

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

Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM (República Dominicana)

Tabla 1: Estadísticas de rendimiento de ADOPEM.

ADOPEM	
Fecha de los datos	9-30-2012
Préstamos desembolsados	465
Total desembolsado	352.950 USD
Préstamo promedio	\$760
PAR (durante 30 días)	0,39%
Clientes activos (vivienda)	220
Cartera de activos (vivienda)	222.300 USD
0% de la cartera total	0,3%

Resumen Ejecutivo

El Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para la Humanidad Internacional de América Latina y el Caribe (HPHI-ALC), financiado por la Fundación Citi, llevó a cabo un proyecto de dos años con cuatro instituciones de microfinanciamiento (IMF)¹ en República Dominicana para diseñar e implementar productos de microfinanciamiento para vivienda (MFV) y los servicios para las poblaciones de bajos ingresos. El Banco ADOPEM fue uno de los socios de este proyecto.

El Banco ADOPEM (Banca de la Mujer) fue seleccionado debido a que tiene:

1. Los productos y servicios orientados al cliente
2. Liderazgo sólido y la gobernanza

1. Banco ADOPEM, Banco ADEMI, Banco ASPIRE, Financiera FIME.

Esta familia de la República Dominicana pudo hacer mejoras en su casa mediante un préstamo de microfinanzas para vivienda.



HABITAT FOR HUMANITY DOMINICAN REPUBLIC

3. La capacidad y la comprensión profunda del sector del microfinanciamiento y su medio ambiente
4. Una amplia experiencia en la prestación de una variedad de productos y servicios financieros y no financieros
5. El hecho de que tiene enfoque de género; y
6. Su penetración y alcance en el mercado, lo que hace que la organización sea sostenible y accesible para los clientes.

Debido a la calidad de la asistencia técnica prestada por el CIVF, ADOPEM fue capaz de diseñar y lanzar un producto con un alto potencial para el éxito.

Este proyecto ha proporcionado lecciones valiosas que se pueden utilizar en otros contextos, y ha ayudado a afinar los procesos institucionales de asistencia técnica y herramientas para el diseño y las pruebas piloto de nuevos productos de MFV con la asistencia técnica para la construcción (ATC). También ha abierto oportunidades y ha atraído el interés de otras IMF en el contexto dominicano para asociarse con Hábitat para la Humanidad República Dominicana (HPH RD) para llevar a cabo procesos similares a los ofrecidos por las IMF que participaron en el proyecto; así como la posibilidad de seguir asesorando a ADOPEM a través del CIVF durante la próxima fase de crecimiento y expansión de su producto de MFV.

I. Introducción e historia del caso

El Banco ADOPEM y Hábitat para la Humanidad Internacional firmaron un acuerdo de asistencia técnica en septiem-

bre de 2010 como parte del proyecto “Fortalecimiento de los sistemas de microfinanciamiento de vivienda en la República Dominicana”, que fue financiado por la Fundación Citi.

El acuerdo consistió en el desarrollo de un producto de microfinanciamiento para vivienda con ATC, la formación en los componentes básicos de ATC para los oficiales de crédito, la documentación sistemática de la ejecución del proyecto, la realización de una encuesta sobre la satisfacción del cliente, y la identificación y la creación de un video promocional sobre casos exitosos de los clientes que han recibido ATC.

La asistencia prestada por el CIVF de HPHI-ALC se centró en:

1. La coordinación, asesoramiento y provisión de acceso a fuentes de financiamiento para el desarrollo de nuevos productos
2. Apoyo y asistencia en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la prueba piloto del prototipo diseñado (véase la Tabla 1)
3. La contratación de los consultores necesarios para el proyecto
4. La extracción y la difusión del conocimiento para ayudar a mejorar los resultados del proyecto piloto y la asistencia ofrecida por HPHI-ALC
5. La documentación de las experiencias del proyecto y los ajustes realizados a la metodología aplicada por CIVF, con el fin de mejorar el manual de desarrollo de productos de MFV que CIVF ha desarrollado sobre la base de su experiencia con más de 25 instituciones de microfinanciamiento en diferentes países y contextos.

