

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

Banco Santander

Resumen ejecutivo

Este estudio de caso presenta las lecciones clave que surgieron de la colaboración entre Hábitat para la Humanidad Brasil (HPH Brasil) y Real Santander Microcrédito en Brasil (el sector de microfinanzas del Banco Santander, en adelante llamado Santander), que comenzó como una posibilidad de desarrollar un acuerdo de gestión de cartera. Sin embargo, durante el proceso del establecimiento de la alianza, Santander identificó una gran necesidad para los clientes de bajos ingresos de mejorar sus condiciones de vivienda y el interés de HPH Brasil para aumentar las oportunidades de acceder a fuentes de financiación y soluciones de vivienda para las poblaciones vulnerables. Esta coincidencia de intereses condujo a una alianza entre ambas organizaciones para desarrollar un producto de microfinanzas para vivienda (MFV), cuyo proceso y lecciones se presentan en mayor detalle en este estudio de caso.

El nuevo producto de microfinanzas para vivienda incluiría un componente de asistencia técnica en construcción (ATC). Santander estuvo a cargo del proveer los fondos y el personal necesarios para el producto de microfinanzas para vivienda, mientras que HPH Brasil estuvo a cargo del diseño e implementación de un modelo de ATC.

De esta experiencia surgieron varias lecciones relevantes para los procesos de la alianza, en este caso, entre dos organizaciones que sirven a poblaciones de bajos ingresos con diferentes enfoques. Las dos principales lecciones de este caso son las siguientes:

1. Para que una asociación tenga éxito tiene que haber un reconocido valor añadido de cada una de las

Una señora en frente de su casa mejorada.



HPH/ILAC

Cuadro 1: Misión de las instituciones asociadas

Misión de HPHI: Hábitat para la Humanidad convoca a la gente para construir viviendas, comunidades y esperanza, y así mostrar el amor de Dios en acción.

Misión de Santander: mejorar el flujo de recursos financieros en el país al ofrecer a las poblaciones de bajos ingresos las líneas de crédito que les permitan la creación y el crecimiento de las pequeñas empresas, la creación de puestos de trabajo e ingresos para la realización de proyectos de vida.

partes involucradas; por lo que es importante definir claramente el propósito de la asociación, los intereses de cada organización, el sector de mercado que se va a servir, las funciones y las responsabilidades potenciales, los resultados esperados y una comprensión clara, desde el inicio, de los posibles desafíos internos y externos que puedan surgir, las buenas intenciones de las partes no es suficiente, se necesita un esfuerzo conjunto con el aporte correspondiente para garantizar un producto de éxito;

2. La metodología es necesaria para facilitar la participación de los diferentes actores en la planificación, diseño e implementación de los productos y servicios que respondan a las necesidades, preferencias y capacidades de la población meta, así como las

capacidades y preferencias de las instituciones que prestan el nuevo producto. Estos elementos son fundamentales en el desarrollo de productos que se adaptan a la realidad y el contexto particular en el que se llevarán a cabo.

I. Introducción

Este estudio de caso presenta las lecciones que surgieron de la colaboración técnica entre Real Santander Microfinanzas, que es el sector del Banco Santander que se encarga de las operaciones de microfinanzas, y Hábitat para la Humanidad Brasil, una organización nacional fundada en 1996 que, hasta la fecha, ha servido más de 6.000 familias en Brasil y cuya oficina principal se encuentra en la ciudad de Recife. El proyecto contó con el apoyo de Hábitat para la Humanidad Internacional - ALC a través del CIVF (Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas) para el desarrollo de un proyecto de microfinanzas para vivienda en la comunidad de Heliópolis, en el Estado de Sao Paulo, Brasil. A mediados de 2010, HPH Brasil contrató a un consultor para decidir cómo manejar su cartera de préstamos e identificar potenciales socios financieros. Uno de los socios potenciales identificados fue Real Santander Microfinanzas, que no expresó ningún interés en la gestión de la cartera de HPH Brasil. Sin embargo, ambas organizaciones identificaron oportunidades de trabajar juntas para servir a las familias vulnerables en las favelas¹ de Sao Paulo. El banco ya había permitido el desvío de algunos préstamos de microfinanzas productivos para el mejoramiento de viviendas, lo que llevó a creer que había un mercado potencial para un producto de MFV. Mientras tanto, HPH Brasil ya estaba trabajando en los proyectos destinados a la mejora de la vivienda en Heliópolis. Frente a este escenario, comenzaron a trabajar en conjunto, donde cada uno, en base a su propia experiencia, tomó una parte del diseño. El Banco hizo ajustes al producto del préstamo y HPH Brasil manejó el

