado, instalaciones sanitarias y de aseo, almacenamiento de alimentos, eliminación de desechos, drenaje y servicios de emergencia.
3. **Gastos soportables:** los gastos de la vivienda no deben impedir, ni comprometer, el logro y satisfacción de otras necesidades básicas.
4. **Habitabilidad:** espacio adecuado para sus ocupantes que los proteja del frío, humedad, calor, lluvia, viento, vectores de enfermedades y otras amenazas para la salud, y de riesgos estructurales.
5. **Accesibilidad:** la vivienda debe ser físicamente accesible para todas las personas; los grupos en situación de desventaja tienen prioridad (por ejemplo, personas con discapacidad, ancianos y niños).
6. **Lugar:** acceso a opciones de empleo, servicios de salud, centros de atención para niños, escuelas y otros servicios sociales. Fuera de áreas de contaminación.
7. **Adecuación cultural:** expresión de la identidad cultural y diversidad de la vivienda.

B. Servicios de acceso a la vivienda

¿Qué son los servicios de acceso a la vivienda?

En los países en vías de desarrollo, la mayoría de las familias construye sus viviendas, progresivamente (paso a paso). Estas familias compran o invaden terrenos donde construyen sus viviendas, poco a poco, durante cinco a quince años. Para este propósito, reciben escaso apoyo de entidades gubernamentales u otras instituciones (Ferguson 2006).

Dentro de este contexto, **los servicios de acceso a la vivienda (SAV) son un conjunto de actividades que acompañan el producto financiero, diseñados para estimular, orientar y apoyar a los clientes a construir viviendas adecuadas, a través de un proceso progresivo (por etapas).**

Los SAV buscan:

1. Apoyar a las familias en definir sus metas con respecto a su vivienda.
2. Aumentar la calidad de las viviendas, principalmente, en términos de seguridad y funcionalidad.
3. Mejorar la satisfacción de las familias con la calidad de las mejoras que realizan.
4. Reducir los costos y tiempo de construcción.
5. Incrementar las capacidades de las familias para realizar mejoras continuas a sus viviendas.

Los servicios de acceso a la vivienda que acompañan los productos microfinancieros de vivienda deben ayudar a las familias meta a construir sus viviendas de forma progresiva, sin detrimento de la calidad de sus viviendas. Estos servicios buscan ayudar a las familias a tomar buenas decisiones al momento de mejorar sus viviendas, y adquirir conocimientos básicos para darle seguimiento a la construcción de las mejoras.

Los beneficios de SAV, desde el punto de vista de su institución, incluyen:

1. **Disminuir el riesgo de otorgar créditos** al aumentar la satisfacción de los clientes con los mejoramientos realizados a sus viviendas, los cuales se realizan con mayor calidad y menor costo y tiempo.
2. **Posicionar su institución frente a otras instituciones** al tener sus productos financieros un valor agregado.
3. **Incrementar su desempeño social** al generar un impacto en la calidad de vida de sus clientes.
4. **Generar créditos sucesivos** al establecer un plan de mejoramiento continuo de vivienda, desarrollado con la familia a través de asistencia técnica en construcción.

¿Cuáles tipos de servicios de acceso a la vivienda hay?

En el CIVE, hemos identificado seis tipos de servicios de acceso a la vivienda:

1. **Capacitación para planificación de mejoramientos:** se ofrece por medio de talleres grupales o sesiones individuales que ayudan a las familias a planear la secuencia de mejoras que realizarán a sus viviendas. Estos talleres incluyen los siguientes temas: priorización de las mejoras, elaboración de un presupuesto adecuado, búsqueda de opciones de crédito y criterios para escoger un buen constructor

y proveedor de materiales de construcción. La capacitación en estos temas puede facilitar el interés de las familias meta en créditos consecutivos para realizar mejoras por etapas, en lugar de pensar en un solo crédito grande, para el cual no tienen capacidad de pago. El CIVF cuenta con un método para realizar este tipo de capacitación, el cual está a disposición de su organización. El Anexo 19 contiene un resumen de los componentes del taller.

2. **Asistencia técnica en construcción (ATC):** consiste en acompañamiento a las familias por parte de un técnico (asesor) en construcción, quien les ofrece recomendaciones sobre el uso de sus recursos para realizar mejoras a sus viviendas. Generalmente, este acompañamiento se brinda durante visitas a la vivienda de cada familia. Más adelante en este capítulo, se amplía la información sobre este tipo de servicios de acceso a la vivienda.
3. **Capacitación en construcción:** consiste en capacitación para familias de la población meta a través de eventos educativos. Los cursos son impartidos por un técnico en construcción y su objetivo es mejorar el conocimiento de las familias con respecto al mejoramiento de viviendas. La capacitación también puede dirigirse a: a) un grupo de albañiles para fortalecer sus conocimientos sobre nuevas tecnologías en la construcción y b) asesores de crédito quienes deben recibir capacitación y herramientas para brindar asesoría a sus clientes. Este servicio puede ser brindado por su institución o proveedores de materiales en coordinación con su institución.
4. **Entrega de materiales impresos:** distribución de materiales didácticos (por ejemplo, folletos (cartillas) con consejos útiles para las familias que van a realizar mejoras a sus viviendas. Estos materiales pueden ayudar al cliente en la negociación, planificación y supervisión de las obras que realiza su maestro o albañil. Visite nuestro sitio web www.habitat.org/civf para obtener copias de las cartillas de construcción producidas por el CIVF. Las cartillas incluyen información para las familias sobre el tipo de materiales que necesitan para las distintas mejoras a sus viviendas, los pasos de construcción y cuidados especiales que deben considerar durante y después de finalizada la construcción.
5. **Negociación de la institución con proveedores de materiales de construcción** para obtener precios favorables, garantizar la calidad de los materiales, y negociar el transporte y entrega de los mismos en las viviendas de las familias.
6. **Negociación de la institución con la municipalidad** para agilizar la obtención de licencias de construcción o rebajar su costo. Además,

la institución puede incidir en la municipalidad para construir obras comunitarias para mitigar el riesgo ante desastres y mejorar el acceso a servicios básicos de la población meta.

7. **Construcción directa:** es un servicio ofrecido por un constructor a cargo de todo el proceso de construcción (o una parte), al final del cual entrega una obra a las familias.

¿Quién ofrece los servicios de acceso a la vivienda?

Los servicios de acceso a la vivienda pueden ser ofrecidos por su institución (internamente) o por aliados (externamente), o una combinación de ambos. A continuación, se presentan dos ejemplos:

- Una institución contrató a varios técnicos en construcción para capacitarlos en dos áreas: promoción de crédito y ATC. Además de recibir incentivos regulares por cada crédito colocado, reciben, además, un incentivo adicional por ofrecer ATC. Los clientes de la institución reciben la asesoría de dichos técnicos y folletos con consejos de construcción.
- Una institución financiera se asoció con una cadena de ferreterías para ofrecer capacitación a las familias que obtienen crédito para mejoramiento de vivienda. La institución coordinó, con las ferreterías, el diseño de un taller de capacitación. El taller se realiza una vez por semana en la misma ferretería y lo imparte un asesor en construcción. La institución asigna a un experto en capacitación para monitorear la calidad de los talleres.

