

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

Resumen ejecutivo

La colaboración entre Hábitat para la Humanidad en Uganda y UGAFODE resalta las lecciones aprendidas de las soluciones eficaces de microfinanzas para vivienda. Para ambos aliados, esta iniciativa respondió a una oportunidad de mercado tanto como a una oportunidad de misión. De hecho, muestra el potencial de cada organización de aprovechar sus fortalezas para lograr un mayor impacto. Un mensaje claro que surge de esta experiencia es que el producto y la colaboración exigen que el producto se diseñe minuciosamente y que se efectúe una planificación previa con el fin de tener éxito. Entre los puntos clave que han de considerarse se señala la definición precisa de las funciones y responsabilidades, la alineación con las expectativas del aliado en torno a la estrategia de fijación de las metas y la gestión de las compensaciones en torno a la prestación de servicios no financieros. Las lecciones derivadas de este caso son relevantes no solo para los aliados del proyecto, sino también para toda la comunidad de los operadores de microfinanzas.

I. Introducción

Este estudio de caso presenta lecciones clave que surgen de la alianza entre Hábitat para la Humanidad Uganda y Uganda Agency for Development Limited (UGAFODE), para llegar a muchas comunidades de bajos ingresos con productos de financiamiento de viviendas asequibles y flexibles. UGAFODE Microfinance Limited fue constituida en 1994 como organización no gubernamental para proporcionar servicios financieros primarios y asequibles. En septiembre

El cliente de UGAFODE Charles Karemzi y su esposa pudieron hacer mejoras en su casa.



HH/UGANDA

de 2010, UGAFODE fue constituida como sociedad anónima en transición para transformarse en una institución con licencia para la captación de microdepósitos, con amplia participación de los inversionistas locales. UGAFODE transfirió todos sus activos y pasivos a la empresa nueva. El constante crecimiento culminó en una solicitud para constituirse en una institución microfinanciera de captación de depósitos para satisfacer las demandas de los clientes, en línea con los objetivos estratégicos de UGAFODE. Entre los productos se destacan los micropréstamos hipotecarios, los préstamos para empresas individuales, los préstamos solidarios, los seguros de préstamos, los préstamos para la agricultura, los préstamos para la adquisición de activos y los préstamos para vivienda flexibles.

Hábitat para la Humanidad Uganda está afiliado a Hábitat para la Humanidad Internacional, un ministerio para la vivienda ecuménico y cristiano que inició su labor en Uganda en 1982 en el distrito de Gulu. Hábitat Uganda ha construido, rehabilitado, reparado o mejorado más de 8.731 unidades habitacionales, ayudando así a más de 52.386 personas a obtener refugio seguro, simple, adecuado y asequible.

Las casas están construidas con una mejor ventilación, retretes de pozo y compartimentos de duchas adyacentes. En Uganda, la mayor parte de las casas se construyen utilizando ladrillos de barro cocido y arena, que se encuentran a nivel local y que se hacen o encuentran fácilmente. Sin embargo, una vez que se ha comenzado la construcción, la mayoría de los propietarios de casa consideran que los materiales necesarios para llevar a cabo la construcción tienen un precio

prohibitivo. Por medio de los préstamos para mejoras en la vivienda y el micro financiamiento, Hábitat Uganda les ayuda a estas familias a terminar sus casas.

Ambas instituciones son organizaciones cristianas dedicadas a la concesión de préstamos a las familias de bajos ingresos. Una comparación de las respectivas visiones de las organizaciones indica que cada una intenta promover el cambio a nivel de familia. La visión de UGAFODE es “Ingresos y piedad en todos los hogares”. La visión de Hábitat es “Un mundo donde todos tengan un lugar adecuado para vivir”. Estas misiones son compatibles, ya que buscan la transformación espiritual y física en las vidas de las personas con las que trabajan las organizaciones.