componente de ATC, lo cual se llevó a cabo sin el uso de una metodología específica e integral.

Ambas organizaciones empiezan con mucho entusiasmo, pero poca claridad en cuanto a la población meta y el mercado potencial para el Banco Santander en Heliópolis. Trabajan en base a la suposición de que al aprovechar las fortalezas de cada una de las organizaciones serán capaces de implementar con éxito un producto de microfinanzas para vivienda.

Las lecciones que se plasman en este documento se centran principalmente en el proceso de asociación y la falta de una metodología sistemática para el desarrollo del producto.

II. Descripción de la experiencia del piloto

1. Oportunidades y desafíos para las microfinanzas para vivienda

Brasil tiene una población de 196.500.000 habitantes². Hasta la fecha, el 6% de la población brasileña vive en favelas³ concentradas principalmente en Río de Janeiro y Sao Paulo. Se estima que en el 2020⁴, el 25% de la población del país (aproximadamente 55 millones de habitantes) estará viviendo en favelas, que se han triplicado desde la década de 1990. El déficit cuantitativo de viviendas es actualmente de 8 millones de viviendas nuevas (sin incluir mejoras, ampliaciones, reparaciones, etc.) y se estima que al menos el 83% de esta escasez está localizada en las familias con ingresos inferiores a 2 salarios mínimos mensuales (775 USD). Sao Paulo es una mega ciudad con más de 45 millones de habitantes, donde aproximadamente 3 millones tienen un problema de la vivienda, de los cuales, al menos un 18% viven en condiciones críticas.

En Brasil, las finanzas para la vivienda para familias de bajos ingresos están dominadas por el Estado (Caixa Económica Federal, FGTS), que aborda principalmente el déficit cuantitativo mediante; por ejemplo, una vivienda nueva. El acceso a los programas de mejora de la vivienda es muy limitado para la población de bajos ingresos en el sector informal. Las cooperativas sólo ofrecen préstamos a sus miembros, los bancos privados no atienden a esta población y las instituciones microfinancieras (IMF), en cumplimiento de la normativa vigente, sólo pueden otorgar préstamos para actividades productivas. De hecho, las IMF estiman que una

1. Definición de Favela: las favelas son asentamientos que carecen de derechos de propiedad y están formadas por viviendas inferiores al promedio. Carecen de infraestructuras básicas, servicios urbanos y equipamientos sociales o se encuentran en zonas que son geológicamente inadecuadas o ambientalmente sensibles. En su búsqueda de una vivienda asequible, los pobres de la ciudad se enfrentan a un equilibrio entre la ubicación y los derechos de propiedad. Las favelas ofrecen la proximidad a los puestos de trabajo, al comercio y a las instalaciones urbanas. (Programa Favela-Barrio, Río de Janeiro (Brasil), estudio patrocinado por el Ayuntamiento de Río de Janeiro, 1996 - <http://habitat.aq.upm.es/dubai/96/bp028.html>).

2. Banco Mundial, 2011.
3. IBGE, Censo 2010
4. ONU, 2010.

parte de los préstamos concedidos como préstamos productivos se desvía a la vivienda, pero no se puede revelar.

