



Monic tiene ahora un mejor hogar en Uganda gracias a la ayuda de las microfinanzas para vivienda.

JENNIFER AGUTI

ARTÍCULO 3:

Desarrollo del producto de microfinanzas para vivienda: factores clave para el éxito

Enero de 2013

El aumento constante en la última década de los proveedores y las carteras de microfinanzas para vivienda anuncia la gran demanda insatisfecha de financiamiento de viviendas entre los pobres. Incluso aunque los anteriores informes de los profesionales de las microfinanzas revelaron que los préstamos destinados a proyectos empresariales fueron desviados frecuentemente para mejoras en el hogar, muchos de ellos no estaban dispuestos a ofrecer préstamos para activos no productivos. Sin embargo, como las micro finanzas han evolucionado y se ha diversificado su oferta, las instituciones microfinancieras se están dando cuenta de que cada vez más las microfinanzas para vivienda son una opción atractiva para la construcción de la lealtad del cliente, el fortalecimiento de las carteras y la mejora de la rentabilidad social.

Como las instituciones microfinancieras intentan añadir productos que aborden intencionalmente esta evidente demanda, muchos se preguntan qué medidas y consideraciones clave son útiles en el diseño y lanzamiento de un producto de

Microfinanzas para vivienda se refiere a los préstamos no hipotecarios que están destinados a financiar mejoras en el hogar, reparaciones y construcción por etapas. Se caracteriza por tener elementos comunes de las micro finanzas, tales como:

- **Cantidades pequeñas de préstamo:** financia una mejora individual o una etapa de un proceso de construcción gradual.
- **Plazos cortos:** generalmente entre 12 y 36 meses.
- **Precio basado en el mercado:** normalmente a la par con otros productos de micro finanzas.
- **Garantías no hipotecarias:** como co-garantes o pagarés y se aceptan pruebas alternativas de la tenencia de la tierra aparte del título legal, tales como acuerdos de compra o facturas de servicios públicos.

microfinanzas para vivienda exitoso. Una suposición común es que las microfinanzas para vivienda son simplemente una forma de crédito de consumo, o que se puede agrupar en un producto de préstamo de vivienda más ampliamente definido (que a menudo incluye las hipotecas). Por lo tanto, ¿por qué llevar a cabo un proceso más estructurado y potencialmente costoso para diseñar un producto distinto de microfinanzas para vivienda? Curiosamente, las experiencias sobre el terreno demuestran posibilidades únicas para que las microfinanzas para vivienda generen importantes beneficios empresariales y aumentar los resultados sociales, lo que sugiere que un proceso bien diseñado es, de hecho, justificado. A la inversa, cuando los productos se han desarrollado sin seguir un proceso claro y planeado, los resultados fueron notablemente menores.

El siguiente informe analiza las experiencias de 10 instituciones microfinancieras de todo el mundo que se asociaron con Hábitat para la Humanidad para desarrollar productos de microfinanzas para vivienda. Estos casos fueron seleccionados para representar una amplia gama de enfoques sobre las microfinanzas para vivienda dentro de una variedad de contextos. Sirven como base para estudiar cuáles procesos se llevaron a cabo y el efecto que tuvieron sobre el rendimiento del producto. Por último, se destacan las enseñanzas y los factores clave de éxito.

¿Por qué buscan las instituciones microfinancieras una diferenciación del producto de microfinanzas para vivienda?

Las instituciones microfinancieras estudiadas fueron involucradas en la concesión de préstamos a microempresarios, ya sea a través de préstamos individuales, algún tipo de préstamos a grupos (por ejemplo, el modelo de Grameen o los bancos comunales), o una combinación de estos. Más de la mitad de las instituciones microfinancieras ya habían incursionado en otros tipos de productos y servicios financieros, tales como préstamos agrícolas, préstamos sobre los activos fijos, ahorros y productos de seguros. El análisis de las 10 instituciones microfinancieras reveló una variedad de motivaciones para buscar productos de microfinanzas para vivienda cuidadosamente diseñados, que se diferencian de los otros tipos de préstamos ofrecidos por la institución. Sus dos preocupaciones principales eran:

