

## ESTUDIOS DE CASO DE MICROFINANZAS PARA VIVIENDA CON SERVICIOS DE ACCESO A LA VIVIENDA:

# Mikrofond EAD

### Resumen ejecutivo

Este estudio de caso presenta lecciones clave que surgen de la alianza entre Hábitat para la Humanidad Bulgaria y Mikrofond EAD. Aunque la necesidad de préstamos para mejoras en la vivienda es significativa entre la población de bajos ingresos de Bulgaria, los objetivos iniciales de difusión de los préstamos para vivienda no se han alcanzado debido a la sobreestimación de la demanda inicial, las cuestiones relativas a la capacidad y el reto del entorno externo. En cuatro años, Hábitat Bulgaria y Mikrofond han entablado una alianza exitosa basada en el interés mutuo y la comprensión del funcionamiento y de los modelos de negocios de cada uno. Las discusiones y la comunicación permanente les ayudaron a modificar continuamente los criterios de elegibilidad de los préstamos y la estructura de fijación de precios de los préstamos con el fin de aumentar la competitividad y de ampliar la clientela potencial, y al mismo tiempo, permanecer centrados en la población de bajos ingresos. Ambas instituciones han demostrado su compromiso de continuar prestando servicios de vivienda financieros y no financieros, y ambas indagan nuevas oportunidades para abordar la escasez de vivienda.

### I. Introducción

Este estudio de caso presenta lecciones clave de la alianza entre Hábitat para la Humanidad Bulgaria y Mikrofond EAD Bulgaria. En concreto, aborda las lecciones aprendidas de un proyecto en marcha desde 2008 para prestar servicios de microfinanzas para vivienda a los clientes en situación de pobreza de vivienda de todo el país.

Esta familia recibió de Mikrofond un préstamo de microfinanzas para vivienda.



HH/HEMENA

Hábitat para la Humanidad Bulgaria es una organización nacional de Hábitat para la Humanidad Internacional. Desde 2001, ha ayudado a más de 1.300 familias en Bulgaria. La organización trabaja con las familias de bajos ingresos y las personas desfavorecidas y vulnerables para mejorar su situación de vivienda. Hábitat Bulgaria actualmente participa en varios proyectos que abordan la pobreza y el abandono de menores, la eficiencia energética residencial de complejos habitacionales, los programas de educación financiera para familias de bajos ingresos y los planes para construir nuevas viviendas en alianza con las familias de escasos recursos de una ciudad.

Datos de Mikrofond a diciembre de 2011	
Cantidad de clientes activos	1.104
Cartera de préstamos (USD)	4.613.245
Cantidad de sucursales y agencias	14

Durante cinco años, Hábitat para la Humanidad Internacional ha trabajado en estrecha colaboración con Dutch International Guarantees for Housing Foundation (Garantías Internacionales Holandesas para la Construcción de Viviendas) o DIGH, para diseñar y financiar proyectos de vivienda en Bulgaria. Con el apoyo de DIGH en 2008, se creó un Fondo Conjunto de Vivienda en alianza con Mikrofond, una organización de microfinanzas de Bulgaria que opera en el mercado desde 1999. Mikrofond, que comenzó como un programa de microcréditos del Instituto para una Sociedad

Abierta, con el fin de atender las necesidades financieras de los microempresarios, se ha convertido en una institución financiera sostenible y ha mantenido el enfoque en las regiones y comunidades marginadas. La clientela de Mikrofond comprende a los microempresarios y a la población de bajos ingresos de Bulgaria.

El Joint Housing Fund (Fondo Conjunto para la Vivienda), que creó esta alianza, tiene un valor total de €1.000.000 (USD 1.310.000), de los cuales €627.000 (USD 823.840) es un préstamo recibido por Mikrofond de Hábitat Bulgaria (financiado por DIGH). La suma restante es inversión propia Mikrofond. El fondo es una institución de préstamos abiertos a diez años que se centra en los préstamos a las familias búlgaras de bajos ingresos. Ofrece préstamos para mejoras de la vivienda en apoyo a las familias de bajos y moderados ingresos de Bulgaria, y les proporciona a las familias de bajos ingresos el acceso a préstamos para eficiencia energética con plazos y tasas de interés razonables. Las mejoras de la vivienda por lo general comprenden la reparación de techos, el aislamiento de las tuberías o de las paredes exteriores, la reparación o la sustitución de ventanas, la actualización de las instalaciones del baño o la sustitución de electrodomésticos ineficientes. Después de cuatro años de funcionamiento, la utilización del fondo sigue siendo baja; la cartera de préstamos para vivienda es levemente superior a €200.000 (USD 262,788), y el saldo de €800.000 (USD 1.050.000) no se ha utilizado aún.