Aprendizajes:

Si su institución establece una alianza con una institución que ofrece servicios de acceso a la vivienda, debe haber una persona en su institución que sirva de enlace con su aliada. Esta persona tendrá la responsabilidad de garantizar que las familias reciban un servicio de alta calidad.



¿Cuáles son los requisitos para ofrecer servicios de acceso a la vivienda?

Su organización y sus organizaciones aliadas deben abordar los siguientes puntos para ofrecer servicios de acceso a la vivienda:

1. Diseñar un **servicio asequible** para la población meta, y **sostenible** financiera e institucionalmente para su organización.
2. Diseñar y aplicar **políticas, procedimientos y herramientas técnicas** para guiar los servicios brindados. Por ejemplo, su

organización debe: a) definir qué hacer cuando la vivienda de una familia que solicita un crédito se ubica en una zona de alto riesgo para desastres; b) en el caso de la ATC, diseñar un contrato de crédito con cláusulas que especifiquen en quien recae la responsabilidad por la calidad de la construcción de los mejoramientos.

3. **Asignar a un líder en la institución para ofrecer los servicios de acceso a la vivienda.** Si el servicio es provisto por terceros, es clave asignar a un líder dentro de la institución que conozca del tema y provea liderazgo. En este caso, dicha persona podría negociar con la organización aliada que brinda estos servicios y darle seguimiento a los servicios de acceso a vivienda.
4. Desarrollar **capacidades** de su personal, particularmente el líder. Durante la capacitación, incluya los elementos de una vivienda adecuada.
5. Asignar suficientes **recursos humanos y financieros**.
6. **Posicionar los servicios de acceso a la vivienda** dentro de su organización y con las familias meta como un valor agregado a los productos de microfinanzas para vivienda. El uso de materiales promocionales apropiados para cada población meta podría ser muy útil.

C. Asistencia técnica en construcción

¿En qué consiste la asistencia técnica en construcción?

La ATC es un acompañamiento a las familias meta, realizado por un técnico en construcción que ofrece recomendaciones sobre el uso de sus recursos para mejorar sus viviendas. Este acompañamiento, generalmente, se ofrece durante visitas a las viviendas. El nivel de preparación del técnico o asesor en construcción depende, en gran medida, de la complejidad de las mejoras.



Aprendizajes:

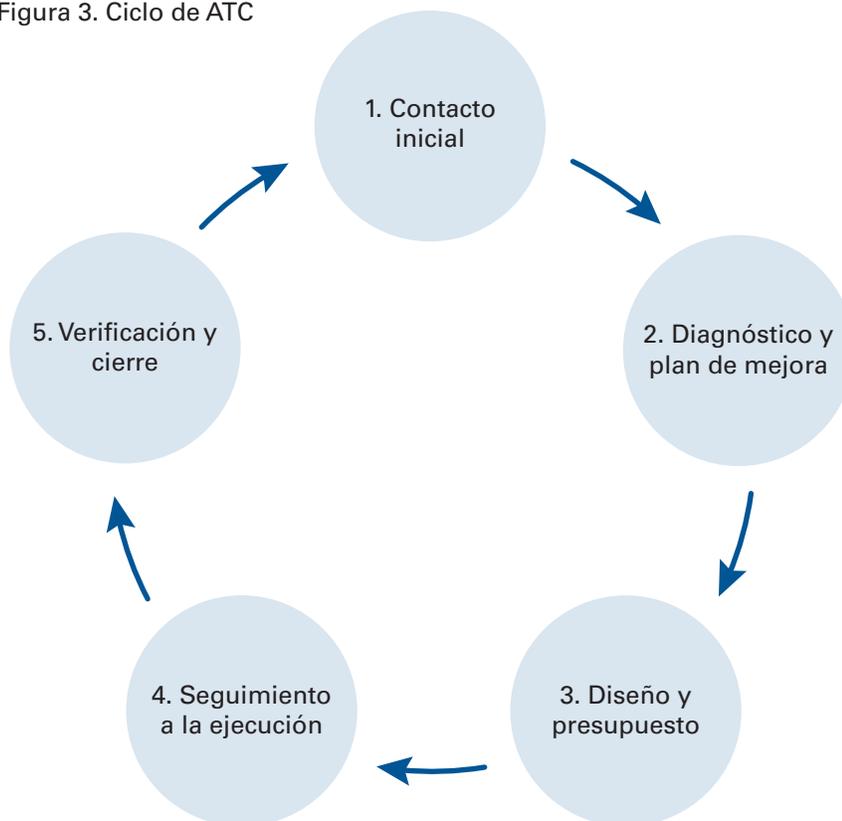
La ATC debe estar incorporada al ofrecimiento de un crédito de vivienda del mismo modo que se incorpora la asistencia técnica en el crédito productivo. **La ATC es una parte integral del crédito.**

Su institución no asume ninguna **responsabilidad civil** sobre el proceso de construcción. La responsabilidad es de las mismas familias que toman las decisiones de aplicar (o no) las recomendaciones ofrecidas. Las familias tienen la responsabilidad final de hacer las contrataciones y dar seguimiento al constructor quien realiza la mejora. *Se recomienda verificar la legislación local con respecto a la adjudicación de las responsabilidades para este servicio.*

¿Cuál es el ciclo de ATC?

El ciclo de ATC tiene cinco pasos, tal como muestra la siguiente figura.

Figura 3. Ciclo de ATC



A continuación, se presenta una explicación detallada de cada paso. (El Cuadro 4, ubicado al final de esta explicación, presenta un resumen de los pasos).

Paso 1. Contacto inicial

El primer contacto con las familias interesadas en los productos y servicios de su institución es una **oportunidad para destacar los beneficios y**

promocionar el producto financiero y ATC. Entregue a las familias volantes promocionales.

Este primer contacto lo puede realizar un asesor de crédito, asesor de construcción o un gestor técnico de demanda. (Los dos últimos puestos se describen con mayor detalle más adelante en este capítulo). Si este contacto se realiza en la vivienda de las familias, continúe con los pasos 2 y 3 de la ATC, durante la misma visita.

Anote la siguiente información en el **Formulario F1** (Anexo 20):

- El perfil básico del cliente potencial, que incluye la información de contacto y su capacidad económica para realizar las mejoras.
- Un inventario preliminar de las necesidades y preferencias del cliente para mejorar su vivienda.

