

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

Financiera CRECER

Resumen ejecutivo

Este estudio de caso presenta las lecciones aprendidas en el marco de una alianza técnica entre la institución de microfinanciamiento CRECER, en Bolivia, el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para la Humanidad en América Latina y el Caribe (CIVF de HFHI-ALC) y Hábitat para la Humanidad Bolivia (HPH Bolivia), establecida para abordar el déficit cualitativo de vivienda de los clientes de CRECER. Esta alianza estratégica tenía como fin aprovechar las habilidades y conocimientos de cada organización y permitir el desarrollo de un producto de microfinanciamiento de vivienda con asistencia técnica para la construcción –ATC– que es relevante y apreciado por la población objetivo. Para ello, CIVF de HPHI-ALC proporcionó asistencia técnica para ayudar a diseñar un producto de microfinanciamiento para vivienda con ATC y el apoyo para la implementación del proyecto piloto y la sistematización de la experiencia. HPH Bolivia proporcionó la experiencia en la implementación del modelo ATC a algunos clientes de manera directa y la capacitación y el soporte de los oficiales de crédito de CRECER para ofrecer ATC básico. CRECER contribuyó con su conocimiento del contexto, su relación con la población objetivo, un equipo dedicado al desarrollo de productos e implementación del piloto y el capital necesario para el proyecto piloto.

Esta familia en Bolivia está obteniendo ayuda para construir su casa, a través de un préstamo de microfinanzas para vivienda.



ADRIANA LLORCAHHI

Tabla 1: Indicadores de desempeño del producto de vivienda (octubre de 2012)

Fecha de lanzamiento	Noviembre de 2011
Préstamos desembolsados	196
Total desembolsado	633.000 USD
PAR> 30 días	0%
0% de la cartera total	0,55%

Durante el desarrollo de este proyecto piloto surgieron varias lecciones que son importantes en la construcción de una fuerte relación entre los diferentes actores, que puede ser útil para otras organizaciones interesadas en el desarrollo de alianzas estratégicas para desarrollar nuevos productos de microfinanciamiento de vivienda. Las lecciones más importantes están relacionadas con el liderazgo y la supervisión durante el proyecto piloto. Contar con líderes de Hábitat y de CRECER comprometidos y dedicados ha facilitado la aceptación del producto a nivel institucional y la implementación del proyecto piloto. El seguimiento puntual y oportuno durante la implementación del proyecto ayudó a minimizar el riesgo de desviación, a alcanzar los objetivos de colocación y también permitió la adaptación rápida de los servicios de ATC y el producto financiero. Hasta ahora, CRECER, el CIVF de HFHI-ALC y HPH Bolivia están satisfechos con los resultados del proyecto piloto y están trabajando juntos en un plan para ampliar el producto de manera extensa en 2013, aprovechando un préstamo que CRECER acaba de recibir de MicroBuild¹.

1. MicroBuild (MB) es un fondo de inversión social, propiedad mayoritaria de Hábitat para la Humanidad Internacional, que moviliza el capital para invertir, sobre todo en deuda, en productos financieros de vivienda sostenible diseñados para la base de la pirámide en los países en desarrollo. El fondo es un fondo de demostración, el primero de su clase para actuar como un vehículo de inversión global para vivienda.

I. Introducción

Este estudio de caso presenta lecciones basadas en las experiencias de la cooperación técnica entre CRECER, el CIVF de HFHI – ALC y HPH Bolivia, para el diseño e implementación de un producto de microfinanciamiento de vivienda con asistencia técnica para construcción dirigida a los clientes de CRECER pertenecientes a la metodología de préstamos a grupos: banca comunal.

La asociación entre el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN/BID) y Hábitat para la Humanidad Internacional ha resultado en un proyecto diseñado para ayudar a reducir el déficit cualitativo de vivienda entre las poblaciones de bajos ingresos en Bolivia y Perú.