El fondo no es una persona jurídica independiente, sino que es administrada diariamente por Mikrofond, que origina los préstamos, desembolsa los fondos a los prestatarios, supervisa los préstamos y gestiona los préstamos morosos e impagos. La revisión y la aprobación de la solicitud de préstamo son realizadas en forma conjunta por Mikrofond y Hábitat Bulgaria, basándose en criterios conjuntamente elaborados y aprobados por el Comité Conjunto de Vivienda con la participación de miembros de ambas organizaciones. Hábitat también impartió capacitación a los oficiales de crédito de Mikrofond en la evaluación de los aspectos del diseño del préstamo, y está a disposición para proporcionar asistencia técnica cuando sea necesario.

*Los búlgaros no son activos en la búsqueda de información financiera específica. El 35% nunca habla de los servicios financieros con los parientes ni los amigos. Asimismo, las instituciones financieras no son activas en cuanto a informar a las personas de sus servicios y productos. El 57% de la población nunca ha hablado con los funcionarios del banco y el 83% nunca ha hablado con agentes de seguros.*

**Fuente: Encuesta de Educación Financiera sobre los hallazgos clave de la encuesta, preparados para el Banco Mundial, junio de 2010, Alpha Research**

## II. Análisis de la experiencia

### 1. Oportunidades y desafíos de las microfinanzas para vivienda en Bulgaria

Esta alianza tiene una serie de oportunidades y limitaciones para desarrollar más las microfinanzas para vivienda. En particular, estas están relacionadas con factores externos, tales como las condiciones macroeconómicas, el estado de las viviendas, la demanda de préstamos para vivienda, la competencia –como las entidades crediticias para consumidores y los bancos –y las fortalezas y debilidades del producto relativas a la capacidad.

### Necesidades de mejoras en la vivienda y el mercado potencial de Hábitat para la Humanidad y Mikrofond

Según estudios recientes<sup>1</sup> de la UE, en 2009, alrededor del 7% de la población<sup>2</sup> – y más del 20% de las personas en riesgo de pobreza<sup>3</sup> – gastaban más del 40% de sus ingresos disponibles para vivienda.<sup>4</sup> Estas personas son consideradas “sobrecarga-

1. Fuente: Housing Europe Review 2012: The Nuts and Bolts of European Housing System, Observatorio Europeo para la Vivienda de CECODHAS, Bruselas, Bélgica, octubre de 2011.
2. La población de Bulgaria era de 7.037.935 habitantes en julio de 2011.
3. Las personas que tienen ingresos de menos del 60% del ingreso medio del país.
4. Según la definición de Eurostat, “el costo de la vivienda” comprende los pagos de los intereses de hipotecas o préstamos para vivienda de los propietarios y los pagos de alquiler de los arrendatarios. Los servicios públicos – agua, luz, gas y calefacción – y probablemente todo costo relativo al mantenimiento periódico y seguro estructural.

das” por los costos de vivienda. En otras palabras, para ellas, los costos de vivienda son demasiado altos en comparación con sus ingresos. Alrededor del 15% de la población – la mayor parte de ella vive por debajo de la línea de la pobreza– vive en viviendas con hacinamiento. Cerca del 17% de la población carece de instalaciones básicas, como un baño o una ducha, agua corriente caliente y calefacción central. Los sistemas de calefacción existentes a menudo son precarios, y la mayoría de los pisos del sótano y del ático carecen de aislamiento térmico. Por tanto, la mayor parte del consumo de energía doméstico del país es en calefacción. En promedio, el 18,8% de la población de Bulgaria sufrió la carencia grave de vivienda, que es tres veces más alta que la media europea. Estas cifras demuestran el alto grado de mejora de la vivienda que necesita la población de bajos ingresos en Bulgaria.

La oferta de financiamiento de la vivienda y las características de los productos disponibles ubican a Bulgaria en el segundo lugar en la UE, en términos de préstamos para vivienda más caros.<sup>5</sup> No obstante las tasas de interés más altas, la demanda de préstamos para la vivienda está aumentando en el país. Desde 2010, las instituciones financieras han lanzado varios proyectos para reducir la brecha en materia de vivienda y eficiencia energética por medio de cuatro bancos comerciales. Estos bancos también ofrecen una subvención de contrapartida a los clientes del 20% del importe del préstamo, que es considerablemente más atractiva para los clientes. La TAE de estos préstamos varía entre el 12% y el 15%.<sup>6</sup>