Ante esta situación, Santander y HPH Brasil identificaron una gran oportunidad para atender a la población de bajos ingresos (de 1 a 6 salarios mínimos al mes) con un producto de mejoras de la vivienda que se adapta al proceso progresivo de construcción de las familias de bajos ingresos.

2. Desarrollo del producto:

Factores clave de éxito y fracaso

El desarrollo del producto se basó en una hipótesis, propuesta por cada institución, en cuanto a la asociación. Para Santander, la hipótesis afirmaba que la oferta de un producto de finanzas para vivienda con un componente de ATC sería un factor diferenciador respecto a la competencia, daría a las familias el acceso a cambios tangibles en sus condiciones de vida y promovería la lealtad del cliente. Para HPH Brasil, que ya estaba en Heliópolis, asociarse con un banco muy conocido y del tamaño de Santander le permitiría llegar a más familias con necesidad de realizar mejoras en el hogar, podría posicionarse como el proveedor de ATC para la IMF e influir en la movilización de otro capital en el sector de la vivienda social.

Convencidos de las implicaciones estratégicas de esta alianza, se proponen los siguientes objetivos para el diseño de productos:

- a. Desarrollar un producto de microfinanzas para vivienda con ATC que sea asequible para los clientes actuales de Santander, donde Santander proporcionará el financiamiento y HPH Brasil el componente de ATC.
- b. Implementar un producto piloto en Heliópolis que se pueda extender a nuevas comunidades en el futuro.
- c. Colocar 300 microcréditos de vivienda con ATC en los primeros seis meses del piloto.

TEl desarrollo de este producto fue atípico y no siguió los lineamientos metodológicos propuestos por el CIVF de HPHI para el diseño y/o el perfeccionamiento de los pro-

Cuadro 2: Santander y HPH Brasil

Función de HPH Brasil:

- Diseñar el modelo de los servicios.
- Apoyar a los oficiales de crédito que visitan a los clientes y ayudarles con el diseño de la mejoras.
- Promover el producto en la comunidad junto con el personal de Santander.
- Proporcionar el servicio de ATC.
- Colaborar en los procesos de capacitación del personal.
- Supervisar el proceso del piloto.

Función de Santander:

- Proporcionar capital financiero y humano para la colocación de préstamos.
- Ofrecer y colocar el producto dentro de la comunidad.
- Coordinar las actividades de promoción con HPH Brasil.
- Coordinar visitas y mejorar los diseños con HPH Brasil.
- Garantizar el pago de los servicios de ATC.
- Participar en las capacitaciones con el fin de garantizar la comprensión del producto.

ductos de MFV⁵. Ellos decidieron rediseñar un producto de préstamos que Santander ya tenía, añadiendo algunas sugerencias hechas por HPH Brasil, basándose en su experiencia, en términos de plazos de pago, montos y tasas de interés; y estuvieron de acuerdo en trabajar con un grupo meta que tenía un ingreso mensual promedio de 1 a 6 salarios mínimos (de 390 USD a 2.340 USD).

Las funciones, los resultados esperados y ciertos términos de la alianza se definieron desde el principio. El producto fue diseñado con base en información secundaria disponible y algunas encuestas en la comunidad.

Las características principales del producto diseñado fueron:

5. Consulte Microfinanzas para Vivienda: Herramientas para el desarrollo del producto. Mayo de 2012. www.habitat.org/cisf