1. **Garantizar productos de éxito enfocados en el cliente:** Una preocupación apremiante entre las instituciones microfinancieras que llevan a cabo las microfinanzas para viviendas es asegurar que su nuevo producto responda

a las necesidades e intereses de su población objetivo. En dos de los casos estudiados, un claro desarrollo de productos no se había llevado a cabo y la aceptación del producto fue notablemente baja. Uno de estos casos fue el de Brasil, donde a los clientes no se les consultó antes del diseño del producto. En consecuencia, la institución microfinanciera descubrió que los clientes no valoraban la obligatoriedad de los servicios de asistencia técnica en construcción ofrecida con los préstamos de vivienda, o al menos no suficiente para pagar los cargos asociados con el mismo. Por otra parte, el grupo objetivo se limitaba a un pequeño grupo de clientes existentes, comprometiendo así el crecimiento del producto.

Los profesionales de las microfinanzas para vivienda reconocen que los préstamos invertidos en la vivienda tienden a resultar en altas amortizaciones, lo que destaca la importancia de garantizar el uso adecuado de préstamo. El supuesto es que a los préstamos vinculados con el activo más valioso de una familia se les da, de igual manera, prioridad de amortización.¹ Del mismo modo, las instituciones microfinancieras han observado que cuando los proyectos de mejoras están bien terminados, ayuda a motivar la oportuna amortización. Por lo tanto, las características de diseño de productos de microfinanzas para vivienda que contribuyen a la finalización exitosa de los proyectos, básicamente son vistas con frecuencia como una mejora del perfil de riesgo del producto. Un ejemplo de ello se encuentra en Filipinas, donde la institución microfinanciera decidió desembolsar préstamos directamente a los proveedores de materiales y a los trabajadores, lo que garantizó que los préstamos se utilizaran totalmente para los fines de construcción previstos.

2. **Buscar objetivos sociales:** las instituciones microfinancieras con orientación social son comúnmente atraídas por las microfinanzas para vivienda debido al potencial impacto social de los préstamos para vivienda. Por lo tanto, una prioridad es asegurarse de que los préstamos

1. Consulte "Dimensionando las microfinanzas para vivienda", página 7, Nino Mesarína y Christy Stickney, ACCIÓN InSight # 21, mayo de 2007.
2. "Informe de situación: MFV en América Latina", Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas - Latinoamérica y el Caribe, Hábitat para la Humanidad Internacional, noviembre de 2011. [habitat.org / lc / lac_eng / pdf / Informe_Estado_MFV_en_AL_eng.pdf3](http://habitat.org/lc/lac_eng/pdf/Informe_Estado_MFV_en_AL_eng.pdf3).

destinados a mejoras en el hogar están siendo usados para el fin previsto. Un revelador estudio realizado por una de las mayores instituciones microfinancieras en América Latina descubrió que tan sólo el 30 por ciento de sus préstamos de microfinanzas para vivienda estaban siendo invertidos totalmente en la vivienda, destacando el reto que potencialmente enfrentan los proveedores de microfinanzas para vivienda que toman conciencia de ello². El uso adecuado del préstamo toma una mayor importancia en el caso de instituciones microfinancieras que ofrecen microfinanzas para vivienda a tasas de interés más bajas que otros productos, con el riesgo potencial de una canibalización.³

Por otra parte, los proveedores de microfinanzas para vivienda a menudo se preocupan de que las mejoras en el hogar resulten en soluciones seguras y duraderas, rentables para los clientes y sus familias. Estas instituciones microfinancieras tienden a incluir los servicios que ayudan a los clientes en la preparación de los planes de mejora y los presupuestos, que son a la vez valiosos para el cliente y también validan su solicitud de préstamo de microfinanzas para vivienda. Las instituciones microfinancieras pueden ofrecer servicios no financieros adicionales⁴, ya sea directamente o en colaboración con otros proveedores, ayudando a los clientes con las tareas relacionadas con el proyecto de construcción de la vivienda, tales como la elaboración de planes técnicos, la selección de los proveedores de materiales, la contratación y supervisión de los trabajadores.