Sin embargo, muchas familias de bajos ingresos no califican para los préstamos bancarios debido a la falta de ingresos periódicos o de la documentación necesaria. Otros utilizan préstamos de entidades crediticias para el consumo con fines de mejoramiento de la vivienda y de renovación; cabe mencionar que no se ha llevado a cabo ninguna investigación específica sobre qué porcentaje de los préstamos para consumo se destina a necesidades de vivienda y de eficiencia energética. Algunas de las entidades crediticias para los consumidores de Bulgaria cargan una TAE de hasta el 1.000%, pero los clientes lo mismo se acercan a estas entidades crediticias porque valoran sumamente la rapidez del servicio que ofrecen (algunas entidades crediticias ofrecen préstamos

**Esta familia está disfrutando de su casa recién renovada.**



HHHEMWA

en tan solo unas pocas horas). A menudo, los consumidores no son conscientes del precio total que pagan por el préstamo. Por un lado, esta demanda de préstamos rápidos indica niveles de educación financiera más bajos y un enfoque reactivo entre los clientes búlgaros, que rara vez consideran el efecto de los préstamos de alto precio en el presupuesto familiar y no buscan opciones más asequibles, en lugar de preferir un servicio inmediato con un precio más alto. Por otro lado, es un indicador de la demanda existente de financiamiento al consumo, incluso la demanda de préstamos para vivienda.

En este entorno, Hábitat Bulgaria y Mikrofond diseñaron un producto con un precio basado en el mercado. La TAE de los préstamos para vivienda es de entre el 13% y el 14%. Los clientes reciben los préstamos para vivienda en cuatro o cinco días, lo que se percibe como muy preciso, puntual y rápido. Al cliente se le da tiempo suficiente para que considere distintas opciones. Como cliente, Burkhan Nazifov Ajmedov, dijo: “Mikrofond hace lo que dice, de manera muy precisa. Decidimos juntos el tamaño del préstamo, el plan de amortización, las sumas y el proyecto de construcción. Ellos también me informan cuándo exactamente voy a obtener el préstamo. He recibido un servicio agradable con asesoramiento profesional”.

La mayoría de los clientes de Mikrofond son personas que serían rechazadas por los bancos para otorgarles préstamos debido a la falta de periodicidad formal y comprobada de ingresos, o personas que simplemente no solicitan préstamos al banco porque que no confían en él y presumen que serían rechazadas.

5. Según las estadísticas del Banco Central Europeo de enero de 2012.

6. Tasa anual efectiva, normalmente reflejada como tasa efectiva anual, que tiene en cuenta la tasa de interés nominal y todo tipo de comisiones y honorarios pagados por el cliente a la institución financiera. Por lo general, la tasa de interés nominal es menor que la tasa de interés efectiva, ya que esta última refleja todos los costos del préstamo.

Opciones de productos para la vivienda de Hábitat para la Humanidad y de Mikrofond	
Monto del Préstamo	Mínimo de €50; máximo de - €5.000
Plazo del préstamo y calendario de pagos	Mínimo de 12 meses; máximo de 60 meses (mejoras de la vivienda) y 120 meses (eficiencia energética). Pago mensual.
Segmento meta	Ingresos medio-bajo
Tasa anual de interés	13.39%
Garantía real / garantía	Pagaré, garantes o prenda sobre activos.

## 2. Diseño del producto:

### Factores clave del éxito o del fracaso

Mikrofond y Hábitat Bulgaria cooperaron para diseñar y elaborar el producto de préstamo para vivienda. Ninguna investigación de mercado formal ni proceso de diseño del producto se puso en marcha, sino que el prototipo del producto se basó en datos secundarios de otras investigaciones, junto con el conocimiento existente del mercado y de las preferencias de los clientes. Desde 2008, el producto fue objeto de grandes cambios en cuanto al diseño. Sin embargo, sobre la base de la retroalimentación del personal y de los clientes, los criterios de préstamo y de fijación de precio se redefinieron en detalle varias veces para obtener más clientes. Hay acuerdo común en que el producto con los parámetros actuales, está en general de acuerdo con la demanda de la población<sup>7</sup> de bajos ingresos a la que apuntaba. Pero los objetivos de 2008 en cuanto a la cantidad de préstamos desembolsados ahora parecen demasiado ambiciosos, en parte porque no se realizó una evaluación formal de la demanda del mercado antes del lanzamiento del producto. Además, la crisis financiera, que comenzó en 2008, influyó mucho en las proyecciones preliminares, haciéndolas poco realistas.

