

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

Financiera EDYFICAR

Resumen ejecutivo

Este estudio de caso muestra las lecciones clave que surgieron de la alianza técnica entre la Financiera EDYFICAR, en Perú, y el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para América Latina y el Caribe (CIVF de HPHI-ALC). Esta alianza estratégica tenía como fin aprovechar las habilidades y conocimientos de cada organización y permitir el desarrollo de un producto de microfinanciamiento para vivienda con asistencia técnica para la construcción (ATC) que es relevante y apreciado por la población objetivo. Para ello, el CIVF de HPHI-ALC proporcionó la 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. EDYFICAR contribuyó con su comprensión del contexto, sus relaciones con la población objetivo, su habilidad para introducir nuevos productos en el mercado y el capital necesario para el proyecto piloto.

Durante la ejecución de este proyecto piloto en conjunto, surgieron una serie de lecciones que son relevantes no sólo para los futuros proyectos ejecutados por CIVF de HPHI, sino también para el sector de las microfinanzas para vivienda en general. Tener un jefe del proyecto comprometido e influyente, junto con una organización fuerte y bien posicionada en el mercado es esencial para aumentar la posibilidad de éxito en la aplicación de un nuevo producto; además, la capacitación y apoyo a los oficiales de crédito durante el diseño y la implementación del producto contribuye a incrementar la

Albañiles trabajando en un mejoramiento de vivienda para uno de los clientes de EDYFICAR.



HPHI/ALC

Cuadro 1: Misión de las instituciones asociadas

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

Misión de EDYFICAR: nosotros concedemos acceso y prestación de servicios financieros a personas de bajos recursos económicos, preferentemente a empresarios y empresarias de la micro y pequeña empresa, contribuyendo a la calidad de su vida.

promoción y el posicionamiento del producto, lo que genera un sentido de pertenencia y el compromiso de seguir ofreciendo el producto. Tras el éxito de esta experiencia, el CIVF de HPHI-ALC y EDYFICAR están convencidos de seguir trabajando juntos para servir a gran escala a más familias que están ubicadas en la base de la pirámide y con necesidad de una vivienda adecuada. Además, son conscientes de que para lograr este objetivo, es fundamental ampliar el alcance de los agentes del mercado que participan en el proceso de la vivienda; tales como, los proveedores de materiales de construcción, centros de formación técnica en construcción, gobiernos locales y otros. Es sólo a través de la participación de más agentes del mercado que se generará un mayor acceso a los servicios de ATC y financiamiento para la vivienda.

I. Introducción

Este estudio de caso presenta las lecciones que surgieron de la alianza técnica entre Financiera EDYFICAR Perú y el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para la Humanidad Internacional - América Latina y el Caribe (CIVF de HPHI-ALC) para diseñar e implementar un producto financiero para la vivienda con asistencia técnica en construcción dirigido a un sector altamente vulnerable del mercado (familias con ingresos entre 1-2 salarios mínimos nacionales).

Esta alianza surgió como resultado de la colaboración, en 2009, entre el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN / BID) y Hábitat para la Humanidad Internacional, para poner en práctica un proyecto destinado a ayudar a reducir el déficit cualitativo de vivienda entre la población de bajos ingresos en Perú y Bolivia mediante el aumento de la oferta de productos de microfinanciamiento para vivienda, incluida la asistencia técnica en construcción (ATC).

En Perú, se seleccionaron cuatro instituciones de microfinanciamiento para llevar a cabo los proyectos piloto. Una de estas instituciones fue EDYFICAR, la segunda institución financiera más grande en el Perú (Tabla 1), que fue atraída al proyecto debido a la oportunidad de responder a una demanda existente entre sus clientes en la base de la pirámide (sectores D y E¹). Sin embargo, estaban escépticos sobre la viabilidad de ofrecer un producto de mejoras para vivienda con asistencia técnica en construcción (ATC) que fuera sostenible y asequible para sus clientes. Cabe señalar que EDYFICAR ya tenía un producto de vivienda, sin ATC, llamado EDYVIVIENDA y que estaba dirigido a los sectores socioeconómicos B, C y D (este último sector era difícil de alcanzar con el producto existente).

