

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

Fundación de microcrédito LOK

Resumen ejecutivo

Una serie de importantes lecciones surgió de la colaboración entre Hábitat para la Humanidad Internacional y la fundación de microcrédito LOK para poner a prueba las soluciones de microfinanzas integradas en Bosnia. Esta iniciativa representa la nueva estrategia de Hábitat para proporcionar productos de microfinanzas para vivienda integrados en alianza con instituciones microfinancieras. A lo largo del proyecto piloto, surgieron lecciones clave acerca del valor de las relaciones bien definidas no solo entre los aliados del proyecto, sino también entre cada aliado y los propios clientes. Estas lecciones son importantes no solo para los aliados del proyecto, sino también para toda la comunidad de Hábitat y los operadores de las microfinanzas.

I. Introducción

Este estudio de caso presenta algunas lecciones clave que surgen de la alianza entre Hábitat para la Humanidad Internacional de Europa, Oriente Medio y África y la fundación de microcrédito LOK de Sarajevo (Bosnia y Herzegovina), que fue establecida para prestar servicios integrales de microfinanzas de vivienda a los clientes de bajos ingresos.

La relación entre los aliados del proyecto proviene de un primer contacto en la conferencia anual del Microfinance Centre Network (Red de Centros de las Microfinanzas) de 2008. Con el apoyo y la orientación de Hábitat Europa, Oriente Medio y África, LOK llevó a cabo un estudio de mercado y revisó los resultados de los estudios de satisfacción del cliente para comprender el potencial de la oferta de préstamos para vivienda.

Cuadro 1: Dos organizaciones impulsadas por su misión

Misión de Hábitat para la Humanidad Internacional.

Tratando de poner el amor de Dios en acción, Hábitat para la Humanidad convoca a las personas para construir viviendas, comunidades y esperanza. Ponemos la fe en acción ayudando a construir, renovar y conservar las casas, y mediante la alianza con terceros para acelerar y ampliar el acceso a una vivienda asequible como base para romper el ciclo de la pobreza. En todo nuestro trabajo, intentaremos poner la vivienda en los corazones y las mentes de maneras tan poderosas que hagan que la pobreza de la vivienda sea inaceptable a nivel social, político y religioso.

La misión de LOK: la provisión continua de una amplia gama de productos y servicios de microcrédito a los segmentos de la población económicamente menos desarrollados, que les permita el autoempleo, la firmeza, la estabilidad financiera, el aumento de los ingresos, un mejor nivel de vida y la participación en la competencia de un mercado sólido. LOK sirve a los clientes ofreciendo préstamos agrícolas, préstamos para empresas y préstamos para consumo en general.

En general, la oferta de microfinanzas para vivienda representaba una oportunidad para que ambos aliados cumplieren sus objetivos sociales (véase el Cuadro 1), y al mismo tiempo creaba un producto de nicho para responder a la demanda del mercado que, en ese momento, otras instituciones microfinancieras no satisfacían. Basándose en sus investigaciones, los aliados trabajaron juntos para definir dos productos de préstamo distintos: un préstamo de renovación general y un préstamo de renovación de la eficiencia energética. Cada producto ha integrado el apoyo a la asistencia técnica en la construcción, que se ofrece a los clientes sin cargo alguno. Estos dos productos se pusieron a prueba durante un periodo de doce meses que finalizó en diciembre de 2011. En agosto de 2012, la cartera de vivienda de LOK servía a 1.488 clientes; el 60% de los clientes eran varones. De estos, el 43% fueron préstamos de renovación general, y el 57% fueron préstamos para eficiencia energética.

Este caso examina las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta el plan piloto, presenta detalles del producto microfinanzas para vivienda (junto con los factores clave del éxito del diseño del producto) y considera el potencial de expandir el producto a escala. Por último, se presenta una serie de lecciones aprendidas, que serán útiles no solo para los aliados del proyecto, sino también para otras oficinas regionales y nacionales de Hábitat para la Humanidad.