Aunque sus misiones son compatibles y que ambas organizaciones previamente han sido aliadas en un proyecto financiado por USAID destinado a los niños huérfanos y vulnerables, UGAFODE y Hábitat Uganda no han alcanzado el máximo de la alianza para beneficio de las personas de escasos recursos. Ambas organizaciones ofrecen formas de microcrédito, pero se han empleado metodologías considerablemente diferentes en cuanto a los productos y condiciones de los préstamos que ofrecen. UGAFODE se compromete a proporcionar préstamos para la transformación económica y espiritual las personas de escasos recursos. Asimismo, Hábitat Uganda ofrece préstamos para la vivienda para transformar las condiciones de vida básicas de las familias que carecen de alojamiento adecuado. Trabajando juntas, las dos organizaciones podrían ofrecer más opciones a los clientes para que ellos puedan lograr el sustento por sí mismos y condiciones de vida más saludables. Esto sin duda apoyaría el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos de cada organización.

Partiendo del supuesto anterior, Uganda y Hábitat UGAFODE establecieron una nueva alianza para llegar a muchas comunidades de bajos recursos con productos de finanzas para vivienda que son asequibles y flexibles.¹

Este caso analiza las oportunidades y desafíos que enfrentó el proyecto piloto, presenta detalles del proceso de diseño del producto de microfinanzas para vivienda y ofrece un punto de vista sobre consideraciones clave para expandir la escala de las microfinanzas para vivienda en Uganda. Por último, se exponen los puntos clave de aprendizaje que ilustrarán a colaboraciones similares.

Cuadro 1: Funciones de las instituciones aliadas

UGAFODE

- Poner a prueba el producto de préstamo para vivienda.
- Gestionar el desembolso y la cobranza de los préstamos personales otorgados a los clientes.
- Pagar los préstamos a Hábitat Uganda de acuerdo con los términos del contrato.
- Emplear a un equipo responsable especial para los préstamos de microfinanzas para vivienda, y tener un encargado de producto especial.
- Compartir con Hábitat Uganda toda la documentación relacionada con los productos de vivienda que se han beneficiado de la asistencia técnica institucional.
- Facilitar el acceso a los clientes: permitirle a Hábitat Uganda que tenga acceso a los clientes sin que cause interrupciones indebidas a las actividades, de conformidad con el protocolo acordado.

Hábitat para la Humanidad Uganda

- Proporcionar asistencia técnica institucional con el apoyo de Hábitat para la Humanidad Internacional para diseñar el producto.
- Impartir capacitación a los oficiales de crédito de UGAFODE, junto con las estrategias de mercadeo para el lanzamiento del producto.
- Proporcionar financiamiento (en forma de préstamo) para la cartera de microfinanzas para vivienda.
- Designar una persona de contacto clave para la relación.

II. Análisis de la experiencia piloto

1. Oportunidades y desafíos de las microfinanzas para vivienda en Uganda

Oportunidades

Las microfinanzas para vivienda constituyen en general un producto nuevo del sector de finanzas para vivienda del país. Emplea un enfoque de dos vías por el que las personas pueden acceder a préstamos de dinero para hacer mejoras

1. Memorando de entendimiento entre Hábitat Uganda y UGAFODE; noviembre de 2008.

en la vivienda o para adquirir habilidades y materiales para construir su propia casa.

Por medio de las entidades de microfinanzas que captan depósitos, de las instituciones microfinancieras, (IMF), de las cooperativas de ahorro y crédito y de otro tipo de programas de apoyo, se espera que las microfinanzas para vivienda crezcan considerablemente debido a una gran demanda del producto y de los servicios. Un buen número de ugandeses, en especial los de ingresos medios y los de ingresos bajos, emplean el sistema de construcción progresiva, por el que las mejoras en la vivienda se realizan poco a poco en lugar de la compra de una casa nueva terminada o construcción completa. Las entidades crediticias de pequeña escala, tales como las instituciones microfinancieras y las cooperativas de ahorro y crédito cuyos clientes meta son los grupos de ingresos antes mencionados, no han indagado a fondo las microfinanzas para vivienda. Aunque una gran cantidad de los préstamos que otorgan se destinan involuntariamente a mejoras en la vivienda, son insuficientes los productos de las microfinanzas para vivienda, tales como los préstamos para la construcción progresiva y otros que se dirigen específicamente a las necesidades de vivienda de las personas de escasos recursos.