Esta información da orientación sobre el tipo de asesor a enviar para la visita del Paso 2. Para **mejoras menores** (pintura y cambio de láminas de un techo, por ejemplo), podrían enviar a un asesor de crédito capacitado en ATC. Para **mejoras mayores** (tal como construcción de paredes), podrían enviar a un asesor en construcción. (El Anexo 21 incluye una lista de mejoras menores y mayores).

Recomendaciones para los asesores:

- Muestre empatía hacia las familias.
- Explíquelo a la familia que su institución le brindará ATC, la cual consiste en orientaciones para ayudarles a construir viviendas de mejor calidad a un menor costo. Debe quedar claro que la propia familia es responsable de tomar la decisión final sobre la mejora que desea realizar y no su institución.

Paso 2.

Visita a la familia para diagnóstico y plan de mejora

La visita a la vivienda de la familia le permite: a) conocer, de primera mano, sus necesidades y preferencias de mejoramiento de vivienda, b) ayudarle a visionar su plan de mejora continua para lograr una vivienda adecuada y la secuencia de las mejoras, c) ayudarle a seleccionar la primera mejora a realizar. Si la familia no tiene un presupuesto, recomiéndele solicitar dos o tres cotizaciones a albañiles con experiencia en el tipo de mejora a realizar. (La revisión del presupuesto se realiza en el Paso 3).

Aprendizajes:

Los clientes deben tener clara la propuesta del **plan de mejoramientos a sus viviendas** (o plan de inversión), la cual no solo incorpora los aspectos técnicos de construcción, sino que también permite visualizar una relación de largo plazo con su organización. Con el plan de mejoramiento, su organización podría considerar ofrecer una línea de crédito o créditos pre-aprobados para etapas posteriores al primer crédito, en función al cumplimiento de pago.



En este paso, utilice el **Formulario F2** (Anexo 22). Al llenar este formulario tendrán una línea base de la condición de la vivienda (antes que se realicen las mejoras) y la secuencia de las mejoras. Este formulario incluye espacio para un plano y fotografía de la vivienda. (El plano se dibuja en el Paso 3).

Recomendaciones:

- Desde el inicio de la entrevista, asuma una actitud de escucha. El cliente debe expresar sus deseos con respecto a su vivienda. Sea respetuoso con estos deseos. Haga preguntas breves.
- Observe la vivienda con detenimiento para ayudarle a la familia a identificar sus necesidades.
- Asegúrese que entiende cuáles mejoras son prioritarias para la familia.
- Ayude a la familia a visualizar una vivienda adecuada y las etapas necesarias para alcanzar ese sueño. Analice, junto a la familia, las implicaciones de cada etapa, incluyendo el costo aproximado, los cuidados que hay que tener con el diseño y el tiempo que la familia debe invertir para darle seguimiento al proyecto de construcción.
- Ayude a la familia a definir la primera mejora que realizará con el crédito de su institución. Analice, junto con la familia, la viabilidad de realizar esta mejora. Converse con la familia sobre el monto aproximado del crédito que podría obtener y el costo aproximado de la mejora.
- Revise si la vivienda se encuentra en una zona de riesgo y tome las medidas adecuadas para estos casos, según las políticas de su institución. Por ejemplo, su institución podría tener una política de no ofrecer créditos para mejoramiento de vivienda en áreas con alto riesgo ante terremotos e inundaciones.
- Reitere a la familia el objetivo de ATC: orientar a las familias con respecto a las mejoras que podrían realizarle a sus viviendas para

que ejecuten una obra de mejor calidad a un menor costo. Aclare que la familia tiene la última palabra y es la que decide sobre las mejoras a realizar –no la organización.

- Al llenar el formulario F2:
 - Cerciore que los datos del cliente coincidan con los datos anotados en el Formulario F1.
 - Anote todas las mejoras necesarias, aunque no sea posible financiarlas con el primer crédito.
 - Tome fotos a la vivienda. Estas fotografías funcionan como una línea base para comparar la vivienda antes y después de la mejora.

Paso 3.

Diseño de la vivienda y presupuesto

Este paso puede ejecutarse durante la visita del paso 2, utilizando el **Formulario F2** (Anexo 22). Este paso tiene tres partes: a) elaboración de un croquis (dibujo) con el diseño general de la vivienda, b) revisión de la lista de materiales y las cotizaciones de los albañiles consultados por la familia, c) ofrecimiento de recomendaciones técnicas para la familia.

- a. Durante la visita a la vivienda de la familia, elabore un dibujo con el diseño general de las mejoras a realizarse. Este diseño debe reflejar el sueño de la familia de contar con una vivienda adecuada. Su sueño podrá reflejarse en un plano sencillo, elaborado a mano. Este diseño debe incluir los siguientes elementos:
 - **Arquitectónicos:** establecen la división de los espacios de la vivienda, el uso y estética de cada uno. Además, definen la ventilación e iluminación de la vivienda de acuerdo con la ubicación de las puertas y ventanas.

La planificación de la secuencia de la construcción se realiza con el fin de evitar gastos innecesarios. Por ejemplo, si la familia tiene previsto instalar primero un piso de cemento y luego un baño, antes de instalar el piso, debe instalar la tubería de agua potable y aguas servidas (residuales) para el baño que hará más tarde. De esta manera evita la necesidad de romper el piso, cuando decida instalar el baño.

- **Estructurales:** garantizan que la estructura de la vivienda sea segura (por ejemplo, que no se derrumba en un terremoto) y del menor costo posible. Los elementos estructurales ponen atención especial a la ubicación y materiales de construcción de las vigas y columnas.
 - **Eléctricos:** determinan las características de cada uno de los circuitos y cables eléctricos que se encuentran en una vivienda.
 - **Sanitarios:** definen la ubicación y otras características de la red de agua potable y desagüe de la vivienda. Las redes deben permitir una rápida evacuación de las aguas servidas o residuales, impedir el paso de gases y roedores de la red pública al interior de la vivienda, e impedir la contaminación del agua potable.
- b.** Revise la **lista de materiales** y los **presupuestos** de la primera mejora preparados por los albañiles consultados por la familia. Los presupuestos deben tomar en cuenta:
- El precio y cantidad de **material de construcción** y debe considerar, además:
 - La calidad de los materiales.
 - El costo del transporte de los materiales (en el caso que no exista un acuerdo con una ferretería para que ésta asuma este costo).
 - El costo de la **mano de obra:** tome en cuenta si el mismo cliente va a realizar el trabajo o si va a contratar un tercero. En el caso de contratación de terceros, su organización podría aconsejar a las familias con respecto a la selección, contratación y supervisión de los constructores. El Anexo 24 incluye una lista de las características de un buen constructor.
 - Los **costos indirectos:** por ejemplo, comida o refrescos para los albañiles durante los días de construcción de la obra, si es costumbre hacerlo.
 - Los **imprevistos** que puedan surgir: es aconsejable asignar hasta un 10% del costo total de la obra para imprevistos. Un buen presupuesto conlleva un porcentaje menor de imprevistos.