El producto desarrollado se dirige a un mercado de familias de bajos ingresos (con ingresos entre 1 y 5 salarios mínimos, equivalentes desde 150,87 USD hasta 754,35 USD), que están interesados en realizar gradualmente mejoras a sus hogares y pueden acceder a créditos para este fin, junto con ATC de los oficiales de crédito para mejoras menores o no estructurales, con el apoyo y la capacitación de Hábitat para la Humanidad República Dominicana, en el diseño de la ATC.

Cuadro 1: Misión de ADOPEM y CIVF de HPHI

CIVF de HPHI: servir como una unidad de intercambio de conocimiento, experiencia, asesoría e innovación, que facilite a las familias de bajos ingresos acceder a una solución de vivienda adecuada.

Misión de ADOPEM: promover el desarrollo de las familias dominicanas mediante su incorporación en el sistema económico y financiero formal, una necesidad para las personas que están social y económicamente desfavorecidas, en un marco de valores éticos que buscan beneficiar a la sociedad en general.

Valores: eficiencia, solidaridad, perseverancia, compromiso, respeto por la vida humana, orientación al servicio, servicio de calidad, creatividad, adaptabilidad, empatía, honestidad y alto rendimiento.

La casa de esta señora pudo mejorarse gracias un préstamo de microfinanzas para vivienda.



HABITAT FOR HUMANITY DOMINICAN REPUBLIC

II. Evaluación del proyecto piloto

1. Oportunidades y desafíos del microfinanciamiento para vivienda

Oportunidades

La industria del microfinanciamiento en la República Dominicana sigue creciendo y también lo han hecho las carteras globales de préstamos de las instituciones de microfinanzas que trabajan en el país; sin embargo, es importante tener en cuenta que el tamaño promedio de los préstamos por prestatario se ha mantenido relativamente constante a lo largo de

los años. Esto puede indicar que las IMF están apuntando hacia clientes, generalmente más pobres, que necesitan préstamos más pequeños en comparación con menos clientes que solicitan préstamos de mayor cantidad, lo que constituye una oportunidad de mercado para el microfinanciamiento para vivienda enfocarse en mejoras progresivas de la vivienda.

En la actualidad existe una importante falta de viviendas adecuadas en la República Dominicana, sobre todo debido a las malas condiciones económicas, así como un aumento de los refugiados haitianos después del terremoto de 2010. De acuerdo a la información recopilada por Hábitat para la Humanidad, hay un déficit de 600 000 unidades de vivienda en el país, de las cuales el cincuenta y cinco por ciento es vivienda de mala calidad y no la falta de vivienda.¹ Como resultado se ha producido un fuerte impulso de las instituciones de microfinanciamiento del país para ofrecer préstamos para la vivienda a los clientes. Existen varios grandes programas que han comenzado a apoyar a este sector en un intento de ayudar a aumentar la disponibilidad de préstamos para la vivienda. Patrimonio Hoy, el programa de microfinanciamiento para vivienda de CEMEX, ha ampliado un programa a cinco países de América Latina y el Caribe, incluyendo República Dominicana, para ofrecer una garantía parcial de crédito de hasta \$ 10 millones de dólares del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ayudar a financiar su casa a más de 750.000 personas en toda la región. En 2009, la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) contrató al Development Innovations Group (DIG) para ofrecer un curso de capacitación de una semana sobre el microfinanciamiento para vivienda a profesionales del microfinanciamiento en República Dominicana. El curso, que se impartió en español, proporcionó un mapeo general del estado de la práctica para la financiación de la vivienda para clientes, así como los retos que enfrentan muchos profesionales en el campo.² Además, ACCION, que desempeña un papel importante en la industria del microfinanciamiento, le está dando una creciente y mayor importancia al acceso a los préstamos de vivienda para los clientes de microfinanciamiento. A partir de 2008, la cartera de préstamos de vivienda de ACCION América Latina y el Caribe era de más de 230 millones de dólares y cerca de 108.000 prestatarios.³ Sobre la base de la infraestructura existente del microfinanciamiento y el sistema de entrega, los préstamos para vivienda se han convertido en un aspecto importante de la industria de las microfinanzas en general de República Dominicana.

Retos

Una reciente evaluación del proyecto piloto llevado a cabo

con ADOPEM, realizado y financiado por el CIVF de HPHI-ALC, destacó el acceso a los fondos de capital adecuados como un reto importante que enfrentan las IMF que buscan ampliar su cartera de MFV. Otro reto, íntimamente relacionado con el anterior, se refiere a la gran demanda de préstamos en moneda local, lo que hace muy difícil colocar los fondos en moneda extranjera (dólares estadounidenses). Esto conlleva problemas adicionales; tales como, la gestión de los riesgos cambiarios y la definición de estrategias para eliminar o reducir dichos riesgos (cobertura).