En cuanto a la demanda, Uganda reportó un déficit habitacional de 560.000 unidades en 2006, principalmente en las zonas rurales.² La base de datos Global Findex Database indica que solamente el 1% de los ugandeses informaron que tenían un préstamo hipotecario pendiente. Una consecuencia de esta baja penetración de las hipotecas en Uganda ha sido la creación de una cultura de la construcción, incluso entre las familias que pueden calificar para hipotecas y para la compra de unidades ya construidas. La cultura de la construcción en sí misma y la necesidad de mejorar las condiciones de alojamiento de forma progresiva están, por tanto, arraigadas en muchas partes de África y contribuyen al alto potencial de las microfinanzas para vivienda.³

Según un estudio FinScope de Uganda, el 70% de la población está incluida financieramente, y alrededor del 49% de ese segmento constituye un mercado potencial para las microfinanzas para vivienda. Un estudio realizado por Bankable Frontier Associates para Hábitat para la Humanidad Internacional puso de relieve que la tasa de la tenencia de la vivienda declarada en Uganda es del 85%. Esta tasa es sumamente alta

Cuadro: 2 Interés de Hábitat Uganda en los préstamos personales

- Indagar el deseo de que Hábitat Uganda pase a ser progresivamente (como centro de competencia) una institución de segundo nivel (de tamaño menor del de las principales instituciones del país) que le proporcionaría el financiamiento y la pericia en microfinanzas para vivienda al sector de las microfinanzas.
- Proporcionar una ventanilla única de microfinanzas para vivienda y servicios relacionados del sector de la vivienda.
- Advertir que la mayor parte de las instituciones de alianzas potenciales no cuentan con una función especial de investigación y desarrollo que requeriría un compromiso consensuado y especial de los recursos.
- Advertir que la mayor parte de las instituciones de alianzas potenciales tienen aversión al riesgo y tienen poca predisposición a experimentar.
- Proporcionar una plataforma para el aprendizaje de los conceptos básicos de la participación y la gestión eficaz de colaboraciones multisectoriales y alianzas.
- Analizar continuamente y con detenimiento los modelos de prestación que emplea Hábitat Uganda en las alianzas de microcréditos para vivienda y de microfinanzas para vivienda.

e insinúa una importante demanda de financiamiento para mejoras en la vivienda. Por otra parte, la alta tasa de urbanización de Uganda (el 5%) señala un aumento de la demanda de la vivienda urbana y de las microfinanzas para vivienda.⁴

Lo mencionado anteriormente indica oportunidades significativas de innovación en las finanzas para vivienda.

La alianza entre Hábitat Uganda y UGAFODE creó una excelente oportunidad para que las dos instituciones llegasen a muchas comunidades de bajos ingresos con los productos de finanzas para vivienda que sean asequibles y flexibles. El aprovechamiento de los conocimientos técnicos y estratégi-

2. "Access to Housing Finance in Africa No. 4," FinMarkTrust, 2008.

3. FinScope Uganda 2009. Presentación de lanzamiento "Demand, Access and Use of Financial Services," finscope.co.za/c

4. "Capitalizing Housing for the Poor," Bankable Frontier Associates, enero de 2009.

cos de Hábitat Uganda con la infraestructura de servicios financieros y de divulgación de UGAFODE ha permitido que la alianza reaccionara ante una demanda perceptible que de otra manera no hubiera sido servida, y ha llevado al diseño de dos productos de finanzas para vivienda.