Tabla 1: Indicadores financieros y operativos básicos de EDYFICAR² (diciembre de 2011)

Cartera de crédito bruto (millones de USD)	506,0
Número de prestatarios activos	356.099
Promedio de saldo del préstamo por prestatario	1.421,1
Activos (millones de USD)	578,3
Patrimonio neto (millones de USD)	72
Número total de agencias	110
Ubicación geográfica de las agencias	La mayor parte de Perú (en 16 de las 25 regiones)
Número total de empleados	2.439

Durante el desarrollo del proyecto piloto, la institución se esforzó por alcanzar sus metas y desarrollar un modelo de ATC que representó un valor agregado para sus clientes. El proyecto piloto duró 12 meses y se colocaron 504 préstamos, una cartera total de 323.579 USD. Como resultado, el subproducto "EDYVIVIENDA PASO A PASO" con ATC fue incorporado como parte del producto de vivienda para llegar a las poblaciones de bajos ingresos que no fueron atendidas por el producto EDYVIVIENDA mencionado anteriormente.

Tabla 2: Indicadores de desempeño del producto de vivienda (octubre de 2012)

Fecha de lanzamiento	Junio 2010
Préstamos desembolsados de "Edy-vivienda paso a paso" ³	1138
Total desembolsado para "Edyvivienda paso a paso"	1,657,416 USD
PAR > 30 días	2.06%
Clientes activos de vivienda	66.180
Cartera activa de vivienda	140.000.000 USD
0% de la cartera total	20.5%

1. La estratificación de la población en Perú coloca a las personas en los siguientes niveles de estatus socioeconómico (NSE): NSE A: alta y media alta, NSE B: media; NSE C: baja superior; NSE D: baja; y NSE E: marginal.

2. Elaborado con los datos a la fecha de finalización del proyecto: diciembre de 2011. Fuente: <http://www.mixmarket.org/mfi/financiera-edyficar>.

3. Este es el nombre del producto dedicado a la base de la pirámide (1-2 salarios mínimos nacionales). Se proporcionó a estos clientes la asistencia técnica en construcción.

El cliente de EDYFICAR, Wilfredo Cohelo, pudo mejorar su casa con el apoyo de un préstamo de microfinanzas para vivienda.



HPH/LAC

Cuadro 2: Perfil de un cliente del producto “EDYVIVIENDA PASO A PASO”

WILFREDO COHELO vive en Cerro Camote, Jicamarca. Él vive con su esposa y tres hijos. Recibió un préstamo para la construcción de muros y columnas. Él es un maestro de obras, lo que hizo el trabajo más fácil.

Él comentó: “Mi casa estaba hecha de esteras y plásticos y tenía mucho polvo. Cuando llovía, venía la humedad y los vientos son fuertes en esta parte de la colina. Es por eso que mis hijos se enfermaban mucho. Un vecino me habló de EDYFICAR y yo escuché los buenos consejos y la orientación que el analista tenía que ofrecer. Solicité mi primer préstamo, que fue rápido y continuó la construcción. Con el segundo préstamo instalé el techo. El consejo del técnico en construcción fue bueno, sin muchas “palabras vacías”. Me ayudó en la solución de problemas técnicos. Mis vecinos me dicen que “gané la TINKA (lotería)” cuando ven lo lejos que he llegado. Nunca pensé que iba a tener mi propia casa. Antes había intentado con los bancos pero pedían muchos papeles y las tasas de interés eran muy altas. Ahora, mi familia y yo estamos felices y sanos gracias al producto de vivienda proporcionado por EDYFICAR”

El piloto proporcionó beneficios a la IMF, tales como: la reafirmación de su misión y visión, el fortalecimiento de la lealtad del cliente y la posibilidad de apuntar a un nuevo segmento de la población que no se había alcanzado aún la institución: familias de ingresos muy bajos que necesitan un préstamo para mejoras progresivas en la vivienda con la asistencia técnica en construcción. (Ver Cuadro 2).

Actualmente, EDYFICAR está en la etapa de expansión masiva del nuevo producto. Sin embargo, durante el proceso de diseño y la implementación de la prueba piloto surgieron oportunidades y desafíos importantes que se tuvieron en cuenta para realizar ajustes para ampliar el producto actual.