Utilice una **tabla de costos de construcción** para revisar los presupuestos que tiene la familia. (Esta tabla deberá contener

información de los costos de las obras más comunes). El Anexo 25 muestra un ejemplo de esta tabla. Su organización, puede elaborar una tabla similar con los costos actuales de la zona en donde residen las familias cliente.

Recomendaciones:

- Elabore un **plano de construcción sencillo** durante la visita de diagnóstico y plan de mejora. Para este propósito, no es económicamente viable regresar a la oficina para elaborar un plano con un programa de software y luego regresar a la vivienda de la familia para entregarlo. Un plano complejo puede resultar confuso para la familia y su albañil.
- Al entregar el dibujo con el diseño de la vivienda, responda a cualquier pregunta de la familia. Si la familia no entiende el plano, difícilmente, podrá darle seguimiento al trabajo que realiza su albañil o maestro de obras.
- En el diseño, incluya **elementos estéticos** de bajo costo. El hecho de diseñar una vivienda progresiva para una familia de bajos ingresos no significa diseñar una vivienda sin consideraciones estéticas.
- Al entregar el dibujo a la familia, adicionalmente, entregue información sobre **descuentos** que su organización haya negociado **con ferreterías**. (El Anexo 24 incluye una lista de las características de un buen proveedor de materiales de construcción, la cual puede compartir con las familias cliente). *La familia debe entender que no tienen obligación de comprar sus materiales en las ferreterías que ofrecen descuentos. Aclare a la familia que el cliente es responsable de establecer su propia relación y negociación con las ferreterías. Su institución solo facilita información sobre los descuentos disponibles.*
- Aconseje a la familia sobre detalles relacionados a la compra, control y cuidado de los materiales de construcción. Por ejemplo, sugiera lo siguiente:
 - Comprar todos los materiales al mismo tiempo para negociar mayores descuentos y disminuir el costo del transporte.
 - Al momento de la entrega, verificar la calidad y cantidad de los materiales recibidos. Los materiales deben cumplir con las especificaciones de la cotización.
 - Almacenar los materiales en un lugar en donde estén protegidos de las inclemencias del tiempo y de robos. Ayude a la familia a ubicar un lugar adecuado.

- Monitorear el uso que se le da a los materiales durante la construcción para evitar desperdicios u otras pérdidas.
- En el caso que su organización haya diseñado **folletos con consejos para la construcción**, éste es un buen momento para entregar este material a la familia.
- Actualice la **tabla de costos de construcción** cada tres meses, como mínimo. La tabla debe ser actualizada por un profesional de construcción. Otra alternativa es ajustarla al índice de crecimiento asociado con los precios de construcción del propio país.
- Utilice los combos incluidos en la tabla de costos, como ejemplo. No presione a la familia para aceptarlos tal y como están.

Paso 4.

Seguimiento a la obra

Realice una (o algunas) de las siguientes acciones:

- Visite la vivienda para identificar aspectos de la construcción que deba corregirse. El asesor en construcción debe realizar la visita, especialmente si se trata de una mejora mayor.
- Visite la vivienda para cerciorar que la familia, en efecto, esté invirtiendo los recursos en la mejora de su vivienda. Esta visita la puede efectuar el asesor de crédito o construcción.
- Llame por teléfono o realice una visita para determinar el nivel de satisfacción del cliente con el producto financiero y ATC, e identificar oportunidades de mejora para su producto y servicios.

Utilice el **Formulario F3** (Anexo 23) para registrar los resultados de cada visita. El formulario incluye la siguiente información:

- El estado o etapa de la construcción.
- El nivel de satisfacción de la familia con el crédito y ATC.
- Recomendaciones para la familia y su organización.

Recomendaciones:

- Si se trata de una mejora menor que no requiere seguimiento, considere no realizar la visita de seguimiento y solo hacer la visita de cierre.

- Escuche al cliente. Si hay que hacer una aclaración, espere hasta el final del tema conversado para intervenir.
- Lleve los formularios F1 y F2 a la visita. De esta manera, podrá tener presente los acuerdos originales hechos con la familia. Durante la visita, compare lo acordado con lo realizado y anote cualquier diferencia encontrada. Además, verifique que los datos de la familia ingresados en el Formulario F3, coincidan con los datos de los Formularios F1 y F2.
- Agradezca a las familias sus opiniones con respecto a la calidad de servicios ofrecidos por su organización.
- Después de recolectar la información sobre el nivel de satisfacción de los clientes, comunique dicha información al resto del equipo del proyecto para ajustar sus políticas, procesos, procedimientos y forma de trabajar con las familias.
- Tome fotografías del trabajo de construcción realizado.

Paso 5.

Verificación y cierre

Haga una visita final a la vivienda de la familia para verificar que la obra fue terminada, y tomar una fotografía de la mejora. Esta es una buena oportunidad para solicitarle a la familia sus comentarios sobre el producto y servicios recibidos, con el fin de poder mejorarlos. *Aproveche esta visita para conversar con la familia sobre un nuevo crédito.*

En este paso, utilice el **Formulario F3** (Anexo 23) para documentar los resultados de su visita.

Recomendaciones:

- Lleve los Formularios F1 y F2 a la visita para referirse a los acuerdos originalmente establecidos con la familia y las recomendaciones ofrecidas. En el caso que haya hecho una visita de seguimiento, lleve el Formulario F3 que se utilizó durante esa visita.
- En el Formulario F3, anote las recomendaciones de una manera concisa y completa para entender su contenido.
- La fotografía que toma debe ser representativa de la mejora realizada y servir como un punto de comparación con la imagen capturada antes de la mejora.

A continuación, se presenta un resumen de los pasos de ATC:

Figura 4. Resumen de los pasos de ATC

Paso	Partes principales	Herramientas
1. Contacto inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar el producto financiero y ATC. • Levantar un perfil del cliente. • Realizar inventario preliminar de las necesidades y preferencias de vivienda del cliente. 	Volante promocional del producto. Formulario F1 con datos del cliente.
2. Diagnóstico y plan de mejora	En la vivienda de las familias: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar necesidades y preferencias del cliente. • Ayudar al cliente a elaborar su plan de mejoramiento continuo de vivienda. • Ayudar al cliente a seleccionar la primera mejora. 	Formulario F2 con datos del estado de la vivienda.
3. Diseño de la vivienda y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un croquis (dibujo) con el diseño de la vivienda. • Revisar la lista de materiales y presupuesto preparados por distintos albañiles o maestros de construcción. • Ofrecer recomendaciones técnicas. 	Formulario F2 con espacio para croquis. Lista de características de un buen constructor. Lista de características de un buen proveedor de materiales. Tabla de costos de construcción. Folletos con consejos de construcción para distintas mejoras.
4. Seguimiento a la ejecución de la obra	<ul style="list-style-type: none"> • Recalcar aspectos que deben corregirse durante la construcción. • Verificar que la familia haya invertido sus recursos en la vivienda. • Determinar el nivel de satisfacción del cliente. 	Formulario F3
5. Verificación y cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la obra fue terminada. • Fotografíar la mejora. • Determinar el nivel de satisfacción del cliente. • Conversar sobre el siguiente crédito. 	Formulario F3

¿Cuáles son los pasos para diseñar y preparar el ofrecimiento de ATC?