II. Evaluación del proyecto piloto

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

Oportunidades

El alto nivel de demanda de las microfinanzas para vivienda en Bosnia deriva del hecho de que casi el 38% del total de viviendas (tanto de propiedad pública como privada) fue dañado o destruido durante la guerra de 1992-1995. Desde ese tiempo, no obstante los esfuerzos de reconstrucción significativos que facilitó el apoyo de los donantes, aproximadamente el 40% de las viviendas dañadas o destruidas no fueron reparadas.¹ Esta tendencia es reforzada por el análisis de la cartera propia de LOK, que en ese tiempo vio hasta un 20% de los préstamos para consumo general utilizados para fines de vivienda, junto con la investigación de mercado que indica una demanda de préstamos destinados a vivienda. En ese tiempo, también hubo falta de competencia en el mercado de las microfinanzas para vivienda (aunque esto ha cambiado desde entonces hasta cierto punto, con otras instituciones microfinancieras que empezaron a ofrecer productos de nicho, como el financiamiento para paneles de calefacción de energía solar). Por último, una toma de conciencia cada vez mayor de la importancia de la eficiencia energética –no solo en términos del costo de la calefacción, sino también en términos de confort y cambio climático– puso de relieve una clara oportunidad de proporcionar préstamos de renovación con una meta determinada.

Tanto Hábitat como LOK reconocieron las sinergias potenciales que una relación de colaboración podría generar. Cada uno aportó fortalezas únicas: Hábitat Europa, Oriente Medio y África contribuyó con conocimientos técnicos en materia de emprendimientos de viviendas, junto con la

sabiduría ganada en el pasado gracias a la colaboración de instituciones microfinancieras similares. Como señaló el gerente de mercadeo de LOK, Melnisa Begović: “Uno de los aspectos más útiles de esta colaboración fue la disposición de HPH para compartir los conocimientos y las experiencias adquiridos de sus otros proyectos”. Al mismo tiempo, LOK llegó a la alianza con una sólida posición dentro del mercado bosnio. Con más de 33.000 clientes y una cartera de préstamos bruta de más de €32 millones (USD 41,8 millones) en 2010, LOK se ubicó entre las primeras cinco instituciones microfinancieras por tamaño.² También contaba con un enfoque profesional para el diseño del producto y un firme compromiso con su misión y con el servicio al cliente.

Más concretamente, esta alianza presentó a LOK una oportunidad de aprovechar las relaciones que Hábitat ya mantenía con los inversionistas. Según Marina Yoveva, gerente del programa de desarrollo de Hábitat Europa, Oriente Medio y África, Hábitat creó el vínculo entre el inversionista y LOK. “Nuestra participación en el proyecto era un requisito del inversionista. Ellos no habrían dado los fondos si Hábitat no hubiera participado en el proyecto”.

Retos

No obstante esta sólida relación mantenida con el inversionista, el primer obstáculo al que se enfrentó el proyecto fue la dificultad en la obtención oportuna de capital para financiar la fase piloto. Sobre la base de la investigación de mercado de LOK y

La fortaleza de LOK en la comercialización y promoción significaba que sabía lo que había que hacer para posicionarse de manera eficaz en el mercado de préstamos para vivienda.

el trabajo de los aliados para definir el producto que se ofrecía, se presentó una propuesta a Dutch International Guarantees for Housing Foundation (DIGH) en julio de 2009.

Hacia septiembre de 2009, el Comité de Crédito de DIGH había aprobado el proyecto, pero debido a la crisis económica mundial y a los largos procedimientos de solicitud y de negociación de DIGH, el proceso de encontrar un garante se extendió hasta junio de 2010. El financiamiento, de €1.000.000 (USD 1.310.000), fue finalmente garantizado en septiembre de 2010.

1. De acuerdo con el “Análisis comparativo sobre el acceso a los derechos de las personas refugiadas y las desplazadas” del Ministerio de Derechos Humanos y Refugiados de Bosnia y Herzegovina.

2. LOK ha recuperado en gran medida su posición de fortaleza desde la crisis.

En la casa de esta mujer de Bosnia-Herzegovina se están haciendo mejoras mediante un préstamo de microfinanzas para vivienda.



Más directamente, los aliados vieron desafíos a nivel de cliente: los bajos niveles de ingresos de los clientes, su baja capacidad de absorción de crédito, y, a menudo, la carencia de los conocimientos y de las aptitudes necesarias para llevar a cabo con éxito proyectos de construcción y para planificar las finanzas. En respuesta, el mecanismo de apoyo a la asistencia técnica en construcción de LOK ofrece a los clientes ayuda en la presupuestación y planificación en los casos que lo requieran.