Mikrofond y Hábitat diseñaron en conjunto y coincidieron en los criterios para la revisión y aprobación de las solicitudes de préstamos. En un principio, los requisitos para

que los clientes calificaran para el préstamo para vivienda comprendían: ingresos del 20% al 65% del ingreso nacional bruto per cápita, que tuviese graves necesidades de mejoras de la vivienda, y que solicitaran un préstamo con un promedio máximo de ingreso del 25% de la cuota del préstamo. Tener la capacidad de pago correspondiente y un buen historial de crédito. Esto limitó estrictamente la clientela a un grupo de nicho; más tarde se modificaron los criterios. La relación respecto de los salarios promedio de la región fue tomada como un filtro básico, con umbrales específicos para cada región. Más tarde, los criterios se modificaron de nuevo, y en la actualidad, las familias con ingresos de hasta el 100% de los salarios medios de la región respectiva, pueden calificar para el préstamo para vivienda. Estos cambios ampliaron la clientela potencial y al mismo tiempo mantuvieron el foco en la población de bajos ingresos.

La fijación de precios también se ajustó para reflejar la situación del mercado. Mikrofond ha estado comunicando la tasa de interés efectiva al mercado, sin mencionar la tasa nominal.<sup>8</sup>

Aunque la tasa de interés efectiva del 13,39% de Mikrofond fue competitiva y se basaba en el mercado, comparada con las de los principales bancos y las tasas mucho más bajas de las entidades crediticias de consumo, se reveló que los clientes comparaban la tasa de Mikrofond con tasas de interés nominal de la competencia, que se apreciaron como mucho más bajas que las tasas de interés efectivas de Mikrofond. Para mantener la competitividad, Mikrofond y Hábitat decidieron comunicar ambas tasas de interés, la nominal y la efectiva. Actualmente, la fijación de precios está en una tasa anual nominal del 8,8%. Si se agregan las comisiones y los honorarios, junto con la prima de riesgo, resulta una TAE total de cerca del 13,5%.

Al efectuar el siguiente paso de adaptar el producto a las necesidades de los clientes, los aliados dan comienzo a un modelo de fijación de precios basado en el riesgo. El precio se calculará para cada cliente en función de la suma de los ingresos, el historial de crédito y el nivel de endeudamiento de la familia. Se prevé que la tasa de interés efectiva será de entre el 12% y el 18% en la mayoría de los casos, mientras que los clientes con puntuaciones de riesgo máximas podrían tener una tasa de interés superior al 22%.

7. Los clientes expresan una insatisfacción relativa respecto de los requisitos para los cofirmantes cuando no cuentan con garantía real.

8. La tasa de interés nominal es generalmente menor que la tasa de interés efectiva ya que esta última comprende todos los costos del préstamo, no solo la tasa de interés.



*“Simplemente, este préstamo me salvó. No conozco ninguna otra organización ni banco que me hubiera dado un préstamo en mi situación, y yo necesitaba desesperadamente uno para instalar un sistema de calefacción y eliminar la humedad de mi casa.”*

**— Petya Bocheva, cliente de la zona de Vratza**

Información sobre los préstamos a septiembre de 2012	
Cantidad de préstamos desembolsados	355 (frente a 750 proyectados)
Suma promedio de los préstamos	€1.7520 (USD 2.299)
Plazo promedio de los préstamos	31 meses
Pago promedio de los préstamos (mensual)	€80

La mayoría de los clientes han expresado que el préstamo era asequible. Esto refleja la satisfacción con la tasa de interés y la asequibilidad de la cuota mensual, que está en consonancia con su capacidad de pago. El personal negocia los importes de amortización con cada cliente y le hace una oferta sobre el plazo del préstamo conforme al importe del préstamo solicitado. En raros casos, se reduce el importe del préstamo para adecuarlo a la capacidad de pago del cliente. El personal aplica esta práctica, si es necesario, para que los clientes puedan hacer mejoras en la vivienda con montos más pequeños, y se vean obligados a buscar fondos de otras fuentes, lo que agregaría presión a su endeudamiento.

*“Fue bueno aprender a pedir prestado a bancos y a otras instituciones de manera inteligente, a fin de no ser engañados por la publicidad. Sería muy útil para las personas de mi comunidad que aprendiesen a cooperar con las instituciones financieras, porque tienen bastante miedo y piensan que es muy complicado.”*

**— Dafina Krumova Nacheva, cliente**

Lo que más valoran los clientes es la rapidez, la puntualidad y el servicio amigable e informal de Mikrofond. En general, la mayoría de los clientes que viven en zonas rurales o que representan a las minorías étnicas, como los romaníes y los turcos, dicen que lo que más valoran es el hecho de que Mikrofond les da acceso a los préstamos y trabaja de forma abierta y transparente.