Paso 1.

Definición del modelo de ATC

Tomando en cuenta los resultados del estudio de mercado y los aportes del personal de su institución, defina el modelo de ATC que ofrece su institución, especificando:

- Las políticas del servicio ofrecido. Incluya una política para atender familias con viviendas ubicadas en zonas vulnerables a desastres.
- El rol del asesor de crédito en la provisión de ATC y las herramientas que utilizará.
- El rol del asesor de construcción y las herramientas que utilizará.
- Si el asesor en construcción forma parte del personal de la institución financiera u organización social especializada en construcción. Es decir, desde el punto de vista de la institución financiera, ¿el servicio será ofrecido interna o externamente?
- El costo del servicio. Este costo se puede recuperar integrándolo a la tasa de interés o por medio de una comisión. El CIVF diseñó una hoja de cálculo en Microsoft Excel para calcular el costo de ATC. Solicite una copia de esta herramienta a lac-civf@habitat.org, la cual puede ajustar a sus necesidades.

Para diseñar un modelo de ATC, el Anexo 26 muestra **tres ejemplos de modelos con variaciones en el rol del asesor de crédito y asesor de construcción, de acuerdo con el nivel de intensidad del servicio: básico, intermedio o avanzado**. En el mismo anexo, se presentan características de cada modelo, las cuales ayudan a comprender sus ventajas y desventajas.

Los tres modelos pueden incluir la entrega de folletos con consejos sencillos de construcción dirigidos a la familia. La entrega de los folletos es particularmente importante si el asesor de crédito brinda el servicio de ATC.

Estas son consideraciones para tomar en cuenta al definir su modelo:

- Para mejorar la promoción del crédito, consideren contratar *gestores técnicos de demanda* para identificar familias con interés en solicitar un crédito de vivienda. El gestor puede tomar varias funciones del asesor técnico en construcción, tal como apoyar a las familias para

hacer su diagnóstico de necesidades de vivienda y plan de mejora continua. Al identificar las necesidades de las distintas familias, el gestor puede detectar si hay necesidades comunes dentro de la comunidad, tal como la instalación de tanques de agua.

Estas personas pueden ser maestros de construcción especializados o técnicos en construcción. (Su perfil es muy similar al asesor técnico en construcción presentado en el Anexo 27).

- Si su modelo incluye la recomendación de albañiles a las familias meta, éstas familia podrían reclamarle por cualquier problema que surja con la obra de construcción. Si su modelo no incluye este tipo de recomendación, considere solicitarle a su personal de campo que evite darla. No obstante, es factible sugerirle a la familia consultar con más de un albañil para comparar precios, calidad y referencias para escoger la mejor opción.
- El modelo definido debe alinearse con las leyes y reglamentos locales de construcción, especialmente en lo referente a la responsabilidad de cada una de las partes (familia, institución financiera, albañil o maestro de obra) durante el proceso de construcción.

Paso 2. Preparación de perfil, contratación y orientación del asesor técnico en construcción

El Anexo 27 presenta un ejemplo del perfil del asesor técnico y las medidas para verificar el cumplimiento de los candidatos con dicho perfil. Una vez contratado, oriente al asesor sobre las características del producto de MFV diseñado, de acuerdo con el modelo correspondiente. El asesor técnico debe participar en el ajuste de las herramientas de ATC.

Paso 3 Preparación de herramientas

Ajuste las herramientas provistas en este capítulo (ubicadas en los anexos de esta guía) de acuerdo a sus necesidades, junto con el asesor en construcción. Además, defina las herramientas que debe usar el asesor de crédito, asesor en construcción, o ambos.

Paso 4.

Elaboración de diagrama de flujo de procesos

Prepare un diagrama de flujo de los procesos de ATC utilizando las siguientes opciones:

- Elabore un diagrama en donde se presentan solo las tareas asociadas a la ATC, tal como muestra el Anexo 28. En este ejemplo, se enfatiza la división de tareas entre el asesor de crédito, el asesor técnico en construcción y el albañil o maestro de obras.
- Elabore un diagrama donde se conjugan las tareas de crédito y ATC, como se muestra en el Anexo 29.

Si más de una persona atiende a una familia, es común que surjan **problemas de comunicación** si no se toman las medidas necesarias. Los problemas de comunicación podrían aumentar el tiempo de procesamiento de un crédito, por ejemplo. Por este motivo, los asesores de crédito y construcción deben recibir capacitación sobre el **proceso integrado de ofrecimiento del crédito y ATC** para brindarles un servicio fluido a las familias.

Paso 5.

Sistema de monitoreo y evaluación de ATC

Diseñe un sistema sencillo para monitorear y evaluar el servicio de ATC ofrecido. Algunos indicadores que podría considerar incluyen:

- el número de familias atendidas por cada asesor en construcción
- el tiempo entre el contacto inicial con la familia y la elaboración del plan de mejora a la vivienda
- el tiempo entre el contacto inicial con la familia y el desembolso del crédito
- el nivel general de satisfacción de las familias con ATC
- la principal utilidad de ATC para las familias

El Anexo 18 muestra un ejemplo de un cuadro de indicadores de crédito y ATC en donde se observan varios indicadores que se podrían usar para monitorear un piloto.

Paso 6.

Capacitación del personal

El personal de campo debe contar con habilidades y conocimiento de ATC para promocionar y ofrecer el servicio. Es importante capacitar a todo el personal involucrado en lo siguiente:

- elementos de una vivienda adecuada
- promoción de ATC enfatizando su valor agregado a las familias meta
- modelo de ATC diseñado por su organización
- herramientas de ATC a utilizar
- proceso integrado de crédito y ATC
- sistema de monitoreo y evaluación

Las siguientes consideraciones deben tomarse en cuenta con respecto al personal de campo:

- La capacitación debe incluir una **práctica en el campo**, en la cual se visite a familias para elaborar un diagnóstico de sus necesidades, elaborar un plan de mejora, diseñar la vivienda y revisar presupuestos.
- Si hay una **alta rotación de asesores de crédito** en su organización, su organización requerirá un sistema ágil para capacitar a nuevos asesores en ATC.
- Después de la capacitación inicial, cada tres meses, **refuerce el conocimiento del personal** para el ofrecimiento de ATC. Considere realizar visitas del personal de campo a las familias con un experto en construcción, para que éste de retroalimentación al personal.