2. Desarrollo de productos:

Factores clave de éxito y fracaso

El Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas (CIVF) de HPHI-ALC contribuyó al proyecto con una metodología transparente que consistía en un proceso de cuatro etapas sistemáticas. La primera etapa, la evaluación institucional y la preparación del proyecto, se inició en septiembre de 2010 con la firma de un acuerdo de cooperación, el plan de trabajo del

“La transferencia de tecnología, la capacitación y el empoderamiento que hemos recibido de Hábitat ha sido muy útil y ha beneficiado a familias de bajos ingresos en la mejora y ampliación de sus hogares dentro de nuestro programa de crédito.”

— Mercedes Canalda, Vicepresidenta de Negocios, ADOPEM

proyecto y el establecimiento del papel de cada organización. Durante la segunda fase, se llevó a cabo un estudio de mercado durante los meses de octubre de 2010 y enero de 2011, junto con un ejercicio de mapeo de mercado que identificó a los actores del sector de la vivienda, con el fin de identificar las características generales de la población objetivo y la oferta actual de los productos y servicios de microfinanciamiento de vivienda, así como el papel que cada participante tiene en la industria de la vivienda (incluyendo los gobiernos locales, proveedores de materiales, constructores, instituciones técnicas, etc.). Una vez que toda la información se analizó, se llevó a cabo un estudio de mercado cualitativo de la comunidad de Sabana Perdida, siguiendo la metodología del CIVF y sobre la cual se basó el producto de MFV con ATC que fue diseñado y validado. El proyecto piloto se puso en marcha en abril de 2011 y funcionó durante 9 meses, tiempo durante el cual el CIVF proporcionó apoyo y seguimiento bimensual.

Tabla 2: Prototipo del producto de microfinanciamiento para vivienda de ADOPEM

ATRIBUTO	DEFINICIÓN DEL ATRIBUTO
Población	Las familias con ingresos de entre 2 y 5 salarios mínimos (promedio de 162,00 USD).
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito individual para la mejora del hogar, reparación, ampliación y terminación. • Rangos de préstamo entre 248 USD a 3.727 USD. • Frecuencia de pago: mensual. • Período de pago: 6 a 36 meses. • Garantía fiduciaria. • Documentos que validen la propiedad de la tierra, identificación y una residencia de al menos 2 años.
Precio	20% para los clientes 0-5 días de atraso, o clientes recurrentes y el 26% para los clientes nuevos y regulares. Tasa de interés efectiva: 28% anual
Lugar	Oficinas y agencias existentes en todo el país.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Analistas de Crédito. Apoyar el diseño del “PLAN DE MEJORAS PROGRESIVAS EN LA VIVIENDA” • En los casos de mejoras estructurales y adiciones, se ofrece consulta con un ingeniero.

El Banco ADOPEM no sólo fue capaz de llegar a la meta del proyecto piloto (un máximo de 150 desembolsos), sino que también la superó (465 desembolsos). Con la asociación, ADOPEM pudo consolidar su producto existente, el cual se tradujo en un importante crecimiento en su cartera de préstamos de vivienda (un aumento del 70% en 2011) y una cartera de muy alta calidad (0.39% APR > 30 días). Por otra parte, a pesar de se utilizaron los métodos tradicionales para promover el producto, tales como, altavoces, comunicados de prensa, actividades de lanzamiento y otros, se confirmó que el “boca a boca” sigue siendo el principal medio de promoción para obtener nuevos clientes².

Además, el producto permitió la flexibilidad en relación con algunos de los requisitos necesarios para acceder a un préstamo de vivienda, tales como, los documentos que pueden presentarse para validar la propiedad de la tierra, antes se aceptaba sólo el título de propiedad (este cambio ayudó a ampliar el acceso a los clientes que no tienen escrituras de las propiedades, pero otros tipos de tenencia).

Durante las entrevistas, la mayoría de los oficiales de crédito informaron que el producto se utiliza para los fines previstos y como factor que contribuye a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los servicios y productos ofrecidos por ADOPEM.