También es importante señalar que una institución microfinanciera puede decidir llevar a cabo un proceso de desarrollo de productos planeados cuando se trata de rediseñar un producto de microfinanzas para vivienda de bajo rendimiento, o cuando se añade un nuevo producto de microfinanzas para vivienda dirigido a una clientela específica. Dos de las instituciones microfinancieras estudiadas,

en Tayikistán y República Dominicana, habían tratado de fortalecer sus productos de microfinanzas para vivienda existentes a través de un proceso de este tipo y los productos resultantes consiguieron un mayor crecimiento y la mejora de las amortizaciones.

En Perú, la institución microfinanciera utilizó un proceso de desarrollo similar al diseño de un nuevo producto de microfinanzas para vivienda que podría dirigirse a las familias de menores ingresos, inicialmente percibidas como riesgosas debido a sus salarios informales. Este proceso también implicó la incorporación de servicios de acceso a la vivienda, que eran especialmente valiosos para este grupo meta.

Otras instituciones microfinancieras emplean un proceso de desarrollo de productos para diseñar productos especializados o con un propósito particular. Por ejemplo, una institución microfinanciera en Perú desarrolló un producto de crédito para financiar las conexiones de agua y saneamiento en un municipio de Lima. En Filipinas, los productos especiales de microfinanzas para vivienda fueron diseñados para financiar las instalaciones de tanques sépticos y conexiones eléctricas. En Bosnia, la institución microfinanciera ratificó las intenciones de los clientes para llevar a cabo mejoras en el hogar que ahorrasen energía mediante la creación de un producto de crédito distinto para financiar proyectos que resultasen en una mayor eficiencia energética para las familias, como el cambio de puertas o ventanas, o la instalación de aislamiento térmico.

Por último, un producto de microfinanzas para vivienda bien desarrollado es visto por varias de las instituciones microfinancieras como parte integral de los préstamos responsables. Un proceso de desarrollo del producto debe asegurar que los préstamos se adapten a las necesidades y posibilidades del grupo meta y que las aprobaciones de los préstamos tomen en cuenta los costos reales de las mejoras que se buscan para el hogar.

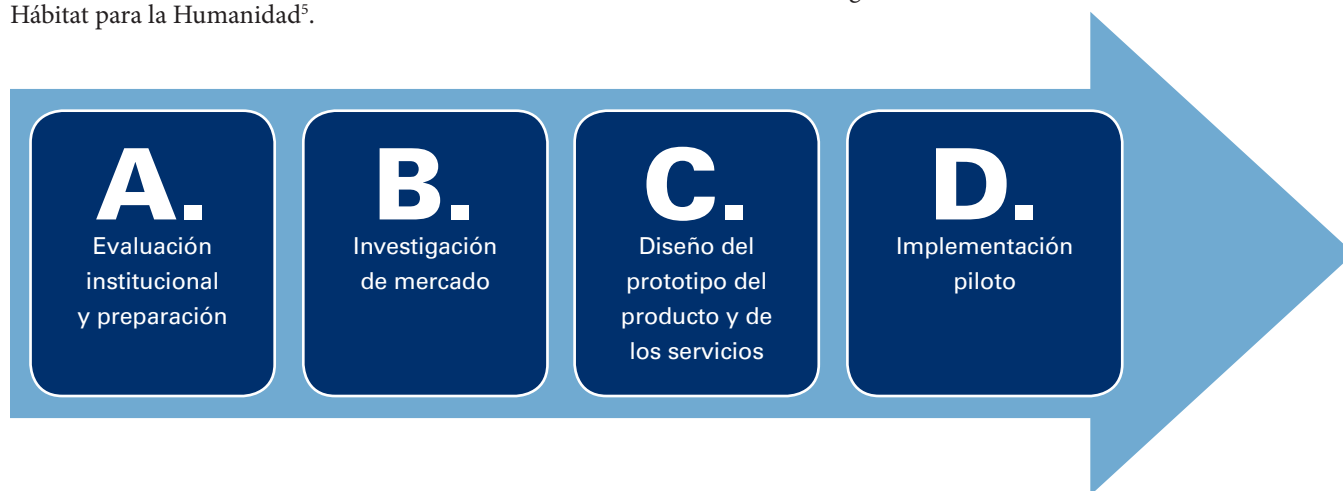
3. La canibalización se refiere a la competencia improductiva entre productos de la misma institución.