2. Diseño de productos:

Factores clave del éxito o del fracaso

Hábitat para la Humanidad aportó un claro y bien definido proceso de diseño de producto a esta colaboración. El marco comprende cuatro etapas: evaluación institucional y preparación de proyectos, estudio de mercado, diseño del producto y de prototipos de servicios y la prueba piloto. La fase del diseño tiene en cuenta no solo la demanda del mercado, sino también la capacidad institucional para introducir el producto en el mercado y las principales ventajas competitivas de la institución microfinanciera. Como Begović señaló: “Seguimos estas etapas muy literalmente; fue un marco muy útil”.

Como primer paso del proceso de investigación de mercado, LOK recogió información secundaria para obtener una visión general del mercado de Bosnia a finales de 2008. A esto le siguió una encuesta a los clientes existentes a febrero de 2009. Mediante el uso de un formulario de encuesta que los encuestados llenaron, LOK obtuvo respuestas de 567 clientes activos (aproximadamente una tasa de respuesta del 23% frente a la muestra inicial). El 43% de los encuestados eran mujeres. El 60% de los encuestados indicaron que normalmente financiaban las renovaciones o las compras de casa con sus ingresos habituales, mientras que el 32% acudía a préstamos. El 65% manifestó interés en los préstamos para la compra o la construcción de una casa nueva, y un abru-

mador 95% dijo que estaría interesado en préstamos para vivienda con fines de renovación. Las renovaciones más comunes que interesaban a los clientes eran las de la fachada, el sistema de calefacción, el piso y el techo. Los clientes también indicaron querían resolver los problemas del suministro de agua, de las instalaciones eléctricas, de las ventanas y de los baños. En cuanto al importe del préstamo, cerca de un tercio de los encuestados mostró preferencia por los préstamos de entre €511 y €2.556 (de USD 668 a USD 3.339), mientras que otro tercio prefirió los préstamos de entre €2.556 y €6.135 (entre USD 3.339 y USD 8.015).

LOK se basó en estas respuestas para diseñar la oferta de productos, con el apoyo de Hábitat. LOK lanzó un préstamo general para compra o renovación de la vivienda y un préstamo destinado a la eficiencia energética, que eran similares en todos los aspectos al préstamo general para vivienda, con la

Cuadro 2: Creación de funciones claras para los aliados

Hábitat Europa y Asia Central

- Asistir a LOK en la creación de los materiales instructivos y promocionales.
- Capacitación del personal de LOK en el componente de asistencia técnica en construcción.
- Prestación de ayuda a LOK en la investigación de mercados, el diseño de los productos y los procedimientos de solicitud de préstamo.
- Asistencia en la contratación y capacitación del gerente del proyecto de construcción.
- Seguimiento y evaluación de proyectos.

Funciones de LOK

- Proporcionar préstamos de financiamiento de vivienda.
- Contratar al director del proyecto de la construcción.
- Tomar decisiones de manera conjunta con Hábitat sobre los cambios en el producto/ flujos de procesos.
- Presentar informes trimestrales y semestrales a Hábitat para la Humanidad Internacional.
- Cerciorarse de la capacidad de pago de préstamos de los clientes como condición para la aprobación del préstamo.

excepción de que la tasa de interés era levemente inferior. Es importante destacar que LOK ofrece una tasa de interés más baja que la de las otras instituciones de Bosnia que operan en las microfinanzas para vivienda.

Tabla 1: Características clave de los préstamos para vivienda de LOK

CARACTERÍSTICA	PRÉSTAMO PARA RENOVACIÓN O REPARACIÓN DE LA VIVIENDA	PRÉSTAMO PARA EFICIENCIA ENERGÉTICA
Suma	€250 - €5.000 (USD 327 – USD 6.532)	
Plazo	3 a 60 meses	
Periodo de gracia y pagos	6 meses; mensual	
Pago mensual / ingreso promedio	33%	
Tasa de interés*	1,98% mensual, (sobre saldo)	1,78% mensual, (sobre saldo)
Cargo por comisión	2%	
Garantía real	Pagaré: los garantes comprenden cofirmantes y deducciones salariales; prenda de activos.	Pagaré: los garantes comprenden cofirmantes y deducciones salariales; prenda de activos. Factura estimada de mano de obra o notas de pedido; copia de la etiqueta de energía de artefactos eléctricos.