CRECER, una de las dos instituciones que se escogieron en Bolivia, es la tercera institución en el país con indicadores de alto rendimiento económico y social (Tabla 2), que les ha merecido ganar varios premios nacionales e internacionales. El 30 de noviembre de 2012, la institución tenía una cartera de más de 114 millones de dólares, 128.523 clientes y una morosidad general del 0,74%. La filosofía de la institución busca el bienestar y el desarrollo de las mujeres bolivianas, especialmente aquellas con menos oportunidades económicas, promoviendo el acceso financiero a una población tradicionalmente excluida de la banca tradicional, que está directamente en línea con la visión corporativa de ser un “líder del microfinanciamiento reconocido por su compromiso de proporcionar a las mujeres y sus familias oportunidades para una vida mejor”. Además, esta institución ofrece componentes educativos no financieros para cada uno de los productos financieros. Además de sus indicadores, se le invitó al proyecto debido a su deseo de incluir un producto de financiación de vivienda producto como parte de su estrategia de crecimiento, además de las necesidades de vivienda ya evaluadas entre sus clientes.

Tabla 2: Indicadores de desempeño financiero y social de CRECER² (diciembre de 2011)

Cartera de crédito bruto (millones de USD)	90,8
Número de prestatarios activos	120.183
Promedio de saldo del préstamo por prestatario	755,2
Activos (millones de USD)	100,0
Patrimonio neto (millones de USD)	24
Porcentaje de prestatarios que son mujeres	87,21%
Clientes por debajo de la primera línea de pobreza	41%

2. Fuente: <http://www.mixmarket.org/mfi/crecer>

Esta señora y sus hijos recientemente pudieron mejorar su casa gracias a un préstamo de microfinanzas para vivienda.



ADRIANA LORCA/HPHI

Cuadro 1: Misión de CRECER, de CIVF de HPHI y HPH Bolivia

CRECER: proporcionar productos financieros integrales y servicios no financieros que mejoren la calidad de vida, preferentemente para las mujeres y sus familias, con excelencia y calidez.

CISF: servir como un lugar de conocimiento, experiencia, asesoramiento e innovación, permitiendo a las familias de bajos y muy bajos ingresos adquirir una vivienda adecuada.

HABITAT BOLIVIA: erradicar viviendas infrahumanas en Bolivia mediante la construcción de una vivienda sencilla, adecuada y asequible.

A pesar de su deseo de incluir productos MFV, CRECER no estaba seguro de cómo desarrollar un producto de vivienda integral que pudiera satisfacer las necesidades, preferencias y capacidades de sus clientes y todavía cumplir con los requisitos establecidos por la institución.

CRECER asumió el proyecto de microfinanciamiento para vivienda con entusiasmo y un alto nivel de compromiso hacia la provisión de asistencia técnica para la construcción (ATC), ya que tenía experiencia en la prestación de servicios no financieros. Desde el principio reconocieron las ventajas del componente de ATC como un servicio distintivo para complementar el préstamo. La IMF se esforzó en cumplir plenamente con los objetivos del plan del proyecto durante la fase piloto, incluyendo objetivos de colocación y el desarrollo de un modelo de ATC que proporcionase un valor agregado para los clientes en la mejora de sus viviendas.