4. Comúnmente se conoce como “servicios de acceso a la vivienda” y se define como productos no financieros e impulsados por la demanda, o servicios diseñados para ayudar a que la vivienda de los hogares de bajos ingresos alcancen niveles adecuados y de calidad, o para hacer mejoras a la vivienda relacionadas con habitabilidad, seguridad y salubridad básica en etapas asequibles.

Desarrollo del producto de microfinanzas para vivienda: Proceso y resultados

El desarrollo del producto de microfinanzas para vivienda puede involucrar una variedad de enfoques. Sin embargo, la mayoría de los casos estudiados siguió un proceso similar, con base en las prácticas y el enfoque metodológico promovido por el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para la Humanidad⁵.

El proceso de cuatro etapas del CIVF fue adaptado originalmente de la metodología de MicroSave y luego mejorado en los últimos cinco años a través de las pruebas de campo en todo el mundo. Las cuatro etapas se encuentran a continuación, en la Figura 1:



Etapa A: Evaluación institucional y preparación

Esta etapa ayuda a una institución microfinanciera a evaluar su preparación institucional para la inclusión exitosa de micro finanzas para vivienda y ayuda a preparar los recursos necesarios para participar en el desarrollo de productos.

Etapa B: Investigación de mercado

Esta etapa consiste en la definición de grupo objetivo de la institución microfinanciera para este producto y la determinación de sus necesidades actuales, preferencias y capacidades para mejorar sus viviendas.

También incluye la identificación de otros proveedores de productos y servicios para el sector de vivienda de interés social.

Etapa C: Diseño del prototipo de productos y servicios

En esta etapa, la institución microfinanciera busca definir productos de microfinanzas para vivienda atractivos y competitivos, respaldados por proyecciones cuantitativas de los volúmenes de préstamos, costos asociados, los ingresos y el punto de equilibrio.

La institución microfinanciera también evalúa su capacidad institucional para ofrecer estos productos y servicios, así como también determina la mejor manera de adaptar los sistemas y equipar al personal antes de la prueba piloto.

Etapa D: Implementación piloto

La fase del proyecto piloto involucra probar la respuesta de los clientes hacia los nuevos productos y servicios que se ofrecen dentro de un área geográfica específica durante un periodo determinado. El rendimiento se supervisa muy de cerca y las observaciones comunican las adaptaciones del producto y si se necesitan más pruebas. Esta etapa concluye con una evaluación y valoración de los ajustes institucionales necesarios para expandir el producto y los servicios de microfinanzas para vivienda.

5. Consulte "Microfinanzas para vivienda: conjunto de herramientas para desarrollo del producto", Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para la Humanidad Internacional, mayo de 2012. habitat.org/cisf/publications/toolkits.aspx.

“Utilizamos estas etapas al pie de la letra, fue un marco de referencia muy útil.”

— Melnisa Begovic, Gerente de marketing de la institución microfinanciera LOK, Bosnia

Resultados del desarrollo del producto

De las 10 instituciones microfinancieras estudiadas, ocho participaron en procesos de desarrollo de productos de microfinanzas para vivienda. Las otras dos se basaron en fuentes secundarias de información y sus conocimientos de los mercados para el diseño del producto. De las ocho que realizaron un desarrollo sistemático de productos, la mayoría utilizó las cuatro etapas mencionadas anteriormente con algún tipo de asistencia técnica de Hábitat para la Humanidad, en algunos casos a través del CIVF. En los casos en que la institución microfinanciera ya tenía su propia metodología de desarrollo de productos, Hábitat tuvo más bien un papel de consultor. En otros casos, Hábitat participó directamente en el desarrollo de los productos junto con la institución microfinanciera. En donde se rediseñaron los productos de microfinanzas para vivienda, el proceso fue modificado de acuerdo con los objetivos y necesidades específicas de la institución microfinanciera. Por ejemplo, en Tayikistán, el proceso de desarrollo de productos se centró en gran medida en la formación del personal y la mejora de sistemas de acceso a las microfinanzas para vivienda y agregar servicios de acceso a la vivienda.