Por otra parte, con la coordinación y la asistencia técnica prestada por HPH República Dominicana (HPH RD), ofrecieron activamente ATC de mejoras estructurales, en los que HPH DR actuó como un proveedor externo de servicios de ATC, desde el proceso de diagnóstico y diseño de la construcción a llevarse a cabo para la visita final después de la finalización.

2. Los datos se obtuvieron de las entrevistas realizadas durante la sistematización del proyecto y que fueron llevadas a cabo por los oficiales de crédito de la sucursal del Banco ADOPEM en Sabana Perdida en junio de 2012.

Cuadro 2: Papel de las organizaciones socias en el proyecto piloto**Función de HPHI-ALC:**

- Ayudar a ADOPEM en los estudios de mercado y diseño de productos.
- Apoyar e implementar el producto de microfinanciamiento para vivienda con ATC.
- Ayudar a ADOPEM en el desarrollo de materiales educativos y promocionales.
- Capacitar al personal ADOPEM en el componente de ATC.
- Asistir en la contratación y capacitación del proveedor ATC.
- Monitorear y evaluar el proyecto.

Función de ADOPEM:

- Ofrecer préstamos de microfinanciamiento de vivienda.
- Contratar el proveedor ATC.
- Tomar decisiones junto con HPHI-ALC sobre los cambios en el producto o en el flujo de procesos.
- Presentar informes trimestrales y semestrales a HPHI-ALC.
- Garantizar la capacidad del cliente para pagar los préstamos como condición para la aprobación del préstamo.

3. Asistencia técnica para la construcción

La IMF destacó el valor de la formación impartida por el CIVF para oficiales de crédito con el fin de ofrecer ATC. Mencionaron, en particular, las directrices proporcionadas por CIVF en materia de vivienda progresiva y la necesidad de dividir la construcción en etapas manejables, de acuerdo con la capacidad económica de los clientes. Proporcionar ATC fortalece la relación entre los oficiales de crédito y sus clientes, y se considera un componente valioso que ayuda a los oficiales de crédito, incluso en sus proyectos de mejoras para sus propios hogares.³ En entrevistas con oficiales de crédito, se mencionó como positiva la capacitación que recibieron sobre la forma de evaluar un presupuesto de construcción, así como la orientación básica sobre la construcción. El Banco ADOPEM tiene una cultura de capacitación y aprendizaje continuo dentro de la misma institución y es conocido por su dedicación a la formación de sus oficiales de crédito.

Por ejemplo, para introducir el MFV con el producto ATC, ADOPEM incluyó un curso de capacitación de dos

días para los oficiales de crédito, diseñado y llevado a cabo por el personal del banco. El curso se dividió en dos, casi a partes iguales, para cubrir las directrices relacionadas con el producto financiero y cuestiones de ATC, tales como, los permisos de construcción y las normas, el análisis y la evaluación de los presupuestos de construcción, y el cálculo y los factores de conversión.

ADOPEM es muy meticuloso en sus procesos de capacitación. Están actualizados con la información más reciente, compran y difunden la guía local sobre los costos de los materiales de construcción para garantizar que siempre están trabajando con los precios actualizados⁴. Son conscientes de que sus oficiales de crédito deben tener un nivel académico que les permita llevar a cabo los cálculos asociados a los presupuestos de construcción. Basados en su experiencia, creen que un oficial de crédito debe procesar al menos 10 créditos MFH con el fin de dominar la metodología, en particular el componente de ATC.

3. Los datos se obtuvieron de las entrevistas realizadas durante la sistematización del proyecto y que fueron llevadas a cabo por los oficiales de crédito de la sucursal del Banco ADOPEM en Sabana Perdida en junio de 2012.

4. La publicación se llama "Guía para el análisis de costos de edificaciones e índice de precios en Santo Domingo, Rep. Dominicana".

4. De un proyecto piloto a la implementación a gran escala: el compromiso y la capacidad institucional

El Banco ADOPEM ha demostrado claramente su deseo de crecer o ampliar “masivamente”⁵ sus productos MFV, haciendo hincapié en el impacto social del producto. Tras el éxito del proyecto piloto, el Banco ADOPEM decidió incorporar y ampliar el microcrédito para vivienda con el producto ATC a todas sus agencias y sucursales, cumpliéndose así una de las expectativas que el CIVF de HPHI-ALC tuvo para este proyecto.