ATRIBUTO	DEFINICIÓN DEL ATRIBUTO
Población	Clientes actuales de Santander, con buen historial de crédito, trabajador independiente con la capacidad de pagar el préstamo de acuerdo a la evaluación realizada por los oficiales de crédito.
Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras con ATC para vivienda, locales de venta y alquiler, con contratos que superen el período de crédito. Período de pago: 4 a 24 meses de pagos mensuales, cantidades de entre 2.500 USD a 7.500 USD. Garantía: fideicomis
Precio	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de interés: 2% mensual. Valor de la ATC: 10% del valor del préstamo (un cargo adicional).
Promoción	Conferencias, radio comunitaria, cafés de la comunidad. Uso de folletos, organizaciones comunitarias de base.
Sitio	Heliópolis (solamente clientes). Sucursal del sur de Sao Pablo: 2.500 clientes en total (cartera de 2,5 a 3 millones de USD), 900 clientes activos en Heliópolis (cartera de 1 a 1,5 millones de USD).
Personal	Santander: 2 oficiales de crédito, que también sirven otras áreas. HPH Brasil: 1 técnico en construcción y 1 arquitecto.

El piloto se puso en marcha el 15 de agosto de 2011 con el objetivo de ofrecer 300 soluciones durante los primeros 6 meses. El personal de HPH Brasil y Santander fueron capacitados para manejar el producto 2 semanas antes de la puesta en marcha, se llevaron a cabo las pruebas informáticas para incluir el nuevo producto, la capacitación en el componente de ATC y se llevó a cabo la estrategia mercadeo y ventas, incluida una prueba de campo.

En febrero de 2012, seis meses después de la puesta en marcha del proyecto piloto, sólo se habían colocado cuatro préstamos. Después de realizar una evaluación a mitad del término del proyecto, se observó que muchas situaciones habían limitado el éxito del proyecto y la mayoría de ellas deberían haber sido contempladas desde el principio de la asociación. Se determinó que el producto tenía que ser rediseñado por completo y, por lo tanto, la asociación comercial

se puso en espera. Algunos de los aspectos más relevantes que afectaron la ejecución del proyecto piloto, asociados al proceso de desarrollo del producto MFV con ATC fueron:

- Los retos relacionados con las políticas internas del banco no se identificaron desde un principio, entre ellas: no permitir diferentes metas de colocación entre los productos, la falta de personal dedicado en exclusiva a un producto, la falta de incentivos específicos para los oficiales de crédito para la colocación del producto, y la no identificación de las limitaciones regulatorias sobre las finanzas brasileñas, que limitaron el alcance y a su vez, el éxito del nuevo producto.
- El límite impuesto por el banco de solo considerar sus actuales 900 clientes en la zona seleccionada para el proyecto piloto, Heliópolis, una Favela ubicada en Sao Pablo, con una población de más de 100.000 habitantes y por lo menos con 20 mil familias que están constantemente haciendo mejoras a sus hogares, limitando el acceso al mercado potencial en la zona.
- La falta de un estudio de mercado cualitativo que identificara las necesidades, preferencias y capacidades de la población objetivo, lo que hubiera permitido el diseño de un producto adecuado. Esto fue muy evidente con el componente de ATC, que siendo la característica distintiva, no fue así como los clientes de Santander lo percibieron.
- La falta de coordinación entre los diversos aspectos que deben tenerse en cuenta durante la fase de diseño de un producto de MFV y que están más allá de las características financieras de los productos, tales como:
 - La escasa capacitación de los oficiales de crédito;
 - La falta de una oficina dentro de la favela;
 - La falta de objetivos distintos e incentivos específicos para los oficiales de crédito para que promovieran el nuevo producto;
 - El hecho de que el componente de ATC no fue percibido como un valor agregado entre las familias, lo que hacía difícil el cobro de los servicios;
 - La falta de identificación de productos y claridad en cuanto a la relación comercial. Santander tenía

Una casa renovada con un préstamo de microfinanzas para vivienda.



la impresión de que estaba ayudando a Hábitat para la Humanidad con un proyecto de responsabilidad social, mientras que para HPH Brasil era una oportunidad de negocio social que permitía a las familias de bajos ingresos un acceso adicional para soluciones habitacionales.