II. Evaluación del proyecto piloto

1. Oportunidades y desafíos del microfinanciamiento para vivienda

Oportunidades

Bolivia tiene altas tasas de pobreza y presenta grandes diferencias dentro de las condiciones de vida y hábitat de las poblaciones de bajos y altos ingresos. Según las proyecciones hechas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en 2006, el país tiene 9,4 millones de habitantes, de los cuales un 61% viven en zonas urbanas y un 39% viven en zonas rurales. El déficit de vivienda afecta a las poblaciones urbanas y rurales más vulnerables y se expresa en una absoluta falta de vivienda (déficit cuantitativo) y vivienda inadecuada (déficit cualitativo). El déficit cualitativo del país es de alrededor de 1 millón de hogares y el déficit cuantitativo se estima en 200.000 viviendas. Este gran déficit cualitativo ha dado lugar a la demanda de familias de bajos ingresos de soluciones de vivienda progresivas, que concuerda con la opinión presentada por las IMF entrevistadas para este proyecto. Una gran mayoría manifestó la petición específica de sus clientes para préstamos de mejoras para el hogar y muchos ya habían confirmado la desviación de créditos productivos para mejoras del hogar. Estas declaraciones son un reflejo de las estadísticas de vivienda del país e, irónicamente, representan una gran oportunidad para el desarrollo de programas de microfinanciamiento de la vivienda.

En este contexto, el microfinanciamiento de vivienda (MFV) es una alternativa de gran potencial para apoyar un gran número de familias de bajos ingresos para que realicen mejoras y construyan gradualmente una vivienda adecuada.

Retos

Bolivia mantiene un entorno regulatorio fuerte y favorable para las operaciones de microfinanciamiento. En 2009 se creó la Autoridad de Supervisión para el Sistema Financiero (ASFI). La ASFI se dedica a promover la transparencia de los precios a través de normas más estrictas de divulgación, lo que beneficia a los clientes de estas instituciones, pero que también puede complicar la introducción de cuotas o cargos por servicios no financieros, incluyendo la ATC.

Otro desafío importante para el sector de la microfinanciamiento en Bolivia es la incertidumbre sobre la posibilidad de integración de organizaciones no gubernamentales (ONG) y las cooperativas en las regulaciones para las instituciones de microfinanciamiento. Estas organizaciones se incluyen bajo el mandato de vigilancia de la ASFI, a pesar

de que se ha retrasado el proceso de integración plena en el marco regulatorio. A finales de marzo, en 2012, nueve Instituciones de Financiamiento del Desarrollo (IFD) habían cumplido los requisitos pero sus licencias de funcionamiento seguían pendientes. Este clima de incertidumbre entre las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las cooperativas puede limitar la introducción de nuevos productos.

2. Desarrollo del producto:

Factores clave de éxito y fracaso

En febrero de 2011, se firmó un acuerdo de cooperación técnica con CRECER para diseñar e implementar un proyecto piloto de MFV con ATC para familias de bajos ingresos³ en Oruro y Challapata, Bolivia.

La población objetivo se centró en los clientes de CRECER con residencia permanente en las zonas periurbanas de la ciudad de Oruro y el municipio de Challapata y con un ingreso mensual de entre 1 y 5 salarios mínimos⁴.

La metodología utilizada en el proyecto siguió un proceso sistemático que consiste en cuatro etapas: preparación del proyecto y evaluación institucional, investigación de mercado, diseño del producto y del servicio e implementación piloto. Desde el principio, se le hizo saber a CRECER de la importancia de seguir los cuatro pasos, incluida la metodología y de que los productos de MFV responden a un proceso de construcción incremental en consonancia con la capacidad de pago de las familias.

Esta casa se pudo terminar gracias a un préstamo de microfinanzas para vivienda.



ADRIANA LORCA/HHH

3. En este documento, los términos "familias" y "clientes" son intercambiables.
4. Un salario mínimo nacional es equivalente a 144 USD (en el momento de este estudio).

Entre los meses de marzo y mayo de 2011 comenzó el diseño del producto MFV con la investigación de mercado en las comunidades de Oruro y Challapata. El producto, incluyendo un modelo ATC, fue diseñado con base en la información del estudio de mercado.

El proyecto piloto se llevó a cabo en el área de influencia de la agencia central de CRECER en Oruro. La zona tiene una población de aproximadamente 100.000 habitantes en barrios con una concentración muy elevada de viviendas, infraestructura deficiente y carreteras secundarias sin pavimentar.