Hábitat para la Humanidad cuenta con un **método de capacitación para asesores de crédito y construcción** que ofrecen ATC, que está a su disposición. Para mayor información escriba a lac-civf@habitat.org.

¿Cuáles son los puntos clave del ofrecimiento de ATC?

- Generalmente, el crédito para mejoras a vivienda se ofrece progresivamente. Es decir, las mejoras se hacen “poco a poco”, aumentando el monto de los créditos consecutivos según la capacidad de pago de los clientes. La ATC debe apoyar la construcción progresiva.
- Realizar un plan de mejoramiento progresivo de vivienda con el primer crédito puede estimular la demanda y ahorrar tiempo en el procesamiento de créditos futuros.
- La ATC es un servicio de asesoría que no conlleva responsabilidad civil de la organización con respecto a la calidad o costo de la construcción realizada por las familias. (Verifique que este punto sea compatible con la legislación de su país).
- Seguir, rigurosamente, el procedimiento establecido por su organización para ofrecer ATC contribuye a la calidad del servicio. Este procedimiento debe incluir el llenado de los formularios seleccionados y adaptados por su organización.
- Para mejoras que implican reformas estructurales mayores, los clientes deben consultar con un profesional en construcción y solicitar diseños arquitectónicos, estructurales, eléctricos o sanitarios, según el caso. Los diseños deben ser suficientemente claros para que las familias puedan entenderlos fácilmente.
- El personal de campo debe contar con habilidades y conocimientos de ATC para promocionar y ofrecer el servicio. Estas habilidades y conocimientos deben ser reforzados periódicamente.

Lista de herramientas presentadas en los anexos sobre servicios de acceso a la vivienda.

- Formulario F1: interés de clientes potenciales
- Formulario F2: información básica de la vivienda
- Formulario F3: seguimiento a las mejoras
- Características de un buen constructor y proveedor de materiales de construcción
- Ejemplo de tabla de costos de construcción y combos
- Ejemplos de modelos de ATC
- Ejemplo de perfil de asesor técnico en construcción
- Ejemplo de diagrama de flujo de proceso para ofrecer asistencia técnica en construcción
- Ejemplo de diagrama de flujo de procesos para ofrecimiento crédito de mejoramiento de vivienda y ATC

Capítulo 6.

Aprendizajes clave del CIVF

Este capítulo resume los principales aprendizajes recolectados por el CIVF a lo largo de cuatro años. Dichos hallazgos son el resultado del apoyo brindado a instituciones financieras que ejecutan proyectos de EMyDP. En este capítulo, también se incluyen aportes de la evaluación intermedia del proyecto FOMIN-Hábitat, realizada por FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) en marzo, 2011.

Etapa A.

Evaluación institucional y preparación para el proyecto

1. Entre otros recursos, un proyecto de EMyDP requiere un **equipo multidisciplinario** con suficiente disponibilidad de tiempo para garantizar que éste se implemente fluidamente.
2. El **equipo multidisciplinario** debe participar en momentos clave del proyecto de EMyDP que incluye planificación del proyecto, diseño del prototipo, elaboración del plan de ejecución del piloto y monitoreo de su ejecución. La participación de este equipo refleja el respaldo de la alta gerencia de su institución con el proyecto y cultiva su compromiso. Si la alta gerencia no forma parte de este equipo, debe buscarse la forma de mantenerla informada e involucrada en el proyecto.
3. La acertada selección de un **líder del proyecto** de EMyDP dentro de su institución es crucial para garantizar el éxito del proyecto. Esta persona debe: a) tener conocimiento de las operaciones de la institución, b) contar con suficiente tiempo para dedicar al proyecto, c) incluir el proyecto como parte de los objetivos de su plan de trabajo (y, por lo tanto, el líder del proyecto debe ser evaluado según los avances en el proyecto), d) tener suficiente capacidad de influencia y poder de convocatoria para facilitar una ágil toma de decisiones durante el proceso y, e) estar altamente motivado con el proyecto.
4. La introducción de servicios de acceso a la vivienda en una institución financiera es un desafío. Asigne a un **líder dentro de la institución para ofrecer los servicios de acceso a la vivienda**. (Esta persona podría ser la misma que lidera todo el proyecto de EMyDP). Si el servicio es provisto por un tercero, su institución debe contar con una persona que conozca el tema y sirva como líder interno de estos servicios. Esta persona funciona, en este caso, como enlace con la organización aliada y da seguimiento a los servicios de acceso a la vivienda ofrecidos por esa organización.
5. Ofrezca **capacitación en el método del CIVF** dirigida al equipo multidisciplinario a cargo del proyecto. Esta capacitación estimula el compromiso de la organización con el proyecto, brinda mayor claridad al proceso, provee herramientas para ejecutarlo y ayuda a visualizar sus responsabilidades. El hecho que su institución conozca bien el proceso y herramientas de CIVF significa un tiempo menor de contratación de consultores externos, lo cual reduce los costos de ejecución.

6. Un proyecto de EMyDP requiere **fondos de capital** para realizar un piloto del nuevo producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda. Antes de iniciar un proyecto de este tipo, su institución debe establecer la disponibilidad de estos recursos. Pocos fondeadores están dispuestos a aportar fondos de capital para un piloto, por lo que su institución puede necesitar fondos propios.
7. **Segmentación de la población meta:**
 - a. El segmento de la población meta para EMyDP debe ser suficientemente amplio para ejecutar el piloto, y lanzar el producto y servicio de MFV a escala.
 - b. La selección de comunidades con una **alta concentración geográfica de familias** con capacidades y necesidades de mejorar sus viviendas es un factor de éxito para el piloto y el lanzamiento a escala de un producto de MFV, acompañado de servicios de acceso a la vivienda. La concentración de una cartera de crédito para vivienda, en una zona geográfica, no solo ayuda a mejorar la vida de cada familia, sino que también tiene un impacto positivo para la comunidad. Además, concentrar la cartera reduce el tiempo y costos de transporte del personal dedicado a promoción y ofrecimiento del producto y servicios, especialmente en el caso de la asistencia técnica en construcción.
 - c. En algunos contextos, para atender a familias con ingresos de uno a dos salarios mínimos, se requiere acompañar el crédito para vivienda con **subsidios públicos o privados**, dada la baja capacidad de pago de esta población. En otros casos, las familias solo podrán ser atendidas con subsidios.
 - d. Para seleccionar las zonas del EMyDP, realice una **visita al terreno** para valorar la factibilidad de ejecutar el proyecto en dicha zona. (La lista de criterios a valorar se encuentra en el Paso #8 de la Etapa A). El equipo de EMyDP debe incluir un experto en construcción quien, además de valorar la factibilidad del proyecto en esa zona, podrá recoger insumos para el diseño de servicios de acceso a la vivienda.
8. Para enfrentar los desafíos de introducir un nuevo producto y servicios de MFV, su institución debe contar con **bases sólidas para los productos y servicios que ya ofrece**. Haga una breve evaluación institucional para determinar si su institución cuenta con las condiciones necesarias para ofrecer nuevos productos y servicios.
9. No es aconsejable que su organización inicie un proyecto de EMyDP si está pasando por un **proceso mayor de transformación**

institucional (por ejemplo, la transición de una institución no regulada a una regulada), o si se encuentra ajustando productos actuales para mejorar el desempeño financiero de su cartera.