### 3. Servicios de acceso a la vivienda:

#### Prestación de educación financiera

Hábitat Bulgaria y Mikrofond proporcionan conjuntamente programas de educación financiera a los clientes actuales y a los potenciales. El personal de Mikrofond y el de Hábitat Bulgaria están capacitados para ofrecer educación financiera en temas tales como el presupuesto, el ahorro, el endeudamiento prudente, la gestión de la deuda y la planificación financiera. También abordan la concienciación de los clientes acerca de los beneficios y los riesgos de tomar un préstamo. Las actividades de instrucción se imparten en forma de cursos de formación de grupos en varias comunidades de Mikrofond y de Hábitat Bulgaria. En alianza con Mikrofond, se impartieron siete capacitaciones de grupo. Un seguimiento con algunos de los participantes de la capacitación indica que la mayoría de los clientes que recibieron educación financiera la encontró útil y práctica. Algunos de los participantes informaron de un mayor ahorro de energía debido a la mejora de las actitudes hacia la planificación y el gasto. Aunque los cambios en el comportamiento no suceden fácilmente, muchos participantes expresaron disposición a una mejor administración del dinero y a un uso más racional de los servicios financieros.

A pesar de la relativamente pequeña extensión de las sesiones de educación financiera, Mikrofond y Hábitat Bulgaria consideran que impartir educación financiera es una parte valiosa del servicio y prevén continuar impartirla. Aunque los clientes en general han expresado satisfacción con la capacitación de grupo, todavía es bastante difícil logísticamente contar con su participación más de dos días de trabajo para un programa integral. Por tanto, se indagan otras opciones, como la de sesiones de capacitación más cortas sobre temas específicos o el asesoramiento individual. El asesoramiento individual se integra a la conversación sobre el préstamo entre el asesor y el cliente, y por tanto es una parte integral del proceso de préstamo, no un servicio que se presta por separado.

Los servicios de asistencia técnica en construcción no se proporcionan a los clientes con periodicidad uniforme,

“Una forma de aumentar la escala es aumentar la velocidad del servicio, pero esto puede suceder a expensas del precio y la calidad, dijo Georgi Brezkovski, director de Mikrofond. “Como organización social, no podemos permitirnos tal cambio”

“Esto también haría difícil cerciorarnos de que el préstamo se utiliza para fines de vivienda – algo que las entidades crediticias de consumo no hacen, pero que es necesario en nuestro caso. Opcionalmente, podríamos llevar a cabo una campaña de mercadeo enérgica en todo el país, pero eso es costoso y no se justifica dentro de nuestras escalas”

“Las demandas de los préstamos para consumo y los préstamos para vivienda son aún más sensibles a la velocidad que a los precios, por lo que las compañías de préstamos para consumo tienen ventaja”. Sin embargo, esto está cambiando lentamente. Una vez que las personas comiencen a entender los costos de los préstamos y se den cuenta de la importancia de las decisiones financieras sabias, Mikrofond estará allí para servir con su producto a más personas”

aunque el personal de Hábitat Bulgaria está a disposición para prestarlos a petición de Mikrofond o de sus clientes. En general, los clientes no expresan gran interés en este tipo de servicios y en su lugar utilizan asesoramiento en construcción de sus parientes cercanos (sin costo alguno) o pagan el precio total del mercado por servicios en construcción y renovación específicos que prestan los trabajadores pertinentes. En términos generales, los clientes actuales responden positivamente a la idea de la asistencia técnica en construcción, pero en realidad prefieren recibir asesoramiento y asistencia de fuentes propias y comprobadas.

#### **4. Llevar a escala los productos de microfinanzas para vivienda: compromiso y capacidad institucionales**

El crecimiento de los préstamos para vivienda ha sido más lento de lo proyectado debido a una serie de causas. Hay pruebas con respecto a que el crecimiento de la cantidad de préstamos para vivienda podría no ser específico del producto, aunque falta información objetiva de la investigación de mercado para confirmar este supuesto. Por ejemplo, en Mikrofond la cantidad de clientes de préstamos para vivienda es de aproximadamente el 20% de su clientela total. Aunque

no se estableció ninguna norma de referencia específica para este indicador, este porcentaje es bastante alto, teniendo en cuenta que Mikrofond cuenta con otros siete productos, la mayoría de ellos para empresarios, que son unos de los principales grupo meta. Al mismo tiempo, la cartera de préstamos para vivienda representa solo el 5% de la cartera total de préstamos de la organización, debido al importe menor de los préstamos y a los plazos de vencimiento más largos.