II. Evaluación del proyecto piloto

1. Oportunidades y desafíos del microfinanciamiento para vivienda

Oportunidades

Paradójicamente, la existencia de una gran demanda de soluciones habitacionales de la población de bajos ingresos en el Perú, especialmente en las grandes ciudades, donde los campesinos han emigrado en busca de trabajo y mejores condiciones de vida, ha llevado a que sea la primera oportunidad importante para este proyecto. El déficit de vivienda en Perú suma 1.860.692 hogares; de estos, 389.745 (21%) corresponde a la escasez de vivienda (déficit cuantitativo) y 1.470.947 (79%) a viviendas existentes que son insuficientes debido a sus características físicas y hacinamiento (déficit cualitativo).

En este contexto, el microfinanciamiento de vivienda (MFV) representa una solución altamente potencial para ayudar a un gran número de familias de bajos ingresos a mejorar y construir progresivamente una vivienda adecuada. Esta solución es compatible con la práctica de autoconstrucción por familias vulnerables que, a través de una serie de micro préstamos, continúan haciéndole mejoras a sus hogares. Según lo descrito por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) durante la evaluación del proyecto ejecutado por HPHI y el FOMIN: “el producto de microfinanciamiento para vivienda es un producto con un componente altamente emocional que responde a las esperanzas de las familias y se adapta al proceso de construcción presente entre la población marginal de Perú.

Retos

El primero y quizás el mayor desafío en Perú para el microfinanciamiento para vivienda es el endeudamiento de los clientes como resultado de la amplia gama de productos y nivel de competencia. Las IMF reguladas han optado por incluir parámetros en su política de crédito que limita la provisión de préstamos a clientes que tengan 4 o más préstamos pendientes con un número similar de instituciones finan-

cieras y han contratado sistemas de monitoreo que proporcionan señales de advertencia con respecto a las deudas más grandes. Del mismo modo, las IMF han establecido indicadores que permiten aplicar las precauciones necesarias en su análisis con el fin de no afectar la capacidad de pago del cliente; tales como deuda / capital y pago de préstamos / coeficiente de superávit mensual.

El segundo reto es ser capaces de atender a la población de sectores socioeconómicos D y E, ya que los ingresos limitados y la inestabilidad de este segmento de la población desalienta a las IMF para proporcionar un producto de la vivienda, prefiriendo que los préstamos en estos segmentos se dirijan al capital de trabajo e impulso del desarrollo de la actividad económica de la familia.

Además, la presencia del Estado, a través de sus diversos programas de subsidio para mejoras para el hogar y la construcción, pone en riesgo las iniciativas para desarrollar programas de microcrédito para vivienda; lo que genera temor entre los ejecutivos y directivos de las IMF, y desalienta la expansión de los productos de MFV entre las poblaciones de muy bajos ingresos.

“Apreciamos que la esencia de este proyecto se nos haya explicado desde un principio. Nos dijeron que se trataba de préstamos con asistencia técnica en construcción para mejoras en la vivienda y para apoyar a las familias en la obtención de una vivienda adecuada y no una forma de acelerar el proceso de clientes de bajos ingresos en la obtención de la casa de sus sueños.”

— **Giovana Lozada, Gerente de Mercadeo, EDYFICAR, Perú**

2. Desarrollo del producto:

Factores clave de éxito y fracaso

HPHI-ALC aprovechó las fortalezas de ambas instituciones y facilitó el desarrollo de un nuevo producto, “EDYVIVIENDA PASO A PASO”, diseñado según las necesidades, preferencias y capacidades de clientes potenciales, así como los requisitos y capacidades de EDYFICAR. La identificación de este cruce

Una casa en proceso de mejora.



HPHI-ALC

de intereses entre oferta y demanda es la clave que permitió el diseño de un producto que era sostenible para la IMF, como pertinente y accesible para la población objetivo.

El equipo del CIVF de HPHI-ALC trajo una metodología clara para el proyecto: un proceso sistemático que consiste en cuatro etapas.