10. Las zonas en donde se realiza el proyecto deben estar a cargo de **oficinas de su organización** que tengan condiciones favorables para implementarlo, incluyendo personal capaz y motivado para ejecutar nuevos proyectos, y una cartera de crédito sana y desarrollada.

Etapa B.

Estudio de mercado

11. El estudio de mercado **no es una investigación académica exhaustiva** de los sectores de vivienda social y microfinanzas en su país o región, sino una investigación breve que ayuda a diseñar un prototipo de un producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda.
12. **Investigación cualitativa:**
 - a. Al final de cada entrevista grupal, identifique los principales hallazgos, anótelos y pregúntese lo siguiente: ¿Cuáles hallazgos fueron distintos a los hallazgos de las entrevistas anteriores? Al final de cada día de trabajo, consolide los principales hallazgos obtenidos durante ese día. Las listas de hallazgos clave serán muy útiles para elaborar el informe del estudio de mercado.
 - b. Si tiene suficiente información preliminar actualizada y experiencia previa en diseñar productos y servicios para su población meta, puede obviar el estudio cualitativo y pasar directamente al diseño del prototipo (Etapa C). En este caso, la información preliminar debe incluir información muy puntual sobre el segmento seleccionado de la población meta. En la validación cuantitativa de la Etapa C, puede aprovechar para llenar vacíos de información.

Etapa C.

Diseño de prototipo de producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda

13. Diseñe el prototipo en un taller donde se encuentran los miembros del equipo multidisciplinario y otros actores clave que puedan contribuir significativamente al diseño del prototipo. La participación del **personal de campo** responsable de ejecutar el piloto es clave, ya que, además de aportar sus ideas y aclarar inquietudes, logran apropiarse del prototipo diseñado.
14. Verifique que el prototipo diseñado tenga suficientes elementos diferenciadores para **evitar canibalizar otros productos** de su institución.
15. Verifique que el **prototipo diseñado sea competitivo**. El producto debe ofrecer ventajas para su población meta que no ofrecen los productos de otras organizaciones. Aunque otros productos tengan ventajas similares, sus productos deben ser superiores y atractivos para la población meta.
16. Verifique que la **tasa de interés** se encuentre dentro de las tasas del mercado. Procure un margen financiero para su institución. No deben diseñarse productos financieros y servicios de acceso a la vivienda para un piloto con tasas subvencionadas. Más bien, deben utilizarse las tasas que se usarán para masificar los productos y servicios, sin afectar su asequibilidad para la población meta.
17. Maneje **tensiones** que surjan entre las necesidades de su población meta y las necesidades de su institución. Si el desbalance es serio, el prototipo podría responder a las necesidades y preferencias de la población meta, pero quizás no sea viable para su institución y viceversa.
18. **Validación del prototipo:**
 - a. Para la validación **cuantitativa**, visualice la información que obtendrá antes de administrar la encuesta. Para ello, prepare los cuadros de salida de la información a recolectar por medio de la encuesta. Esto le permitirá eliminar preguntas no relevantes al diseño del prototipo y agregar preguntas faltantes.
 - b. Si cuenta con información preliminar de alta calidad y un buen estudio cualitativo, pero su institución carece de suficientes recursos económicos para realizar una validación cuantitativa,

considere una **validación cualitativa** con entrevistas semi-estructuradas (grupales o individuales). Esto es posible cuando los hallazgos de la investigación cualitativa muestran una tendencia muy marcada.

- c. Al analizar los resultados de la validación del prototipo, no se asombre si las familias opinan que el **monto del crédito** es demasiado bajo. Las familias, generalmente, quieren realizar las mejoras a sus viviendas *de una sola vez*. Al ofrecer el producto financiero, habrá que concientizar a las familias sobre la importancia de planificar el mejoramiento de sus viviendas por etapas, para acomodar el financiamiento a su capacidad de pago.

19. Asesores de crédito:

- a. La **participación** de los asesores de crédito **en el diseño del producto financiero y servicios de acceso a la vivienda** ayuda a que se apropien de los mismos.
- b. Considere diseñar un **esquema de incentivos** para los asesores de crédito que refuerce: a) la promoción de los servicios de acceso a la vivienda, y b) una meta de colocación mínima mensual de créditos de MFV para asesores que manejen varios productos.
- c. Considere opciones para **asignar asesores de crédito** al nuevo producto crediticio. Por ejemplo: a) contratar personal nuevo si considera que es difícil que los asesores actuales se identifiquen con el nuevo producto, b) asignar asesores experimentados y apasionados con el nuevo producto de MFV que tengan una cartera grande de clientes con quienes pueden colocar nuevos créditos, c) asignar asesores de crédito exclusivos para el producto de MFV.

20. Asistencia técnica en construcción:

- a. La ATC debe estar incorporada al ofrecimiento de un crédito de vivienda del mismo modo que se incorpora la asistencia técnica en el crédito productivo. **La ATC es una parte integral del crédito.**
- b. Los clientes deben tener clara la propuesta del **plan de mejoramientos a sus viviendas** (o plan de inversión), la cual no solo incorpora los aspectos técnicos de construcción, sino que también permite visualizar una relación de largo plazo con su organización. Con el plan de mejoramiento, su organización podría considerar ofrecer una línea de crédito o créditos pre-aprobados para etapas posteriores al primer crédito, en función al cumplimiento de pago.