El crecimiento no estaba siguiendo las proyecciones por razones relacionadas a la evaluación objetiva de la demanda del mercado, junto con la crisis financiera y económica que ha estado presente desde 2009. La demanda de préstamos para vivienda se sobreestimó; en la práctica, parte de la demanda implícita provenía de clientes sobreendeudados que usarían los préstamos para la vivienda para pagar la deuda con los bancos y las entidades crediticias de consumo. Por otro lado, a partir de 2010, la crisis económica también ha disminuido el consumo total de los servicios financieros, que descendieron al nivel que tenían en 2005.<sup>9</sup> Esto refleja una mayor cautela de los clientes y cierta desconfianza hacia los sectores financieros, especialmente de los clientes que cuidan su historial de crédito. La fuerte competencia con los bancos –y especialmente con las entidades crediticias de consumo– hace que la expansión sea un reto más grande. Parte de la percepción del ritmo “más lento” de los desembolsos tiene que ver con las proyecciones que se basaban en supuestos cualitativos y poco realistas con estas circunstancias externas que habían cambiado. Además, resultó que los clientes de préstamos para vivienda renovaron los préstamos con

*“Hay que seguir participando y tener una comunicación constante. En nuestro caso, tenemos una gran cantidad de discusiones sobre diversas cuestiones, en particular en torno de cómo hacer que el producto sea más competitivo y llegar a más personas. Hemos incorporado varios cambios y todos ellos se realizaron como resultado de acuerdos mutuos”*

**— Mincho Benov, director de Hábitat para la Humanidad Bulgaria**

9. Encuesta de educación financiera, Report on the Key Findings of the Survey, Prepared for the World Bank, junio de 2010, Alpha Research.

*“La ONG también tiene que entender nuestro modelo de negocios, como por ejemplo, contratar un especialista en finanzas o contar con un gerente que vista dos sombreros: negocio y desarrollo.”*

**— Gerogi Breskovski, director de Mikrofond**

menos frecuencia (y obtuvieron con menos frecuencia el préstamo siguiente) que los clientes de préstamos empresariales, porque su cooperación con Mikrofond suele limitarse a un solo proyecto de renovación. Algunos clientes expresan disposición para tomar préstamos consecutivos para nuevos proyectos de renovación, pero la cantidad no es significativa.

Además, hay algunas cuestiones operativas que impiden el crecimiento más rápido de los préstamos para vivienda. Esto tiene que ver con el hecho de que dentro de la escala actual, los oficiales de crédito tramitan tanto préstamos para empresas como préstamos para vivienda. Esto pone importantes expectativas en el personal; se espera que ellos estén igualmente calificados en servir dos grupos meta específicos con dos conjuntos distintos de productos. En la práctica, sin embargo, algunos oficiales de crédito están en mejores condiciones para hacer negociar otros créditos, mientras que otros trabajan mejor con préstamos para vivienda. Esto resulta en una composición a veces desequilibrada de las carteras personales. Los oficiales de crédito calificados con un correspondiente conjunto de valores y motivaciones no se encuentran fácilmente en el mercado del trabajo hoy en día, por lo que los esfuerzos se deben canalizar bien para fomentar la capacidad de los miembros del personal no calificado o atraer profesionales con experiencia previa en las microfinanzas o la banca. La creación de una estructura centrada en el producto en las sucursales (cuando los oficiales de crédito trabajan con un solo producto) tiene sus propias limitaciones y no es rentable, ya que no existe todavía una escala significativa para acceder a tal especialización.

Mikrofond equilibra estas compensaciones mediante la creación de esquemas de incentivos que motivan la oferta de préstamos para vivienda y mediante la oferta de préstamos para empresas. Las sumas de las bonificaciones están ligadas a la rentabilidad de los productos. La bonificación por la gestión de préstamos para empresas es levemente mayor debido a la relativamente mayor rentabilidad de los préstamos. Por otro lado, como lo expresan la mayoría de

**Esta familia tuvo la oportunidad de mejorar su casa a través de un préstamo de microfinanzas para vivienda.**



HHHEWEMA

los oficiales de crédito, el nivel general de esfuerzo para producir préstamos para vivienda es algo menor que el de los préstamos para empresas, y las tasas de interés de los préstamos para vivienda son inferiores a las de los préstamos para empresas, lo que hace que sea relativamente más fácil atraer clientela para los préstamos para vivienda. Estas características ayudan a garantizar que los oficiales de crédito no se inclinen por un producto, sino que hagan un mercadeo sensato y tomen decisiones de préstamo en correspondencia con las metas y los objetivos de la organización.

Mikrofond y Hábitat Bulgaria entablaron una alianza que fue más allá de un único proyecto y ahora trabajan juntos para renovar edificios de apartamentos dentro del Programa Nacional de Renovación de Edificios Residenciales de la República de Bulgaria. Esto también les ayudará a alcanzar una escala mayor mediante el recientemente creado régimen financiero para la innovación.

### III. Lecciones clave

#### Alianzas en torno a intereses comunes

En este caso, dos organizaciones de distintos tipos –una ONG y una empresa con fines de lucro– han establecido una alianza exitosa que fue más allá de un único proyecto. Con diferencias significativas en los modelos de negocio, las organizaciones se han aliado con éxito para lograr metas sociales comunes. El diálogo no sucede de manera automática; la alianza se desarrolla en torno a objetivos comunes, junto con el reconocimiento y la comprensión de las diferencias de la otra parte.