Retos

Uganda es a menudo reconocido como anfitrión de un vibrante e innovador sector de las microfinanzas. Sin embargo, los impactos de la extremadamente alta inflación y de la desaceleración de la economía han presentado un reto al sector financiero para buscar medidas de supervivencia que promuevan la capacidad de recuperación institucional. Esto ha provocado que el costo de los préstamos sea muy alto, lo que excluye a los prestatarios potenciales. Se ven los primeros signos de alivio, ya que la inflación ha disminuido levemente pero constantemente porque en los últimos meses se sancionaron políticas monetarias más restrictivas.⁵

Si bien se establecieron marcos regulatorios de las microfinanzas, la mayor parte de los intermediarios financieros (las ONG y las cooperativas de ahorro y crédito) siguen operando de manera informal, exponiendo a los depositantes a mayor riesgo. El alto costo de los préstamos y la necesidad de protección al cliente y de transparencia son asuntos clave de interés del sector.

Otro reto es la falta de capital suficiente. Uganda atrae a los donantes internacionales y al financiamiento gubernamental de capital para préstamos de microfinanzas. Recientemente se han establecido nuevos fondos para inyectar más capital al sector, lo cual es un buen augurio para introducir nuevos productos que necesitan financiamiento para alcanzar escala. Sin embargo, actualmente no se dispone de financiamiento para el diseño del producto de finanzas para asistencia técnica y para servicios de acceso a la vivienda, como sí se dispone de capital adecuado para expandir los productos de microfinanzas para vivienda. Las comunidades rurales y periurbanas no tienen la titulación individual de la tierra. La tierra pertenece al clan o la familia a través del sistema consuetudinario. Aunque las familias puedan producir una prueba de tenencia distinta, tal garantía real por lo general se considera insuficiente.

Tabla 1: Rendimiento financiero clave de la cartera de préstamos para vivienda flexibles (junio de 2012).

Área	Resultado
Préstamos de instituciones microfinancieras desembolsados	7.508
Préstamos para vivienda desembolsados	285
Saldo total de préstamos de las instituciones microfinancieras	USD 4,1 millones
Saldo de préstamos para vivienda	USD 150.000
Porcentaje en riesgo superior a 30 días – institución microfinanciera	2,6%
Porcentaje en riesgo superior a 30 días – vivienda	2,6%

Nuwabine Flavia es uno de los clientes de microfinanzas para vivienda de UGAFODE.



5. East African Business Week, Feb. 6, 2012

Tabla 2: Características de los productos de finanzas para vivienda.

VIVIENDA FLEXIBLE	MICROHIPOTECA
Propósito: - Reparación o remplazo del techo. - Servicios públicos, como el agua, la electricidad y el saneamiento. - Acabados, como pisos, enlucido y pintura. - Instalaciones, como techos, puertas, ventanas, cocinas, baños. - Seguridad del sitio, verjas, portones Importe: USD 200 – USD 1.200 Importe promedio de préstamos: USD 525 Plazo: hasta 24 meses (tres meses de periodo de gracia) Plazo promedio de los préstamos: 12 meses Cargos: 2% mensual sobre saldo 2% (el importe del préstamo) de cargo de procesamiento 0,85% de seguro - USD 3,75 por la solicitud del préstamo Requisitos de garantía real: bienes muebles y prenda de contrato de venta sobre bienes muebles y garantes Porcentaje de riesgo superior a 30 días: 8,6%	Propósito: - Construcción de habitaciones adicionales - Construcción de estructuras auxiliares - Construcción de una casa central - Construcción de los cimientos de la casa - Construcción de las paredes de la casa - Compra del terreno Importe: USD 200 – USD 10.000 Importe promedio de préstamos: USD 1.500 Plazo: hasta 36 meses (tres meses de periodo de gracia) Plazo promedio de los préstamos: 12 meses Cargos: 2% mensual sobre saldo 2% (el importe del préstamo) de cargo de procesamiento 0,85% de seguro - USD 3,75 por la solicitud del préstamo Requisitos de garantía real: títulos valores inscritos para los préstamos de entre USD 2.000 y USD 4.000. Por los préstamos superiores a USD 4.000 se exige el título para ser cargado. Prenda sobre bienes muebles y garantes. Porcentaje de riesgo superior a 30 días: 3,8%

Desarrollo del Producto:**Factores clave del éxito o del fracaso**

El 30 de junio de 2012, el número de clientes activos de microfinanzas de UGAFODE era de 7.508, y el total de los saldos de los préstamos pendientes era de USD 4.100.000. La cartera de préstamos para vivienda flexible era de USD 150.000, con 285 clientes. Desde la constitución de la alianza, UGAFODE ha desembolsado 1.629 préstamos para la vivienda flexibles, por valor de USD 980.000.