Las características del producto para el proyecto piloto fueron:

Tabla 3: Características del producto de microfinanciamiento para vivienda de CRECER

ATRIBUTO	DEFINICIÓN DEL ATRIBUTO
Población	Clientes de CRECER con un ingreso mensual de entre 1 y 5 salarios mínimos.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas mejoras: no requieren trabajo estructural. • Importantes mejoras: paredes, techos, trabajo estructural. • Cantidad: entre 150 USD y 3,000 USD. • Garantías: documentos en custodia, ya sea garantía o personal. • Frecuencia de pago: mensual, bimensual, trimestral o diferenciado. • Período de pago: 6 a 48 meses. • Requisitos: identificación, residencia de más de un año, buen historial crediticio, actividad económica dependiente o independiente.
Precio	Tasa de Interés: 18% al 20% anual sobre saldos dependiendo de la garantía y la cantidad (incluyendo la ATC).
Lugar	Sucursal de Oruro: Agencias del Norte y Central y Challapata.
Personal	Asesores de crédito individual y personal externo especializado a cargo de la ATC.

El piloto inició en noviembre de 2011 y, a pesar de que estaba programado para terminar en noviembre de 2012, se extendió hasta febrero de 2013 con el fin de introducir algunos cambios al proceso de la ATC, aumentar el número de desembolsos y promover un aumento en la cartera de préstamos para mejoras de menor importancia.

Cuadro 2: Funciones de CRECER, de CIVF de HPHI y de HPH Bolivia durante el proyecto

Función de CIVF de HPHI – ALC:

- Coordinar la investigación de mercado.
- Asistir en el diseño de un producto de MFV con asistencia técnica para la construcción (ATC).
- Diseño de materiales y herramientas para llevar a cabo la ATC.
- Apoyar el desarrollo de materiales educativos y promocionales.
- Capacitar al personal en el uso del nuevo producto.
- Asistir en la contratación y capacitación del proveedor ATC.
- Apoyar la implementación del proyecto piloto.
- Ayudar con monitoreo bimensual.
- Evaluar y sistematizar el proyecto.

Función de CRECER:

- Designar el equipo y el líder del proyecto.
- Ayudar en la logística del estudio de mercado.
- Participar en el diseño del producto y en el estudio de mercado.
- Diseño y desarrollo de ATC y materiales promocionales.
- Implementar el proyecto piloto del producto de MFV.
- Participar en la toma de decisiones sobre cambios al producto o el flujo del proceso.
- Supervisar el nuevo producto.
- Presentar informes trimestrales a HPHI.

Función de HPHB:

- Proporcionar ATC.
- Ayudar en el diseño del modelo ATC.
- Asistir con el monitoreo mensual y el asesoramiento a los oficiales de crédito.

3. Asistencia técnica para la construcción

El modelo CTA que se diseñó se divide en dos tipos (mayores o menores), dependiendo de la complejidad de las mejoras para el hogar. Los oficiales de crédito fueron capacitados por CIVF-de HPHI - ALC y HPH Bolivia para ofrecer la ATC en las mejoras menores no estructurales. Además, se diseñaron una serie de herramientas, tales como: folletos técnicos y formularios para la recolección de información de diagnóstico para facilitar esta ayuda. Los responsables técnicos de la construcción, supervisados por HPH Bolivia, se encargaron de las mejoras estructurales (muros, cimientos, etc.). De la ATC que se ofreció durante el proyecto piloto de 12 meses, 18% fue proporcionada por oficiales de crédito de CRECER, quienes ofrecieron la ayuda para las mejoras de menor importancia y un 82% fue proporcionada por los responsables técnicos de la construcción de Hábitat para la Humanidad Bolivia (HPHB).

Para cumplir con los objetivos fijados para la ATC, el CIVF de HPHI-ALC y HPHB capacitaron a 20 oficiales de crédito de CRECER y 2 responsables técnicos de la construcción en ATC.