La primera etapa, la evaluación institucional y la preparación del proyecto, se inició en septiembre de 2009 con la firma de un acuerdo de cooperación, el plan de trabajo del proyecto y el establecimiento de las funciones de cada organización. La segunda y tercera etapa, la encuesta de mercado y el diseño del producto, se ejecutaron entre julio y octubre de 2009. Se realizó un estudio de mercado preliminar para identificar las características generales de la población objetivo, la oferta existente de productos de microfinanciamiento para vivienda y servicios; así como el papel de otros actores en el sector de la vivienda (gobierno local, constructores, proveedores de materiales, instituciones técnicas, etc.).

Después de analizar la información, se llevó a cabo un estudio cualitativo del mercado en Jicamarca y Huachipa. Según el estudio de mercado realizado en estas comunidades, los principales elementos de un producto de vivienda con valor agregado ofrecido por la financiera sería: fijación diferenciada de los precios de los materiales de construcción

para los clientes, asesoramiento a los clientes sobre cómo implementar las mejoras en la vivienda, la posibilidad de crear alianzas con el gobierno para facilitar el acceso a las instalaciones de agua y saneamiento; específicamente para familias vulnerables en la zona de Santa María de Huachipa (zona peri urbana y rural).

Las características principales del producto que se diseñó fueron:

ATRIBUTO	DEFINICIÓN DEL ATRIBUTO
Población	Segmento secundario del producto EDYVIVIENDA, dirigido a familias pertenecientes a sectores socioeconómicos C, D y E.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> Préstamos individuales a clientes y no clientes. Gama de préstamo entre 500 soles 150 USD) y 5.000 soles (1.500 USD). Período de pago máximo a 24 meses, período promedio de 9 meses. Frecuencia de pago mensual. Incluye los servicios no financieros: asistencia técnica en construcción (ATC).
Precio	Tasa de interés mensual: 3,85%.
Plaza	Una oficina en el área del piloto.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> Analistas de crédito para el producto de MFV, que también prestarán servicios de ATC para mejoras y reparaciones menores. En los casos de mejoras estructurales y adiciones, se ofrece consulta con un ingeniero.
Requisitos	Documento declarando la tenencia, la identificación, la fuente de ingresos y pagaré.

La cuarta etapa, el piloto del producto llamado “EDYVIVIENDA PASO A PASO”, fue lanzada en mayo de 2010, con una duración prevista de 12 meses y recibió el apoyo del CIVF de HPHI con control bimensual durante su ejecución. Una vez finalizado el proyecto piloto, la evaluación que se realizó identificó los siguientes factores de éxito en el desarrollo del producto:

1. La metodología para desarrollar el producto MFV siguió un proceso claro y sistemático que facilitó la aplicación de un producto sostenible y asequible ;
2. El producto diseñado se ajusta al proceso de autoconstrucción progresiva de la familia y responde a sus necesidades, preferencias y capacidad de pago. El componente ATC fue un diferenciador apreciado por los clientes.
3. El liderazgo mostrado por el coordinador del proyecto EDYFICAR fue fundamental en el logro de las metas establecidas en el proyecto piloto y en la permanencia del producto en la cartera de las instituciones.
4. La apertura y el interés genuino de la institución financiera para explorar la posibilidad de abordar, a través de un producto de vivienda, un segmento de mercado considerado tradicionalmente como muy arriesgado.

“El mejoramiento de vivienda tiene un gran potencial para la creación y colocación de préstamos seguros. También mejora la calidad de vida de los pueblos y promueve la lealtad de los clientes ...”

– Luis Polo, Gerente Sucursal Jicamarca, EDYFICAR

3. Asistencia técnica para la construcción

El componente de ATC diferencia al producto EDYVIVIENDA PASO A PASO. El diseño de este componente técnico se basa en los resultados del estudio de mercado y experiencia del CIVF de HPHI.

Las familias de bajos ingresos en las comunidades piloto estaban muy interesadas en recibir asistencia técnica para la construcción y, por tanto, el modelo de ATC ha sido diseñado para satisfacer esta demanda. Sin embargo, el costo de entregar el componente ATC fue uno de los principales retos de la implementación del piloto. El componente de ATC fue

3. Las cuatro etapas de la metodología son: la evaluación institucional, el estudio de mercado, el diseño de productos y servicios y la ejecución del proyecto piloto.