- c. La colocación del **primer crédito de vivienda** con una familia es más compleja y toma más tiempo que la colocación de un crédito productivo, ya que requiere la elaboración de un plan de mejoras. Sin embargo, tal como menciona el párrafo anterior, la inversión inicial puede conllevar a una relación de largo plazo con sus clientes.
- d. La **concentración geográfica de su cartera** puede ayudarle a identificar recomendaciones específicas a cada zona de trabajo (por ejemplo, cuidados especiales con la construcción relacionados al tipo de terreno).
- e. Al menos que hayan restricciones legales en su país, considere no cobrar una comisión por ATC, sino **incluir su costo dentro de la tasa de interés** del crédito. En los estudios de mercado facilitados por el CIVE, las familias prefieren que el costo de ATC forme parte de la tasa de interés, siempre y cuando ésta sea asequible y el servicio agregue valor al proceso de construcción.
- f. El modelo de ATC debe estar alineado con las **leyes y reglamentos locales de construcción**, especialmente en lo referente a la responsabilidad que asume cada una de las partes (familia, institución financiera, albañil o maestro de obra) durante el proceso de construcción.
- g. **Seguir**, rigurosamente, **el procedimiento establecido** por su organización para ofrecer ATC contribuye a la calidad del servicio. Este procedimiento debe incluir el llenado de los formularios seleccionados y adaptados por su organización
- h. Para mejorar la promoción de su producto y servicios de acceso a la vivienda, considere contratar **gestores técnicos de demanda** (que pueden ser maestros de obras especializados) para: i) identificar familias con interés en crédito para vivienda, ii) ofrecer ATC, incluyendo los diagnósticos de necesidades de vivienda y elaboración de planes de mejora continua. Bajo esta opción, diseñe los incentivos y procesos de manera que promuevan el trabajo en alianza entre el gestor de demanda y el asesor de crédito. En un inicio, considere subsidiar el costo del gestor de demanda.

21. Promoción:

- a. El diseño de la promoción y ofrecimiento de los servicios de acceso a la vivienda debe considerar el **costo y tiempo de desplazamiento de su personal** a las viviendas de las familias meta. La selección de **zonas con una alta concentración de clientes** y la asignación de sub-zonas entre los asesores disminuye estos costos.

- b. La promoción a través de **líderes de organizaciones de base** puede acelerar la colocación de productos y servicios de MFV. Estos líderes incluyen maestros de escuela, miembros de juntas de comités comunales y líderes de organizaciones religiosas. Dichos líderes pueden, por ejemplo, ayudar a difundir el mensaje entre las familias sobre la posibilidad de obtener créditos sucesivos para construir por etapas.
- c. Considere si el nuevo producto de vivienda requiere **estrategias de promoción diferentes** a los de otros productos de su institución. Por ejemplo, para familias con ingresos dependientes, la adquisición de un crédito para vivienda debe tomar en cuenta los períodos de recepción de aguinaldos y otros ingresos.

Etapa D.

Piloto

- 22. Seleccione al menos dos **localidades para el piloto** que comprenda una población meta con características similares para ayudar a saber si el éxito o fracaso del prototipo está relacionado con la sucursal que da servicio a cada localidad o con otros factores. Esta asignación puede promover la competencia sana entre sucursales. Además, recuerde que no es conveniente *poner todos los huevos en una misma canasta*.
- 23. El **equipo del piloto** debe estar conformado, preferiblemente, por las mismas personas que participaron en las etapas anteriores, con la posibilidad de agregar otras personas, si fuera necesario. Esto ayudará a que el equipo tenga un buen entendimiento del producto y servicios diseñados. Además, la participación del **personal de campo** en la planificación del piloto ayudará a cultivar su apropiación, que es clave para el éxito del piloto.
- 24. La **capacitación** a los asesores de crédito es clave para lograr su entendimiento del producto y servicios de acceso a la vivienda que lo acompaña.
- 25. Si su institución tiene una alta rotación de personal de campo, necesita un **sistema de capacitación continua** en el ofrecimiento del nuevo producto y servicio. Como parte de este sistema, considere preparar un manual de capacitación para los asesores. El manual debe actualizarse periódicamente para reflejar los cambios que se realizan al producto y servicios.

26. El **plazo** para el piloto debe ser amplio para evitar que los resultados sean afectados por la estacionalidad de la cartera. Un plazo de un mínimo de doce meses permite desarrollar una idea clara del comportamiento del producto de crédito y servicios de acceso a la vivienda, durante diferentes temporadas.
27. Durante los **primeros tres a seis meses del piloto**, realice un monitoreo mensual o quincenal de los avances del mismo. Durante este período crítico del proyecto, su organización debe realizar la mayoría de los ajustes al prototipo del producto.
28. Los **reportes de seguimiento del piloto** deben ser, en la medida posible, basados en información que su institución procesa periódicamente para evitar aumentar la carga de generar información nueva.
29. **El ofrecimiento de SAV y el producto de crédito debe estar muy sincronizado.** En el caso que su organización decida aliarse con otra institución para ofrecer SAV, trate de incorporarla al proyecto lo antes posible para promover dicha sincronización.
30. Al realizar la evaluación final del piloto, defina una **estrategia de expansión de la cartera del producto de vivienda con SAV** que sea factible y viable para su institución. La estrategia podría ser un piloto ampliado que incorpore más zonas al proyecto antes de proponer un lanzamiento a escala del producto y servicios.

Literatura citada

- Calderón-Steck, Flora. 2010. *El derecho a la vivienda adecuada en América Latina y el Caribe*. <http://habitatlac.wordpress.com/2010/01/15/el-derecho-a-la-vivienda-adecuada-en-america-latina-y-el-caribe/>
- Daphnis, Franck. 2006. *Microfinanzas para vivienda: hacia una definición*. En: Daphnis, Franck y Bruce Ferguson, Ed. *Microfinanzas para vivienda: una guía para la práctica*. Habitat para la Humanidad Internacional. San José, Costa Rica.
- Ferguson, Bruce. 2006. *La Gran Importancia de las Microfinanzas para Vivienda*. En: Daphnis, Franck y Bruce Ferguson, Ed. *Microfinanzas para vivienda: una guía para la práctica*. Habitat para la Humanidad Internacional. San José, Costa Rica.
- Hamann, Jacinta y Edgardo Alvarez. 2011. *Evaluación intermedia: fortalecimiento de los sistemas de microfinanciamiento de vivienda en Bolivia y Perú* (proyecto ejecutado por Hábitat para la Humanidad Internacional). Documento preparado para BID-FOMIN.
- McCord, Michael J., Graham A.N. Wright y David Cracknell. 2003. *A Toolkit for Planning, Conducting and Monitoring Pilot Tests: Loan Products*. Versión 0407. MicroSave. 89 pp. www.microsave.org
- MicroSave. 2000. *Investigación del Mercado de Microfinanzas: Día 1. Visión Panorámica del Desarrollo del Producto y la Investigación de Mercado*. www.microsave.org.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications. London, Inglaterra. Tercera edición.
- Wright, Graham A.N., Monica Brand, Zan Northrip, Monique Cohen, Michael McCord, Brigit Helms. [2002]. *Looking Before You Leap: Key Questions That Should Precede Starting New Product Development*. *Journal of Microfinance* 4(1): 1-15.



Hábitat para la Humanidad América Latina y el Caribe, Del Hotel BW Irazú, 300mts. este y 150mts sureste. Edificio Alquimia, 2ndo piso. La Uruca, San José, C.R.
Tel (506) 2296-8120 fax: (506) 2291-7475, lac@habitat.org, www.habitatlatino.org