Desde el principio, este proyecto comprendió los roles y responsabilidades bien definidas y de mutuo acuerdo para los colaboradores. Se designaron personas para las funciones clave tales como la gestión y la coordinación del producto, y se diseñó un sistema de seguimiento del proyecto y de emisión de informes, que comprende las tareas, los formularios, las fechas de vencimiento y las personas responsables designadas.

Cada institución se basó también en sus fortalezas internas para lograr los objetivos del proyecto. Hábitat Uganda prestó asesoramiento sobre el diseño del producto de microfinanzas para vivienda, impartió capacitación a los oficiales de crédito de UGAFODE, se hizo cargo del seguimiento y la evaluación del producto y comercializó el producto. UGAFODE se basó en sus fortalezas para probar nuevos productos, junto con un fuerte compromiso institucional para proveer microfinanzas para vivienda. Las lecciones que surgen del producto de la vivienda flexible, (diseñado en colaboración con Hábitat Uganda), llevó al diseño de un segundo producto (microhipotecas). El producto de microhipotecas respondía manifiestamente a una demanda que no podía ser satisfecha mediante el producto flexible. El cuadro 2 detalla los productos de préstamos para vivienda y sus características distintivas.

Algunos de los factores clave del éxito del producto:

- La investigación de mercado y el diseño del producto de microfinanzas para vivienda se llevó a cabo en colaboración conjunta.
- Las instituciones de forma conjunta probaron previamente el prototipo y por tanto pudieron entender claramente las preferencias de los clientes. Esto fue útil para perfeccionar el producto.
- Los dos aliados tenían competencias separadas que podían solo aumentar el uno al otro. Hábitat Uganda contaba con sólidas competencias en materia de vivienda y obtuvo lecciones globales de la red de Hábitat, mientras que UGAFODE tenía una buena red de sucursales y un sólido programa de microfinanzas ya implementado.
- El capital de Hábitat Uganda estaba disponible para poner a prueba el producto. La institución microfinanciera podría haber encontrado difícil poner a prueba el producto con sus propios fondos.
- El personal competente de ambas instituciones se comprometió a procurar el éxito del producto.

Algunos factores clave que pueden llevar al fracaso:

- El préstamo para vivienda flexible y los productos microhipotecarios son gestionados por todos los oficiales de crédito. Al principio esto fue un reto, debido a que no se había evaluado el desempeño de los oficiales de crédito con relación a los productos de microfinanzas para vivienda sino el desempeño acerca de la cartera total. Por tanto, los oficiales de crédito tendían a concentrarse más en los productos que eran más fáciles de comercializar y tenían una alta concentración de clientes. Esto se está revirtiendo con las normas de referencia sobre el desempeño de los productos de microfinanzas para vivienda. Por ejemplo, ahora se les exige a los oficiales de crédito que capten tres clientes de microfinanzas para vivienda por mes.
- La rotación de personal ha afectado el crecimiento del producto. La alta rotación de personal en las instituciones microfinancieras es un fenómeno cada vez más

común en Uganda, y esto le imprime lentitud al proceso de difusión y a una gestión eficaz del producto.

- Hay desafíos en torno al desarrollo de la capacidad de dotación de personal. El personal no está bien equipado para refinar eficazmente el producto, con el fin de hacerlo más sensible a las necesidades de los clientes, para entregar el producto, para efectuar un seguimiento del uso del préstamo y para comprobar que se logró el propósito de la construcción. La falta de capacitación del personal es una deficiencia importante.
- UGAFODE considera que no cuenta con suficientes conocimientos sobre el servicio y está insuficientemente equipado para comercializar el producto eficazmente.
- Los importes de los préstamos resultan pequeños para algunos de los clientes, especialmente para los de las zonas urbanas.
- Se consideró que el período de gracia era corto, sobre todo en pueblos donde hay una escasez de constructores. El período limitado de gracia significa que los precios podrían aumentar el riesgo de mal uso de los fondos y de la variación en los costos de construcción.
- La tasa de interés sobre el total del préstamo es cara en comparación con la tasa sobre el saldo.