Crecimiento de la cartera: siete de las 10 instituciones microfinancieras estudiadas reportaron un fuerte crecimiento en su cartera de vivienda. Las 10 instituciones microfinancieras y el total de sus préstamos de microfinanzas para vivienda se enumeran en la Tabla 1 a continuación. También se incluyen el número total de préstamos de microfinanzas para vivienda desembolsados por institución y el promedio de los préstamos de microfinanzas para vivienda desembolsados por año, a manera de indicadores del crecimiento del producto. Dos de estas instituciones microfinancieras, en Filipinas y Tayikistán, ya han comenzado la expansión de sus productos y otras cinco están a punto de hacerlo. Por otro lado, las dos instituciones microfinancieras de Brasil y Bulgaria que participaron en un desarrollo mínimo del producto antes de iniciar microfinanzas para vivienda presentaron el menor rendimiento para alcanzar los objetivos del proyecto piloto, lo que sugiere la importancia de un proceso de desarrollo concienzudo para asegurar un producto de éxito. En particular, la institución microfinanciera de India no llevó a cabo una evaluación institucional antes de emprender el desarrollo de productos de microfinanzas para vivienda y, por lo tanto, no identificó barreras críticas para el lanzamiento del producto, que en última instancia limitó su alcance.

Tabla 1: Préstamos de microfinanzas para vivienda realizados por instituciones microfinancieras

País	Institución microfinanciera	Numero de préstamos de micro finanzas para vivienda desembolsados ⁶	PAR reportada durante el período (años)	Promedio de préstamos desembolsados por año
Uganda	UGAFODE	1,629	3.6	455
Perú	EDYFICAR	1,138	2.3	506
Bolivia	CRECER	196	0.9	214
República Dominicana	ADOPEM	465	2.0	233
Brasil	Santander	4	0.5	8
Tayikistán	IMON	4,419	1.4	3,119
Bosnia	LOK	1,985	1.7	1,191
Bulgaria	Mikrofond	355	4.2	85
Filipinas	TSPI	11,000	5.7	1,941
India	GO Finance	171	1.9	89

6. Las fechas de las cifras reportadas son las siguientes: EDYFICAR, ADOPEM, LOK, Mikrofond y GO Finanzas - septiembre de 2012; UGAFODE - junio de 2012; TSPI - julio de 2012; IMON - agosto de 2012; Santander - febrero de 2012; CRECER - octubre de 2012.

Calidad de la cartera: de las ocho instituciones microfinancieras que planearon el desarrollo de productos, todas declararon carteras de vivienda de alta calidad, con PAR⁷ reportados entre 0,0 y 2,6 por ciento. En general, los préstamos de microfinanzas para vivienda estaban funcionando tan bien o mejor que sus carteras globales, lo cual es consistente con las tendencias de la industria en microfinanzas para vivienda.⁸

Uso del préstamo: en los 10 casos también se informó que el uso del préstamo para los fines previstos entre sus clientes era alto. Por ejemplo, la institución microfinanciera en India llevó a cabo un estudio confirmando que el 78 por ciento de sus préstamos de microfinanzas para vivienda resultaron en proyectos de mejoras para el hogar concluidos entre sus clientes.

Satisfacción del cliente y retención: nueve de las instituciones microfinancieras reportaron alta satisfacción del cliente con el producto de microfinanzas para vivienda. Cuatro de ellas citaron el reconocimiento específico de los clientes que recibieron los servicios de acceso a la vivienda. La mayoría de las instituciones microfinancieras también señalaron que las respuestas favorables de los clientes a las microfinanzas para vivienda han contribuido a aumentar la retención de clientes de la institución. Como Naimjon Masaidov, gerente de crédito de IMON en Tayikistán, mencionó: “Este producto nos ayuda a llegar a nuevos clientes y prestar servicios a clientes existentes de una mejor manera. Como resultado, nuestros clientes se quedan con nosotros más tiempo.”