**LOK desde entonces ha bajado las tasas de interés de los préstamos generales y de los préstamos para eficiencia energética al 1,78% y al 1,6% mensual respectivamente.*

Al pensar en el éxito de la fase de diseño del producto, LOK también apunta a los factores que contribuyen a ello, entre los que se cuentan:

- **Definición precisa del producto.** Los productos de préstamos para la vivienda de LOK están bien posicionados en la cartera total de la institución. Debido a que

están destinados para un fin distinto, y a que el seguimiento del uso de los préstamos se logra fácilmente, no “compiten” con los productos de crédito de LOK. Una tasa de interés más baja (en comparación con la de otros préstamos) también facilita la colocación del producto (que se debe a la estrategia de diseño de los productos de LOK y a las tasas favorables que obtiene de DIGH).

- **Capacitación del personal clara y coherente antes del lanzamiento del producto (e incentivos al personal).** Esto garantiza que los oficiales de crédito adopten el producto. Al principio, los oficiales de crédito estaban preocupados y pensaban que la implementación del nuevo producto para vivienda sería demasiado compleja. Pero el préstamo para vivienda demostró una aceptación más rápida que la de los productos anteriores debido al claro posicionamiento del préstamo y al hecho de que los procedimientos de solicitud y de aprobación no diferían radicalmente de los de otros productos de LOK. Se convirtió rápidamente en “algo habitual”.
- **Estrategia de mercadeo eficaz para garantizar la aceptación de los clientes.** Sobre la base de sus fortalezas en materia de comercialización y promoción, LOK utilizó múltiples canales para generar la visibilidad del producto, incluso carteles, anuncios en diarios y volantes. Curiosamente, LOK advirtió que a medida que avanzaba el plan piloto, la difusión boca a boca desempeñaba un papel importante en atraer nuevos clientes.

Es importante destacar que los productos de vivienda de LOK están destinados a un grupo meta bien definido: las familias con un ingreso mensual familiar de entre €150 y €1.020 (de USD 196 a USD 1.333), lo cual es coherente con la estrategia de definición de los clientes meta de toda la cartera de LOK. Se espera que la mayoría de los clientes de productos de vivienda tengan un ingreso familiar mensual de entre €500 y €770 (entre USD 653 y USD 1.006). La evaluación de la fase piloto demostró que las directrices sobre los rangos meta, en su mayoría, se aplicaban de manera coherente. El ingreso promedio mensual de las familias de las muestras fue de alrededor de €600 (USD 784). Sin embargo, debido a unos pocos casos en los que se aprobaron préstamos a clientes de ingresos más altos, LOK también considera la posibilidad de bajar el límite superior del nivel de ingresos para la clientela meta. Para mejorar la meta también está considerando pasar a una medida de “ingreso per cápita” en lugar de “ingresos por familia” y

considerar distintas fuentes de ingresos (ingreso informal, remesas de fondos, herencia y ahorro).

3. Asistencia técnica en construcción

La asistencia técnica en construcción está comprendida en cada producto de préstamo para vivienda y se presta a los clientes sin cargo alguno. El diseño de este componente se basa en la investigación de mercado, la retroalimentación del personal obtenida en la capacitación y las aportaciones de Hábitat. La asistencia técnica en construcción es financiada por LOK, que proporciona un 1% de la suma total del préstamo a Hábitat para la Humanidad Europa, Oriente Medio y África para cubrir una parte del costo de la capacitación del personal y de la asistencia. Se cuenta con una gerente de proyectos de construcción, que recibió capacitación de Hábitat y que ejerce las funciones en las oficinas de LOK a tiempo parcial (de 20 a 30 horas por semana). Ella presta asistencia a los oficiales de crédito por medio de:

- La revisión de la solicitud de préstamo y el análisis de la intervención de vivienda proyectada por el cliente.
- La supervisión y la evaluación de la calidad de los proyectos de vivienda de los clientes.
- La supervisión y la evaluación de la asistencia en construcción que los oficiales de crédito proporcionan a los clientes.