De la experiencia se extrajeron algunas lecciones acerca del diseño de los productos

- Es importante capacitar a todos los involucrados en las operaciones relativas al producto. Debido a la frecuente rotación del personal, es muy arriesgado limitar la capacitación sobre el producto a un grupo selecto de oficiales.
- Es necesario que haya una herramienta de evaluación muy clara del producto de microfinanzas para vivienda. Sin tal herramienta, es probable que los oficiales de crédito hagan justificaciones erróneas para recomendar la aprobación del préstamo.
- Las habilidades actuales son inadecuadas para hacer operar el producto y hacerlo crecer a escala.

- El sistema de información de gestión no responde a las características únicas de los productos de préstamo para vivienda. No puede procesar las tasas de interés bonificadas de los préstamos que no que no se desvían.
- El sistema de información de gestión también tiene otras limitaciones. No se puede realizar un rastreo de los cambios en las condiciones de vivienda, y por tanto a nivel gerencial no se puede tener información suficiente para demostrar el impacto o el cambio en las condiciones de vida del cliente.
- El sistema de aprobación centralizado significa que el período de procesamiento puede ser muy lento.
- Si el personal no está motivado y comprometido con el producto, podría fácilmente conducir al fracaso.
- Las tasas de inflación pueden hacer que el costo de hacer negocios sea insostenible.
- No limitar el producto de vivienda a las edificaciones residenciales. Es mejor abrirlo a las intervenciones de vivienda que están directamente relacionadas con los medios de subsistencia, como la construcción de las estructuras de ampliación que actúan como locales comerciales o incluso como unidades de alquiler para personas de bajos ingresos anexadas a la edificación residencial del cliente.
- El riesgo de desviación del préstamo podría llevar al fracaso.
- UGAFODE también aludió a los riesgos operativos, tales como no tener en cuenta el producto como indicador de desempeño clave en evaluaciones de desempeño del personal. Si el desempeño de los productos no se mide independientemente del de los otros productos, el personal no lo tomará en serio.

3. Servicios de acceso a la vivienda: asistencia técnica en construcción

Este proceso no comprendía ningún componente de servicios de acceso a la vivienda. Sin embargo, en las discusiones con UGAFODE y con algunos de los clientes, se percibió un claro indicio de que este tipo de servicio sería muy valorado. UGAFODE informó de que debido a que advirtió la importancia de los servicios de asistencia técnica en construcción se encontraba en el proceso de la contratación de especialistas de asistencia técnica en construcción sobre una base

Cuadro 3: Aumento de la capacidad de Hábitat Uganda para apoyar a las instituciones microfinancieras

Hábitat para la Humanidad Uganda tiene como objetivos:

- Diseñar los productos de servicios de acceso a la vivienda y ligarlos a las microfinanzas para vivienda siempre que exista una demanda por parte de los aliados de la institución microfinanciera (y los clientes, por extensión).
- Aumentar y desarrollar sus capacidades internas para apoyar a las instituciones microfinancieras (en términos de contratación de más personal y de impartir más capacitación al personal).
- Incrementar el número de alianzas de instituciones microfinancieras para introducir o expandir los productos de microfinanzas para vivienda.
- Incrementar el número de las personas servidas por medio de productos y servicios de microfinanzas para vivienda.

piloto y que asignaría los especialistas a nivel de sucursal. Durante las entrevistas con los clientes que se consideraron para este estudio de caso, uno de ellos dijo: “Cuando nos dejan por nuestra cuenta (sin apoyo de asistencia técnica en construcción), estamos a merced del artesano local que podamos contratar”.