ADOPEM también ha diseñado estrategias para superar el reto del acceso a capital de trabajo para financiar mejoras en la vivienda acompañadas de ATC. Entre ellas tenemos:

1. La creación de alianzas estratégicas para apalancar los recursos financieros.
2. La creación de un fondo de segundo nivel entre HPH RD y ADOPEM para financiar préstamos para mejoras al hogar o mejoras progresivas.
3. A través del proyecto “Fortaleciendo la cadena de valor de microfinanciamiento para vivienda”, patrocinado por la Fundación Citi y liderado por el CIVF de HPHI-ALC, se han identificado y diseñado una serie de alianzas estratégicas entre proveedores de materiales de construcción, las IMF que ofrecen financiamiento y HPH RD como proveedor de ATC básica y estructural.

Se espera que estas estrategias sirvan para lograr el objetivo de ayudar a 5.000 clientes (aproximadamente el 10% de la cartera total en valor y un 3% en el número de clientes) en un lapso de cinco años

Tabla 3: Cálculo sencillo de la financiación requerida por ADOPEM con la meta de crecimiento proyectado (5 años)

Objetivo de crecimiento proyectado (5 años)	5.000 clientes activos
Capital adicional necesario	4.829.973 USD
Oportunidad de financiamiento (80% del capital adicional necesario)	3.863.978 USD

III. Lecciones clave

Asistencia técnica para la construcción

- La importancia de la ATC se reconoce así como el valor que Hábitat da al ofrecer estos servicios especializados a sus clientes. Sin embargo, estos servicios están siendo subvencionados y el IMF no está preparado para soportar su coste durante la etapa de expansión del MFV con el producto ATC. Hay que encontrar otras maneras de reducir el costo del componente de la ATC; como por ejemplo, a través de la construcción de alianzas con proveedores de materiales, obteniendo así condiciones favorables para sus clientes.
- Es importante incluir el costo de la ATC en el monto del crédito o utilizar otras fuentes para financiar este componente, para ampliar masivamente el producto.

Esta señora y su nieto viven en una casa a la que se le realizó una mejora a través de un préstamo de microfinanzas para vivienda.



HABITAT FOR HUMANITY DOMINICAN REPUBLIC

5. “Masificar” es el término comúnmente utilizado por las IMF de RD para decir expandirse a nivel nacional, etc.

Este caballero y su hija finalizaron recientemente su casa.



HABITAT FOR HUMANITY DOMINICAN REPUBLIC

Asistencia técnica institucional para ampliar masivamente el producto MFV

La IMF reconoce que para aumentar sus productos MFV más allá del proyecto piloto será necesario un plan de expansión con varios componentes, incluyendo la priorización geográfica, capacitación del personal, una estrategia de promoción y seguimiento de la oficina principal.

IV: Conclusión

Este proyecto ha dado a conocer una serie de logros en toda su ejecución. Los aspectos que destacan son la calidad de la asistencia técnica prestada por el CIVF de Hábitat, junto con la excelente selección de ADOPEM, lo que influyó en el éxito del diseño y el lanzamiento de un producto con un gran potencial de éxito. Además, ahora que el proyecto piloto se ha concluido, la IMF se siente empoderada y motivada para ampliar y aumentar su MFV con el producto ATC.

Este proyecto ha proporcionado lecciones valiosas que se pueden utilizar en otros contextos y ha ayudado a afinar los procesos institucionales de asistencia técnica y herramientas para el diseño y las pruebas piloto de nuevos productos MFV con ATC ofrecido por el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas. También ha abierto oportunidades y atraído el

interés de otras instituciones de microfinanzas en el contexto dominicano para asociarse con HPH RD como el proveedor de los servicios de ATC para las familias, así como la posibilidad de que el CIVF continúe asesorando a ADOPEM en la próxima fase de crecimiento y expansión de su producto MFV.

Según lo declarado por un empleado de una MFI “hemos aprendido del corazón de Hábitat.”

Contacto:

Mario Morán, Gerente de Proyecto, Hábitat para la Humanidad Internacional, Oficina del Área para América Latina y el Caribe. mmoran@habitat.org.

Enlaces clave:

CIVF-ALC: habitat.org/lac/CIVF

HPHI-ALC: habitat.org

Banco ADOPEM: bancoadopem.com



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