3. Asistencia técnica en construcción

La asistencia técnica en construcción se dividió en dos partes:

- a. ATC para mejoras en el hogar no estructurales, tales como: pisos, pintura, cerámica, puertas, escaleras, techos, reparación de fugas, cableado eléctrico, saneamiento, y otros, que corresponden a los préstamos más pequeños y son menos complicados de llevar a cabo.
- b. Las mejoras estructurales y ampliaciones, tales como: redefinición de habitaciones, adaptación, ampliación y remodelación de habitaciones, refuerzos estructurales, diseño y adaptación de la vivienda para algún pequeño comercio (vivienda productiva), el crecimiento vertical u horizontal, etc., que requiere asistencia técnica mucho más especializada, costosa y exigente, así como la supervisión por un arquitecto o ingeniero.

El componente de ATC, tanto para las mejoras estructurales y no estructurales, tuvo un costo del 10% del valor total del préstamo.

El técnico de la construcción de HPH Brasil acompañó al oficial de crédito en las primeras visitas a las familias con el fin de diseñar un plan de mejora progresiva de las diferentes etapas.

Desde el punto de vista de la comunidad, la autoridad en las mejoras de la vivienda es el albañil local, por lo que la ATC externa no se percibió como un beneficio adicional, ya que ellas podían llevar a cabo sus mejoras con la ayuda del albañil local. Las familias no percibieron la ATC proporcionada por HPH Brasil como un valor añadido y esto no sólo afectó el rendimiento del servicio, sino también hizo que fuera difícil hacer el cobro por este servicio.

Por otra parte, el banco propuso en numerosas ocasiones que la ATC tenía que estar ligada a cuestiones de ecología que pudiesen generar ahorro en las facturas de electricidad y agua; por ejemplo, la recolección de agua de lluvia para uso doméstico y un mejor uso de la energía y la iluminación natural. Las familias hubieran podido percibir estos ahorros como un valor añadido, pero nunca habían sido exploradas por HPH Brasil.

Al igual que con el diseño del componente financiero, no se llevó a cabo un estudio de mercado de la exploración de las necesidades, preferencias y capacidades de la población meta en lo que respecta al componente de ATC no financiero, lo que resultó en un servicio que no contemplaba el punto de vista del cliente.

III. Lecciones clave

Surgieron una serie de lecciones en base a la cooperación técnica entre el Real Santander Microfinanzas y HPH Brasil que pueden servir para enriquecer las futuras asociaciones en Brasil y otras regiones del mundo. Las lecciones más importantes son:

Asociación entre organizaciones

- La falta de una evaluación institucional, desde el principio, que permitiese evaluar las capacidades y las limitaciones internas puede debilitar la asociación y la implementación de un nuevo producto.
- Si no se definen los canales efectivos de comunicación, se dificulta el logro de los objetivos establecidos por la asociación.
- La falta de sentido de pertenencia en todos los niveles dentro de la institución financiera en relación a la sociedad y lo que se espera lograr, limita el éxito para alcanzar las metas establecidas y fomenta la ruptura de la relación.

- Poner en marcha una asociación con poca flexibilidad entre las partes afecta el éxito potencial de la relación y, por lo tanto, los resultados del proyecto.
- El desarrollo de asociaciones entre las instituciones con grandes diferencias en sus capacidades y recursos comerciales puede requerir una gran capacidad de negociación por parte de la organización más pequeña.

Diseño del producto

- El establecer las funciones, objetivos, resultados esperados y los plazos para las diferentes etapas del proyecto desde el principio y como equipo con la IMF, es clave para el éxito del diseño e implementación del proyecto.
- La falta de un líder con influencia en la organización afectó la aceptación del producto en diferentes niveles dentro de la institución y afectó también el sentido de propiedad por parte del socio financiero.
- La falta de una metodología para el análisis de mercado y el diseño del nuevo producto, limita el diseño adecuado, la preparación institucional y la posterior implementación del producto piloto. Esto dio lugar a un producto que no estaba bien estructurado y adaptado a las necesidades, preferencias y capacidad de los clientes, ni a las capacidades, preferencias y necesidades de la institución microfinanciera.
- Limitar el proyecto a un segmento de mercado pequeño, ya sea geográficamente o en base a las restricciones de diseño, limita el crecimiento de los productos y la sostenibilidad.
- Si no se introducen incentivos específicos y metas de colocación del producto, se hace difícil para los oficiales de crédito aceptar el nuevo producto.