No obstante su estatus de organización con fines de lucro, Mikrofond tiene raíz en el desarrollo social y en una misión social clara. Esto hizo que el entendimiento mutuo fuese más fácil. El interés de Mikrofond en la oferta de servicios de

microfinanzas para vivienda reside en la diversificación de las áreas de producto y de la cartera y la misión y las intenciones sociales de la organización. Como dijo el director Mikrofond Georgi Breskovski: “Había varios motivos para que Mikrofond participase en este programa. Era un nuevo producto, para un nuevo grupo meta, y estaba totalmente en línea con nuestras intenciones sociales e ideas sociales”.

La institución antes ofrecía solo los préstamos para empresas, y vio una oportunidad perfecta para presentar préstamos al consumidor, y al mismo tiempo contribuir al logro de objetivos sociales (mejora del uso eficiente de la energía en las casas). La coinversión de Mikrofond en el Joint Fund es una señal de un interés sólido en la prestación de financiamiento para viviendas y de su compromiso de largo plazo con el desarrollo del financiamiento de viviendas.

A su vez, Hábitat buscaba un aliado sostenible y comprometido para servir a las personas de bajos ingresos y ayudarles a obtener condiciones de vida adecuadas. Para desarrollar y gestionar la alianza, Hábitat Bulgaria ha demostrado flexibilidad y ha estado involucrada en discusiones constructivas en torno a asuntos estratégicos y operativos. Hábitat tiene que entender cómo el financiamiento de la vivienda se ajusta al conjunto de la actividad y a la estrategia de la institución microfinanciera. Esto implica mucha comunicación, incluso entre la dirección y el personal de ambas organizaciones. En este caso, Hábitat Bulgaria también ha invertido en la contratación de personal adicional con experiencia particular en las finanzas y la banca, y cuenta con un director con experiencia bancaria previa. Esto hizo que las dos organizaciones estuvieran más cerca y les ha ayudado a mejorar el entendimiento mutuo.

### Exposición a nuevos riesgos

La introducción de un nuevo producto siempre trae riesgos. En el caso de Mikrofond, hubo un doble riesgo, debido a que el nuevo producto se introdujo a un nuevo mercado en gran parte desconocido: el de los no empresarios. Este mercado tiene un conjunto diferente de actores y está dominado por las entidades crediticias para el consumo, y como tal, enfrenta riesgos de competencia más nuevos. Por tanto, es importante mantener los dedos en el pulso del mercado, poseer información objetiva del mercado y hacer un seguimiento de su dinámica para informar mejor la estrategia de expansión de la escala.

Es fundamental contar con el personal adecuado que sea capaz de promocionar el producto con el mismo grado de compromiso y aceptación de otros productos de la institución microfinanciera. Como la oferta de préstamos para vivienda requiere de un conjunto de habilidades un poco diferente, podría ser necesaria la capacitación del personal, o encontrar a candidatos adecuados que sean capaces de trabajar con diversos tipos de clientes. En general, los oficiales de crédito deben tener en consideración varios aspectos nuevos, incluso la conveniencia del importe del préstamo al presupuesto de renovación o construcción, la extensión del ciclo del préstamo y la estabilidad de los ingresos durante el plazo del préstamo, que es relativamente más largo que el de los préstamos habituales para empresas. Las finanzas para vivienda también pueden exigir la especialización del personal con el fin de aumentar la productividad. Las instituciones microfinancieras podrían considerar agregar nuevo personal en lugar de capacitar al personal existente, pero esto dependerá en gran medida de la exactitud de la información sobre la demanda, y de las proyecciones financieras.

### Establecer expectativas realistas basadas en la información sobre el mercado

Mientras que la mayoría de los clientes actuales están satisfechos con el producto de préstamo para vivienda, y les resulta muy útil para sus necesidades, se carece de información acerca de cómo los no clientes perciben el producto y qué características del producto impiden que se expanda. Las cifras exactas de la demanda del mercado de un producto con tales parámetros no están disponibles, y las proyecciones de desembolsos se fijaron en niveles bastante ambiciosos; especialmente teniendo en cuenta los criterios de préstamo estrictos en el inicio del proyecto. Por otro lado, la

#### Prácticas introducidas para garantizar el uso del préstamo para vivienda de acuerdo con el propósito

- Los oficiales de crédito o los clientes toman fotos de las casas antes, durante y después del ciclo del préstamo.
- El importe del préstamo se da en dos tramos: el segundo tramo se desembolsa después de que el cliente presenta evidencia de las obras de vivienda (ya sea fotos o comprobantes o contratos con las empresas de construcción).