Los oficiales de crédito envían las solicitudes completas a la gerente de proyectos de construcción por correo electrónico. La gerente los revisa y da asesoramiento por correo electrónico dentro de las veinticuatro horas. Se presta particular atención a si se han previsto todos los materiales y a si el presupuesto es correcto. Toda clarificación adicional que el oficial de crédito necesite también se pide por correo electrónico, y la respuesta se envía dentro de las veinticuatro horas. Cuando se necesitan varias aclaraciones, el hecho de que la gerente de proyectos de construcción trabaje a tiempo parcial causa retrasos en el proceso de aprobación del préstamo.

Se cuenta con manuales de asistencia técnica que abordan cuatro tópicos comunes: renovaciones del baño, aislamiento térmico, puertas y ventanas y salud y seguridad. Estos manuales, que fueron preparados en conjunto por Hábitat y la gerente de proyectos de construcción, están a disposición de todos los clientes sin costo alguno, pero se entregan solo cuando el oficial de crédito determina que el cliente podría necesitarlos. Aunque los oficiales de crédito tienen

la obligación de visitar a los clientes cuando se presenta la solicitud y periódicamente durante todo el curso del préstamo, actualmente no existe un mecanismo para que la gerente de proyectos de construcción visite habitualmente el sitio de construcción o interactúe directamente con cada cliente. Sin embargo, ella hace una visita a una muestra aleatoria de clientes (de hasta el 5%) para cerciorarse de la calidad de la obra realizada, proporcionar orientación adicional, etcétera.

La evaluación piloto reveló que casi el 98% de los clientes encuestados estaban satisfechos con el servicio que habían recibido de LOK. Todos los clientes encuestados que recibieron asistencia técnica en construcción consideraron que esta fue útil, y que cuando siguieron el consejo técnico, lograron reducir el costo, obtuvieron mejores materiales y una mejor selección del método. Sin embargo, solo el 45% de estos clientes había recibido asesoramiento en persona, y solo el 16% había recibido una copia de la guía de construcción. Como Begović manifestó: “Junto con Hábitat, llegamos a la conclusión de que Bosnia y Herzegovina es un caso particular” cuando se trata de aceptar consejos de construcción. Muchos clientes ya cuentan con las aptitudes para llevar a cabo el proyecto o conocen a alguien que lo puede hacer por ellos. “En tales casos, nuestra asistencia técnica en construcción consiste en una recomendación, pero no observamos que los clientes siempre aceptan los consejos que les damos” manifestó Begović.

Basándose en los resultados del proyecto piloto, LOK ha reestructurado la asistencia técnica en construcción que ofrece, en un intento por agilizarla. Hábitat ha impartido capacitación a veinte oficiales de crédito de LOK a fin de que proporcionen asistencia técnica en construcción para los préstamos de hasta €1.500 (USD 1.960) relativa a las intervenciones de los tres ti-



Esta casa se encuentra en proceso de mejora.

HHIEMEA

pos más comunes (reemplazo de puerta o ventana, reparación del baño o la cocina y colocación de pisos) y para que soliciten la opinión del gerente de proyectos de construcción en los casos en que sea necesaria. Estos veinte oficiales de crédito impartirán capacitación al resto del personal de atención al cliente de LOK. El resto de la asistencia técnica en construcción (para proyectos más grandes y complejos) también es proporcionada por el gerente de proyectos de construcción. LOK también considera contratar más gerentes de proyectos de construcción con el fin de reducir los retrasos en el proceso de aprobación de los préstamos.

4. Expansión de las microfinanzas para vivienda a escala: Compromiso y capacidad institucionales

En la actualidad, no se han identificado fondos para la expansión del producto a escala. Como señaló Yoveva, “Estamos tratando de obtener más fondos. El producto de LOK se ha encontrado con una demanda del mercado muy buena, y su cartera de productos de vivienda es cada vez mayor. Sin embargo, Bosnia es considerada como un mercado riesgoso. Tuvimos un entendimiento con DIGH acerca de que el financiamiento continuaría, pero los Países Bajos ahora tienen sus propios problemas y por el momento no pueden hacer colocaciones. Por tanto, buscamos otras fuentes de financiamiento”.

Un aspecto clave por considerar a fin de expandir la escala de este producto es el tema de la sostenibilidad, en particular en relación con la prestación de la asistencia técnica en construcción. Actualmente, este servicio se proporciona al cliente sin cargo alguno, si bien la asistencia técnica en construcción constituye un costo operacional para LOK. LOK busca un medio eficaz para la racionalización del producto en el futuro (mediante la obtención de ganancias por eficiencia), o incluso potencialmente mediante subsidios cruzados que provengan de los otros productos.