Oficiales de Crédito y un Especialista Técnico en Construcción de EDYFICAR, visitan uno de los clientes de microfinanzas para vivienda.



muy apreciado por los clientes, pero era muy difícil cubrir el costo de este servicio a través de las tasas de interés.

El modelo de ATC de EDYFICAR se centró en dos componentes:

- a. Asistencia para reparaciones y mejoras menores, así como el desarrollo de un plan de mejoramiento progresivo de la vivienda. En la mayoría de los casos, los oficiales de crédito realizaron este componente.
- b. Asistencia para las mejoras y ampliaciones mayores, con la ayuda de un ingeniero subcontratado que estaba a cargo de la prestación de asistencia técnica y el seguimiento de las mejoras llevadas a cabo, así como de promover y coordinar la colocación de productos en el área de influencia de EDYFICAR.

Además, se diseñaron e implementaron herramientas, tales como: folletos, formularios para las visitas de seguimiento, planes de presupuesto, y otros.

Como parte del proceso de evaluación del modelo de ATC, al final del período experimental, EDYFICAR llevó a cabo una encuesta de satisfacción del cliente y un estudio sobre el costo del modelo de ATC, lo que demostró que el costo real de la prestación del componente ATC fue de aproximadamente 59 USD por préstamo y que la recuperación, a través de una comisión de servicio, podría alcanzar los 40 USD. Por lo tanto, la prestación del servicio generaría un déficit, lo que podría ser mitigado a través de la expansión a gran escala del producto. Sin embargo, dicha expansión requeriría un reclutamiento masivo de ingenieros con el fin de mantener el modelo actual para las mejoras mayores, lo que podría hacer el modelo inmanejable. Esta situación hizo necesario que EDYFICAR, con el apoyo del CIVF de HPHI, ajustara la prestación de los servicios de modelo de ATC, lo que resultó en un modelo simplificado, donde los oficiales de

crédito ofrecen la ATC básica.

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

EDYFICAR está claramente comprometido a ampliar la oferta de productos para todas sus áreas geográficas de intervención, para lo cual han adoptado varias medidas:

- Continuar recibiendo asistencia del CIVF de HPHI.
- Contratar a un gerente para el producto de vivienda dedicado a la expansión del mismo.
- Asignar recursos para fortalecer la capacidad de todos los agentes de crédito para ofrecer servicios de ATC.
- Asignar fondos para el crecimiento del producto.
- Buscar alianzas con los proveedores de materiales de construcción y con centros de formación técnica en construcción.

Con la estrategia de expansión del producto de vivienda, EDYFICAR espera aumentar la cartera de vivienda, manteniendo bajos los indicadores de riesgo de la cartera, aumentando la satisfacción y la lealtad del cliente; y, en definitiva, mejorar la calidad de vida de las familias atendidas. Este proceso de expansión tiene previsto colocar al menos 16.000 préstamos en un período de tres años entre los sectores de la población C, D y E, con un promedio de préstamos 2,100 USD para mejoras de la vivienda y la construcción progresiva de la vivienda; así como una cartera acumulada de 34 millones de dólares.

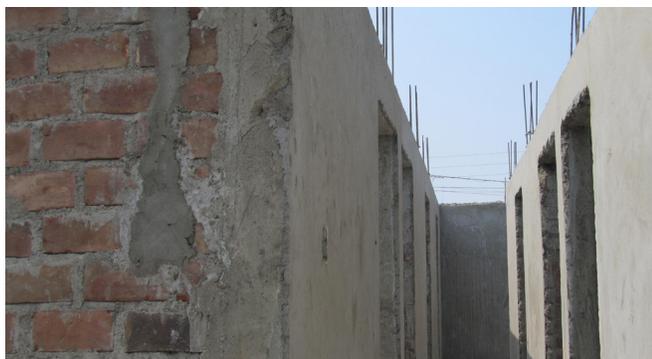
III. Lecciones clave

A lo largo de esta experiencia han surgido una serie de lecciones. Lecciones que no sólo enriquecen el plan de expansión de EDYFICAR, sino que también pueden incorporar otras instituciones financieras que estén interesadas en el desarrollo de productos de MFV. Las lecciones son:

La alianza entre las organizaciones

- El desarrollo de una fuerte relación de trabajo y la credibilidad entre las organizaciones participantes fue fundamental en la creación de un ambiente de confianza y de trabajo en equipo.
- La división clara y comprensión de las funciones es fun-

Una casa que se está mejorando con el apoyo de un crédito para vivienda.