El punto fundamental con la ATC ha sido la capacitación. El CIVF de HPHI-ALC comenzó por capacitar dos responsables técnicos de la construcción en HPHB; y que, a su vez, capacitaron a los oficiales de crédito de CRECER. Los responsables técnicos de la construcción de HPHB desarrollaron la capacidad de prever ATC para las mejoras estructurales y son conocidos por el personal de CRECER por su carisma, sensibilidad y compromiso para servir a la población objetivo.

A través de la capacitación, los oficiales de crédito adquirieron nuevas habilidades y conocimientos en el campo de las mejoras estructurales y de estrategias para promocionar el producto de MFV entre sus clientes, ayudándoles a alcanzar sus metas. Además de los oficiales de crédito, otro personal de la IMF también se benefició de la capacitación para mejorar la supervisión del proyecto. Desde el principio del proyecto piloto, la capacitación ofrecida por los responsables técnicos para la construcción fue bien recibida por los oficiales de crédito ya que les brindó una excelente oportunidad para aprender.

Según los clientes de CRECER⁵, el asesoramiento durante la asistencia técnica para construcción fue muy útil, especialmente en relación con los presupuestos de construcción

y planes de mejora para cada hogar y les proporcionó la oportunidad para obtener asesoramiento de un profesional. Sin embargo, en términos de quién debe cubrir este gasto, el costo de la ATC sigue siendo un desafío en el diseño y promoción de productos de microfinanciación de la vivienda. Durante la implementación del piloto, la ATC fue subvencionada pero durante la expansión del producto las familias tendrán que asumir esos costos.

De un proyecto piloto a la implementación a gran escala: El compromiso y la capacidad institucional

Este nuevo producto de vivienda con ATC ya es parte del plan estratégico en CRECER. Es un elemento importante del proceso de expansión, crecimiento y diversificación de las instituciones. Es por esta razón, y teniendo en cuenta su desempeño financiero y operacional, que CRECER recibió la aprobación para una línea de crédito de 2 millones de dólares del fondo MicroBuild. Con esta financiación, en principio, CRECER podrá extender la oferta de MFV con el producto de ATC a Cochabamba y luego al resto de sus sucursales en 2013. Esta expansión está programada para comenzar tan pronto como se desembolse la primera entrega (1 millón dólares). El objetivo que CRECER se ha propuesto en esta etapa es asignar 822 préstamos, con un desembolso de 2,8 millones de dólares y un PAR⁶ de no más del 1%.

Junto con el préstamo suministrado por el Fondo MicroBuild, CRECER continuará recibiendo asistencia técnica institucional del CIVF de HPHI, que ayudará además a fortalecer la oferta de la ATC, así como fortalecer la comercialización y el posicionamiento del producto dentro de la nueva área geográfica. Concretamente, el CIVF de HPHI asesorará y brindará apoyo a la expansión del proyecto piloto a otras áreas geográficas de intervención, supervisará mensualmente el proyecto de la ayuda, asesorará sobre ajustes en el diseño de los productos o los procesos y las destrezas internas de CRECER para la operación del producto MFV con ATC. Se identificaron tres factores claves que influyeron y estimularon la transición del proyecto piloto a la implementación a gran escala durante el período experimental. Estos son:

- La experiencia positiva de las IMF con respecto a la asistencia proporcionada por el CIVF de HPHI y los resultados del proyecto piloto, hasta la fecha, han convencido a CRECER de la importancia del producto MFV con

5. Información obtenida a través de entrevistas realizadas durante la sistematización del proyecto en septiembre de 2012.

6. PAR significa Portafolio en Riesgo mayor a 30 días

Un miembro del equipo del CIVF visita una comunidad que está comenzando a recibir préstamos de microfinanzas para vivienda.



ADRIANA LLORCA/HPHI

ATC. CRECER ha validado que este producto no sólo les ayuda a cumplir con su misión, sino que también es un producto sólido que potencialmente puede ser ofrecido a gran escala.