Un obstáculo potencial final es la cuestión de la regulación. La legislación local prohíbe a las fundaciones de microcrédito (tales como LOK) ofrecer préstamos superiores a €5.000 (USD 6.532), aunque este límite no se aplica a las empresas de microcrédito. Si bien este límite no presenta impedimento alguno para la fase piloto (en la que el importe promedio de los préstamos se ubicaba entre €1.250 y €1.440 (entre USD 1.633 y USD 1.881), en línea con el importe promedio de los préstamos de toda la cartera, podría limitar el potencial para una futura expansión. En respuesta, LOK apoya una iniciativa de apoyo para presionar al gobierno

respecto de elevar este tope; también ha empezado a considerar la oferta de préstamos para la construcción progresiva. Estos últimos, en particular, ayudarían a los clientes a realizar proyectos de largo plazo con una serie de préstamos de acuerdo con el límite legal.

III. Lecciones clave

Establecimiento de una relación sólida entre organizaciones aliadas

El proyecto piloto puso de relieve la importancia de dedicar esfuerzo para establecer una relación de trabajo sólida entre las organizaciones. “El proceso de entablar relaciones lleva tiempo”, señaló Yoveva. “Primero hay que generar colaboración a nivel de gerenciamiento de proyectos, en el que ocurre el trabajo esencial y básico. También se necesitan vínculos a nivel de la alta dirección, incluso un mecanismo de comunicación con los niveles superiores claro y sencillo, mediante el cual se pueda abordar rápidamente todo obstáculo operacional”.

En términos más generales, Yoveva señaló la importancia de una visión compartida de la forma en la que se produce la relación entre Hábitat y la institución microfinanciera. En este caso, señaló que LOK tiende a ver a Hábitat más como inversionista, por el que Hábitat aspira a ser considerado aliado. Su razonamiento fue este: “Nuestro objetivo es mejorar las condiciones de la vivienda de las personas de bajos ingresos. Queremos que nuestras alianzas den lugar a una misma visión y que la institución microfinanciera abrace el tema de la vivienda como parte de su propia estrategia central, de manera que incluso cuando la alianza llegue a su fin, ellos todavía trabajen en pro de esos objetivos compartidos. De esta manera, las alianzas son una buena manera de aprovechar los limitados recursos para lograr un mayor impacto. También aspiramos a crear una amplia concienciación en torno al problema de la vivienda inadecuada”.

Logro de la correcta relación con los clientes

Desde la perspectiva de Hábitat como proveedor de asistencia técnica, hay una distinción importante entre considerar la institución microfinanciera como su “cliente” y considerar que la relación es con los usuarios finales (los clientes de la institución microfinanciera) en sí. En el caso de LOK, el punto central de Hábitat para la Humanidad Europa, Oriente

Medio y África consistía en prestar asistencia a los oficiales de crédito de LOK y al gerente de proyectos de construcción (un empleado formal de LOK) y LOK (por medio de los oficiales de crédito) tenía la responsabilidad exclusiva de la relación con el cliente. Es importante resaltar esta distinción, ya que, como organización motivada por la misión, Hábitat se preocupa por sus clientes. Esta es la razón por la que los requisitos para la fijación de las metas se acordaron por anticipado. Sin embargo, el contacto directo solamente de Hábitat con los clientes tuvo lugar durante las evaluaciones de proyectos habituales (las intermedias y la final).

De esta manera, existe un reto potencial para que Hábitat tenga un conocimiento normal y preciso de los clientes, de las necesidades de estos, y de cómo los clientes emplean el producto y se benefician del mismo (especialmente de la asistencia técnica en construcción). En términos más generales, la lección para los proyectos futuros de Hábitat es que la dinámica de la relación con los usuarios finales (clientes) tiene que considerarse y acordarse por anticipado, y quienquiera que esté encargado de esta relación tiene que cerciorarse de que la retroalimentación del cliente se comunique periódicamente entre ambos aliados. Como expresó Yoveva,

“¿Cambiará esta relación en el futuro? Sí y no. En cuanto a nuestros servicios de asesoramiento técnico, LOK será el cliente. Sin embargo, nosotros, a fin de mejorar el conocimiento y los recursos para lograr los resultados previstos, tenemos que tener un contacto periódico con el cliente. Esto es fundamental para ayudarnos a detectar la demanda y saber qué cambios son necesarios para que nuestros servicios sean pertinentes para los clientes finales y las IMF”.