desaceleración del crecimiento podría atribuirse a algo más que la cuestiones de planificación del producto para vivienda. El alcance total de Mikrofond también ha disminuido: de 1.302 clientes a finales de 2008 a 1.104 a finales de 2011. Al mismo tiempo, como se mencionó anteriormente, el préstamo para vivienda no está ni ha estado subrepresentado en la cartera activa total. Esto sugiere que las razones de la lenta expansión están relacionadas principalmente con las expectativas poco realistas, especialmente durante la crisis, junto con las capacidades institucionales en general para hacer frente a la fuerte competencia y a las circunstancias cambiantes.

#### Gestión de la cartera de préstamos y productos

La visión de casas nuevas, renovadas, confortables y adecuadas puede inspirar una evaluación relajada de la capacidad de pago. Sin embargo, esta evaluación debería seguir siendo sólida a fin de evitar que los clientes entren en demasiados problemas para pagar grandes e innecesarios préstamos. “Al principio éramos demasiado optimistas”, dijo Albena Marinova, director de crédito de Mikrofond, y agregó: “Nos encantaría volver a ver un gran cambio en las casas de los clientes y desembolsar sumas más grandes para que los clientes puedan realizar todas las renovaciones que deseen a la vez. Sin embargo, terminamos teniendo tasas de morosidad más altas. Hoy en día, recomendamos a los clientes tomar préstamos consecutivos más pequeños y ejecutar paso a paso los proyectos de renovación. Nuestros oficiales de crédito, junto con el cliente, eligen la suma del préstamo correcta y el plazo correcto del préstamo, de manera que sea suficiente para el proyecto, y no sea demasiado arriesgado”.

Por ser un producto relativamente a largo plazo y de menor precio, el préstamo para vivienda puede tener un aspecto más atractivo para los clientes que utilizan otros productos, lo que provoca interés malsano y el uso indebido del mismo para otros fines. Con el fin de garantizar el uso del préstamo para vivienda según sus fines, se deben introducir los mecanismos apropiados para evitar lo que se denomina “la descomposición de los productos”: cuando se pierde la participación en el mercado de un producto y se le reemplaza con otro producto de la misma empresa.

#### IV. Conclusión

Este estudio de caso fue preparado para analizar la experiencia de la colaboración en microfinanzas para vivienda establecida entre Hábitat para la Humanidad Bulgaria y Mikrofond EAD. Hasta el momento, las organizaciones no han llegado a la escala deseada y trabajan juntas para encontrar maneras de hacer que el producto sea competitivo y valioso para los clientes.

La experiencia subraya la importancia de crear una alianza estable y de desarrollo con el fin de encontrar soluciones que se podrían aplicar en beneficio de ambas organizaciones y, finalmente, para servir mejor a los intereses de los clientes. La experiencia demuestra la magnitud de los riesgos a los que la institución microfinanciera se expone una vez que decide entrar en un nuevo segmento del mercado con un nuevo producto, y subraya la necesidad de disponer de información objetiva sobre el mercado en la que puedan basarse proyecciones y planificación precisas. Por último, pero no menos importante, se revelan diversos aspectos relacionados con la capacidad de organización de los aliados para la gestión de una cartera de productos diversificada, y se hace hincapié en un enfoque de un nuevo conjunto de habilidades y de productos; así como de calificaciones de gestión del personal.

#### Contactos:

Connor Hanan, Gerente de Desarrollo de Programas, Hábitat para la Humanidad de Europa, Oriente Medio y África, [chanan@habitat.org](mailto:chanan@habitat.org).

Narine Terzyan, Oficial de Finanzas para la Vivienda y Desarrollo del Mercado, Hábitat para la Humanidad de Europa, Oriente Medio y África, [nterzyan@habitat.org](mailto:nterzyan@habitat.org).

#### Enlaces clave:

Hábitat para la Humanidad Bulgaria: [habitatbulgaria.eu/](http://habitatbulgaria.eu/)

Mikrofond: [mikrofond.bg/](http://mikrofond.bg/)

Mikrofond en el MIX Market: [mixmarket.org/mfi/mikrofond](http://mixmarket.org/mfi/mikrofond)

Fondo MicroBuild: [habitat.org/hw/inside\\_habitat/MicroBuild\\_Fund.aspx](http://habitat.org/hw/inside_habitat/MicroBuild_Fund.aspx)



INTERNATIONAL HEADQUARTERS: 121 Habitat St. Americus, GA 31709-3498 USA  
229-924-6935 800-HABITAT fax 229-928-8811 publicinfo@habitat.org habitat.org