4. Expansión del compromiso y la capacidad de las microfinanzas para vivienda

Hábitat Uganda y UGAFODE se han comprometido a expandir la escala del producto de microfinanzas para vivienda, y tienen la capacidad, el financiamiento y los incentivos necesarios para llevarlo a cabo con éxito. Es importante destacar que ambos aliados ven las microfinanzas para vivienda como una prioridad en términos de apoyo a su misión social. UGAFODE ha recibido dos líneas de crédito de Hábitat Uganda para poner a prueba el producto de préstamo para mejoras en la vivienda. UGAFODE Ltd. cuenta con un buen historial de pago de las líneas de crédito de Hábitat Uganda y de otras entidades crediticias al por mayor, junto a un gran deseo de satisfacer las necesidades de la población meta de Hábitat Uganda.

El préstamo para vivienda flexible y la microhipoteca se encuentran en las etapas de crecimiento y requieren fondos adicionales para satisfacer la demanda actual. La gestión de UGAFODE Ltd., en colaboración con Hábitat Uganda, ha presentado una solicitud de fondos para préstamos adicionales equivalentes a USD 500.000 de la MicroBuild Fund⁶. La solicitud fue aprobada, y el desembolso del préstamo se debía hacer en enero de 2013.

Las dos instituciones tratan de expandir la oferta mediante el perfeccionamiento de los productos existentes. Los clientes meta del producto préstamo para vivienda flexible son las personas de bajos ingresos, mientras que los clientes meta del producto microhipoteca es la parte de las personas de ingresos medio-bajos que están excluidas del mercado hipotecario formal debido a cuestiones de asequibilidad.

UGAFODE tiene una red relativamente grande de sucursales que le permite a Hábitat Uganda llegar a muchos más clientes de lo que podría alcanzar por sí solo. La creciente reputación de UGAFODE como institución financiera estable se evidencia por una licencia otorgada por el Banco de la Reserva para convertirse en uno de las pocas instituciones de captación de depósitos del país. Este es un enorme voto de confianza que ayuda a inspirarles confianza a los clientes actuales y potenciales. La supervisión por parte del Banco de la Reserva también contribuye a una gestión prudente.

Por tanto, UGAFODE continúa recibiendo asistencia técnica institucional sobre la base de lo que se ha demostrado que funciona en el “laboratorio” de Hábitat Uganda.

Antes del préstamo



Después del préstamo



Monic Nashemeza muestra las mejoras realizadas en su casa con la ayuda de un préstamo otorgado por UGAFODE.

MicroBuild es un fondo de inversión social, de propiedad mayoritaria de Hábitat para la Humanidad Internacional, para movilizar capital para invertir, sobre todo deuda, en productos de financiamiento de viviendas sostenibles diseñados para las poblaciones de bajos ingresos y de muy bajos ingresos (las que se conocen como la “base de la pirámide”) de los países en desarrollo. El fondo es un fondo de demostración, el primero de su tipo para actuar como un vehículo de inversión global para la vivienda asequible.