La institución microfinanciera, tiene que hacer una opción clave en términos de cómo abordar la relación con los clientes. Puede acercarse a los clientes con una visión limitada de financiamiento de proyectos de construcción de corto plazo, o con una visión de largo plazo como aliado durante todo el curso de los esfuerzos de una familia para mejorar sus condiciones de vida. De esta manera, la relación no tiene por qué limitarse solo al plazo del préstamo, sino que puede extenderse a lo largo de muchos préstamos. El cambio a una más amplia conceptualización de la relación de una institución microfinanciera con los clientes, sin embargo, requeriría que esta tuviese una percepción de todos los tipos de necesidades y proyectos de los clientes, no solo de los relativos a un préstamo en particular. Tendrían que ofrecer la

La hija de la familia Karovikjuega frente a su casa, a la que se le hicieron mejoras mediante la ayuda de un préstamo de microfinanzas para vivienda.



HHHEMMA

elaboración de presupuestos, la planificación y la asistencia técnica, cuando sea necesario.

Para una organización que hace especial hincapié en el servicio al cliente y en la relación con el cliente, este modelo de “alianza” presenta sin duda una oportunidad para ofrecer un valor de mercado a los clientes.

Determinar el momento oportuno

Otra lección clave que surge de esta experiencia es la forma en la que los aliados responden a la estacionalidad de la demanda. Debido a que LOK dependía del financiamiento externo para lanzar el producto de vivienda, no tuvo control sobre el momento en que se desembolsarían los fondos. En el proyecto piloto, se obtuvo el financiamiento en septiembre. “El hecho de lanzar este producto en el invierno demostró que teníamos expectativas poco realistas”, señaló Yoveva. “La construcción de viviendas es estacional, por lo que un nuevo producto se debe lanzar a principios de la primavera. Sin embargo, el invierno es una muy buena época para comenzar a preparar el lanzamiento; es decir: conseguir el producto adecuado, capacitar al personal, tener los sistemas listos y hacer propaganda. “Al comienzo del proyecto piloto, LOK obtuvo una aceptación más lenta de la prevista, pero esta aumentó después de la llegada de la primavera”.

IV. Conclusión

Este estudio de caso ha sido preparado para presentar las lecciones derivadas de la relación de colaboración entre la Fundación de Microcrédito LOK y Hábitat para la Humanidad Europa, Oriente Medio y África, que se estableció para poner a prueba la viabilidad de la oferta de productos de microfinanzas para vivienda en el mercado de Bosnia. El proyecto piloto se encontró con una demanda sólida y la retroalimentación positiva en general de los clientes. El proyecto representa el enfoque de Hábitat sobre el aspecto de la asistencia técnica del producto, pero la institución microfinanciera recorrerá un proceso para

aprender más acerca de lo que funciona y de lo que no funciona, y podría modificar su enfoque en el futuro.

De esta experiencia surgieron lecciones clave que son valiosas no solo para los colaboradores del proyecto piloto, sino también para la comunidad de Hábitat y las microfinanzas en general. Estas lecciones giran principalmente en torno a un aspecto con frecuencia intangible, aunque vital, de las operaciones de campo: la creación de relaciones productivas. De la creación de una sólida relación de trabajo entre los aliados para calibrar eficazmente las relaciones de ambos aliados con el usuarios finales (clientes), se deduce que vale la pena el tiempo para acordar, entablar y mantener los vínculos que servirán de base para una futura expansión de la escala de esta iniciativa. La clave del éxito consiste en conocer las fortalezas del aliado y las necesidades de los clientes.

Contactos:

Marina Yoveva, Hábitat para la Humanidad Europa, Oriente Medio y África, directora de desarrollo del programa myoveva@habitat.org.

Melnisa Begović, gerente de mercadeo de LOK, m.begovic@lok.ba.

Enlaces clave:

Hábitat para la Humanidad de Europa y Asia Central: habitateurope.org

LOK Microcredit Foundation: lok.ba

LOK en el MIX Market: mixmarket.org/mfi/lok-microcredit-foundation

DIGH: digh.nl/index.php?language=en