HHH/LAC

damental para contribuir de acuerdo a las capacidades y experiencia; lo que generó un sentido de pertenencia dentro de la institución financiera.

Diseño del producto

- El establecimiento desde un principio y en conjunto con la IMF, de las funciones, los objetivos, los resultados esperados y el calendario de las distintas fases del proyecto fue fundamental para el diseño y ejecución del proyecto.
- La posibilidad de contar con un líder interno que verdaderamente creyera en el producto fue determinante y de gran influencia dentro de la organización; ayudó a acelerar la aceptación del producto en los diferentes niveles dentro de la institución, y tuvo un impacto en el sentido de pertenencia.
- Se observó la importancia de las cuatro etapas de la metodología a lo largo de la duración del proyecto. La metodología ayudó al diseño y guió un producto bien estructurado que se adaptó a las necesidades, preferencias y capacidades de los clientes; así como a la capacidad y el interés de la institución microfinanciera.

El valor agregado del microcrédito para vivienda con ATC

- La vivienda es un proyecto familiar y teniendo en cuenta los ingresos de todos los miembros de la familia que trabajan facilita el acceso a alternativas de financiamiento.
- Los préstamos relacionados con la vivienda son una prioridad para las familias, en términos de pago, y la ATC supuso un valor agregado que se evidencia en la disminución del riesgo de la cartera EDYFICAR para el producto de vivienda.

- Una vivienda contribuye a la transformación de la vida de la familia, por lo que es un producto que promueve la fidelidad de los clientes.
- Una encuesta de satisfacción entre los clientes servidos con el nuevo producto y un estudio sobre el financiamiento de la asistencia técnica en construcción proporcionará información importante para cualquier ajuste en el producto.

IV. Conclusión

El resultado del estudio de caso confirma que la alianza entre HPHI y EDYFICAR dio lugar a “EDYVIVIENDA PASO A PASO”, un producto diseñado de acuerdo a las necesidades, preferencias y capacidad de las familias pertenecientes a los sectores socioeconómicos C, D y E (la población de menores ingresos) en el Perú. Este segmento de la población representa un nuevo e interesante mercado para la Financiera EDYFICAR. La expansión de este producto a otras áreas del país puede ayudar directamente a reducir el déficit de vivienda en Perú, así como influir en otras instituciones microfinancieras para replicar la experiencia. El apoyo del CIVF de HPHI-ALC durante el proyecto piloto y ahora en la fase de expansión es valorado por EDYFICAR en el logro de los objetivos establecidos.

El componente de ATC agrega un valor al producto que, con los ajustes sugeridos para la etapa de expansión y crecimiento, mejorará la calidad del proceso de autoconstrucción de las familias atendidas.

Basado en el éxito de esta experiencia, el CIVF de HPHI-ALC y EDYFICAR están convencidos de seguir trabajando juntos para servir, cada vez mejor, a más familias que necesitan una vivienda adecuada. Además, son conscientes de que para lograr este objetivo es fundamental ampliar el alcance de los actores involucrados en el proceso; tales como, de los proveedores de materiales de construcción, las instituciones de formación técnica, gobiernos locales y otros. Es sólo a través de la participación de agentes adicionales que se generará un mayor acceso al financiamiento y a los servicios de ATC para la vivienda, para las familias de bajos y muy bajos ingresos.

Contactos:

María Teresa Morales, Directora de Finanzas para
Vivienda, HPHI-ALC, mmorales@habitat.org.

Adriana Llorca, Gerente de Inversiones, HPHI-ALC,
allorca@habitat.org.



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 EDYFICAR.



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