El valor agregado del componente ATC

- El suministro de un componente ATC que ofrece a las familias un valor agregado y que responda a las necesidades, las preferencias y la capacidad de los clientes, incluyendo a los distintos actores que operan en el contexto del producto (albañiles, los proveedores de materiales de construcción) puede facilitar la aceptación y disposición a pagar por el servicio de ATC.

- La posibilidad de contar con el trabajo del personal técnico de las oficinas de los socios financieros podría fortalecer la comunicación entre las partes, facilitar los cálculos de préstamos y optimizar el servicio al cliente.

IV. Conclusión

Es evidente que, en este caso la falta de análisis institucional para evaluar las capacidades y limitaciones de las organizaciones asociadas para introducir un producto de microfinanzas para vivienda, el análisis limitado del marco regulatorio y de mercado, el segmento limitado del mercado objetivo, la falta de un proyecto líder y la ausencia de un proceso sistemático para el diseño del producto dio como resultado el lanzamiento de un producto de microfinanzas que era débil y con un mínimo de aceptación de los clientes.

La falta de un estudio de mercado que incluyera a clientes potenciales, y no sólo los clientes de los bancos existentes, como insumo en el diseño del producto de microfinanzas para vivienda con asistencia técnica en construcción, llevó al diseño de un producto de microfinanzas para vivienda de poca relevancia para la mayoría de la población meta. El componente ATC no proporcionó a la población meta un valor agregado, ya que no se tuvo en cuenta la cultura y la forma en que las familias de las favelas llevan a cabo sus proyectos de mejora, ni lo que ellos perciben como un valor agregado. Esto se refleja en los comentarios de los clientes: “...podría haber usado el dinero de la ATC para comprar más materiales o pagar al albañil...”

Ahora bien, hay un gran potencial para los productos de

Un préstamo de microfinanzas para vivienda le permitió a esta familia mejorar su casa.



HFHILAC

microfinanzas para vivienda con ATC en la zona seleccionada para el proyecto piloto, siempre que el componente cumpla con las necesidades, las preferencias y la capacidad de las familias, así como los intereses y la capacidad de la entidad financiera y la organización que proporciona los servicios de ATC. Heliópolis es una comunidad con más de 100.000 habitantes que crece cada día en estructura e infraestructura, en respuesta a una cultura de auto-construcción. No es posible llegar a la expansión a gran escala y la sostenibilidad con un producto que se limita a un segmento de mercado tan pequeño, en este caso, los 900 clientes existentes que Santander tiene en la zona.

Es importante mencionar que la incapacidad de mantener abierto el costo del componente de ATC y no poder incluirlo en el préstamo, ya sea a través de una comisión o como parte de la tasa de interés, hizo difícil su manejo y posicionamiento como una de las características más distintivas de este producto.

Por último, pero no menos importante, no es posible que un nuevo producto prospere y compita con los ya existentes si no hay un compromiso y apoyo de la alta gerencia, un líder dinámico del proyecto con influencia, objetivos específicos

para la colocación de productos, ni los incentivos que hacen el producto atractivo para los oficiales de crédito.

Contacto:

Enrique Montero, Especialista en Sistemas, Hábitat para la Humanidad Internacional, Oficina del Área para América Latina y el Caribe. emontero@habitat.org.

Enlaces clave:

CISF-ALC: habitat.org/cisf

HPHI-ALC: habitat.org

Real Santander Microcréditos: sustentabilidade.santander.com.br/default.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