- El acceso a las fuentes adecuadas de financiación (un fondo asignado para préstamos de vivienda) facilita la expansión del programa.
- La experiencia de CRECER en servicios no financieros; tales como, componentes educativos y de capacitación de liderazgo de las mujeres, servicios de salud, y actividades comunitarias son un activo importante porque estos componentes forman parte de la cultura de las instituciones y facilitan la aplicación de la ATC a gran escala.

III. Lecciones clave

Ha surgido una serie de lecciones a través de esta experiencia, que no sólo enriquecen el plan de expansión de CRECER, sino que también pueden ser incorporadas por otras instituciones financieras interesadas en desarrollar productos de MFV. Las lecciones más importantes de esta experiencia son:

Liderazgo

Tener un líder comprometido es un factor vital para el éxito. El nivel de eficiencia y eficacia del liderazgo del jefe del proyecto de CRECER, quien se desempeña como director nacional de la empresa, fue vital para el éxito del proyecto. De la misma manera, el líder asignado por HPHB tuvo una gran participación. Estos líderes tomaron el control del proyecto, motivando y dando asesoría oportuna a todos los involucrados y a aquellos bajo su supervisión. Juntos lograron posicionar el producto y llevarlo al nivel de crecimiento que ha experimentado hasta la fecha.

Seguimiento del producto MFV

Una estrategia de control definida e implementada por CRECER, el CIVF de HPHI y HPHB, en conjunto, ha garantizado el éxito de este proyecto. El oportuno y adecuado seguimiento durante todo el lapso del proyecto permitió la minimización del riesgo de desviación, ayudó a controlar los pagos mensuales, así como para identificar las necesidades que se presentaron durante el proyecto piloto.

La capacidad institucional de las IMF

La capacidad institucional y compromiso de CRECER con sus clientes ha ayudado a fortalecer, promover y extender el producto de mejoras para el hogar con ATC. Entienden claramente el enfoque de los proyectos y cómo contribuyen a la reducción del déficit cualitativo de vivienda para poblaciones de bajos ingresos.

IV. Conclusión

Los resultados del proyecto piloto confirman que la alianza entre el CIVF de HPHI, HPH Bolivia y CRECER genera un producto de microfinanciamiento para vivienda diseñado con base en las necesidades, preferencias y capacidades de sus clientes, alineados con las preferencias y la capacidad de CRECER. La expansión de este producto a otras áreas del país puede ayudar directamente a reducir el déficit de vivienda en Bolivia, así como influir en otras instituciones microfinancieras bolivianas para replicar la experiencia. Para tener acceso a la financiación de MicroBuild, tanto la asistencia del CIVF de HPHI y la prestación de ATC para importantes mejoras, como de HPH Bolivia durante la fase de expansión del producto, facilitarán el lanzamiento a gran escala del producto y ayudará a más familias bolivianas de bajos ingresos con acceso limitado a los productos de préstamos de vivienda.

Esta familia está mejorando su casa con el apoyo de un préstamo de microfinanzas para vivienda.



El componente de ATC proporciona un valor añadido al producto que requiere una formación continua de los oficiales de crédito y una mejora continua de los servicios prestados por los responsables técnicos de la construcción en HPH Bolivia. También es necesario ajustarlo para que CRECER pueda ofrecerlo de una manera sostenible y aún relevante, para apoyar un aumento en la calidad de vida de los clientes de CRECER.

Contactos:

Adriana Llorca, Gerente de Inversiones, Hábitat para la Humanidad Internacional, Oficina del Área para América Latina y el Caribe. allorca@habitat.org

Enlaces clave:

CIVF-ALC: habitat.org/lac/CIVF

HPHI-ALC: habitat.org

CRECER: crecer.org.bo



Agradecemos al Fondo Multilateral del Banco Interamericano de Desarrollo por asociarse con el CIVF de Hábitat, para hacer posible el diseño del producto microfinanciero de vivienda de CRECER.



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