III. Lecciones clave

- UGAFODE construyó sobre las lecciones aprendidas de este proyecto piloto y desarrolló su propio producto (microhipotecas) que podría atender las necesidades de los clientes que quieren un préstamo un poco mayor del que se ofrece en la actualidad, pero no uno lo suficientemente grande como para atraer la atención de las instituciones financieras hipotecarias formales. Esta categoría de clientes se pueden clasificar como “el medio perdido” en materia de microfinanzas para vivienda.
- En las conversaciones con los clientes y los oficiales de crédito, se puso de manifiesto que el período de gracia de un mes era demasiado corto, especialmente en las aldeas donde los constructores son escasos. Para resolver este problema, UGAFODE no tiene que extender el período de gracia, sino que considerar como fecha de desembolso la fecha en la que los clientes están muy seguros de que están listos para comenzar a llevar a cabo la construcción o la rehabilitación.
- La mejor práctica en el financiamiento hipotecario es cobrar una tasa de interés sobre saldo. Actualmente, UGAFODE carga una tasa de interés lineal sobre el total del préstamo, y los clientes, con razón, consideran que el préstamo resulta caro. Sería aconsejable que UGAFODE revisase el régimen de fijación de precios para que sea igual o mejor de la que ofrecen las instituciones de préstamos hipotecarios.
- Los oficiales de crédito y los clientes informaron de un retraso de alrededor de diez días en el procesamiento debido al sistema de procesamiento de préstamos centralizado. Si bien el tiempo de procesamiento no es muy largo, se puede acortar aún más si los límites de aprobación se delegan para varios importes de préstamos.
- Algunos de los retrasos en el procesamiento de préstamos son el resultado de la necesidad de verificación utilizando cámaras. Un producto de esta índole tal vez requiere que se les suministre cámaras digitales a las sucursales que ofrecen el producto. Esto podría ser parte del apoyo técnico y de mercadeo de los aliados.
- La falta de un asesor técnico en construcción para ayudar a los clientes en la proyección de los precios de las listas de materiales reduce la calidad del trabajo y aumenta las probabilidades de que ellos se aprovechen y que no puedan ejecutar el proyecto. Esto también reduce la capacidad de los clientes para hacer un juicio apropiado sobre la conveniencia de emprender un proyecto. Sin embargo, ya que los hallazgos de la investigación de mercado indican claramente que la mayoría de los clientes no necesitan asistencia técnica en construcción, tal vez sea una buena idea proporcionarle capacitación básica sobre los costos de construcción de una casa a todo el personal involucrado en la implementación del producto.
- Se debe llevar a cabo una evaluación del producto para obtener información más concreta a fin de tomar buenas decisiones sobre el producto y su desempeño.
- Por otro lado, los problemas de información y de puntos de contacto deben aclararse en los contratos de constitución de las alianzas para facilitar la comunicación entre las organizaciones.
- Hábitat Uganda debe desarrollar la capacidad del personal existente para que se cumplan, según en el contexto, de las microfinanzas para vivienda.
- Los oficiales de crédito tienen que recibir una capacitación continua que les equiparía adecuadamente con la capacidad de evaluar y valorar apropiadamente un préstamo de microfinanzas para vivienda.

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 Uganda y UGAFODE. La alianza ha estado en existencia por tan solo unos cuatro años y ha servido a cerca de 1.600 clientes con préstamos por valor de un USD 1.000.000. Mediante este proyecto, ambas organizaciones han podido cumplir el mandato de sus misiones y consolidar la posición en el mercado mediante la oferta de un producto de nicho.

Una serie de lecciones clave han surgido de este proyecto, que son relevantes no solo para los aliados del proyecto, sino también para la comunidad más amplia de las microfinanzas para vivienda; entre ellas se cuentan:

- La colaboración en la investigación de mercados y en el diseño de los productos es la clave para el éxito del

producto porque ambos aliados verdaderamente poseen el producto (y se sienten que poseían mutuamente el proceso que llevó a la implementación del producto).

- Las alianzas de este tipo requieren que se definan claramente las funciones y responsabilidades si se quiere obtener cierto éxito. Es importante que se lleven a cabo reuniones con frecuencia para tener la seguridad de que todas las partes involucradas se acojan a las estipulaciones, y para que se aborden rápidamente los desafíos que surjan y que podrían hacer que las operaciones no se ejecutaran sin problemas.
- Aunque nunca se ofreció este producto con los servicios de acceso a la vivienda (en concreto la asistencia técnica en construcción), no vimos ninguna tendencia significativa que demostrara o ilustrara que las intervenciones de vivienda efectuadas a partir de los préstamos otorgados eran de calidad inferior. Somos conscientes de que la institución aliada y los clientes solicitaron directamente el servicio, pero no pudimos determinar ninguna correlación entre su ausencia y la calidad de las intervenciones de vivienda. Tal vez esto hace que se mantenga un debate continuo sobre este tema.

Contactos:

Ezequiel Esipisu, director de finanzas para vivienda, Hábitat para la humanidad Europa Oriente Medio y África, esipisu@habitat.org.

Jennifer Aguti, director del programa de microfinanzas para vivienda, jennifera@hfhuganda.org.

Enlaces clave:

Fondo MicroBuild:
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