También digno de mención es que el producto rediseñado en Tayikistán, República Dominicana y Perú resultó en productos que experimentaron un crecimiento constante y dio a las instituciones microfinancieras la posibilidad de extender los servicios a sectores de menores ingresos que antes habían quedado al margen. Además, el proceso de desarrollo del producto utilizado para diseñar el producto de microfinanzas para vivienda en Uganda fue posteriormente adapta-

do por la institución microfinanciera para crear un producto micro-hipotecario, ofreciendo préstamos para la vivienda un poco más grandes a una población diferente.

Enseñanzas del desarrollo de productos de microfinanzas para vivienda

Surgieron una serie de enseñanzas de los 10 casos estudiados que se enumeran a continuación bajo la etapa de desarrollo del producto.

Etapa A: Evaluación y valoración institucional

La etapa de valoración institucional resultó ser fundamental para confirmar la disposición de siete de las instituciones microfinancieras de emprender las microfinanzas para vivienda y allanó el camino para que se involucraran en los procesos de desarrollo de productos bien estructurados. El análisis de los casos sugiere que las instituciones microfinancieras que son conscientes y que están dispuestas a asignar el personal y los recursos de capital que este proceso conlleva, están bien posicionadas para alcanzar el éxito.

La importancia de esta etapa para determinar la preparación institucional para incluir un producto de microfinanzas para vivienda se refuerza aún más con dos ejemplos de los 10 casos estudiados. En el caso de Brasil, donde el producto de microfinanzas para vivienda, en última instancia, no tuvo éxito, la institución microfinanciera no había llevado a cabo una evaluación institucional antes de lanzar el producto. Por lo tanto, no se pudo detectar el nivel de disposición institucional para asumir las prácticas internas necesarias para apoyar el nuevo producto. A medida que el lanzamiento del producto se acercaba, el personal descubrió, por ejemplo, que las políticas de la institución restringían la asignación de objetivos e incentivos específicos para las microfinanzas para vivienda, comprometiendo así el crecimiento del producto.

Como se mencionó anteriormente, la institución microfinanciera en India no llevó a cabo una evaluación institucional antes de embarcarse en el desarrollo de productos y, por lo tanto, no evaluó cómo las transiciones importantes en el liderazgo y otros retos institucionales podrían más tarde hacer que fuera difícil asignar recursos suficientes para el desarrollo del producto de microfinanzas para vivienda. No es de sorprenderse que los resultados del proyecto piloto alcanzaran sólo el 34 por ciento de las metas proyectadas.

7. PAR (por sus siglas en inglés) significa cartera en riesgo a más de 30 días.

8. Consulte “Dimensionando las microfinanzas para vivienda” para obtener cifras anteriores, o el más reciente “Informe sobre la situación: microfinanciamiento para la vivienda en América Latina”, Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para la Humanidad Internacional, 09 de noviembre de 2011.

Etapas B y C: Investigación de mercado y diseño de prototipos de productos y servicios

La etapa de investigación de mercado era de particular importancia para determinar los papeles de otros actores y las particularidades de determinados grupos de clientes, orientando a las instituciones microfinancieras en la identificación de posibles asociaciones estratégicas, nichos únicos y competidores dignos de mención. Ejemplos de cada uno se incluyen a continuación:

- **Alianzas estratégicas:** la institución microfinanciera en Perú identificó la oportunidad de proporcionar financiamiento para las conexiones de agua y saneamiento, trabajando en conjunto con el municipio de Huachipa.
- **Nichos únicos:** la institución microfinanciera en Filipinas diseñó productos especiales, tales como préstamos para tanques sépticos o conexiones de agua, que eran especialmente adecuados para mejoras concretas. En Tayikistán, la institución microfinanciera identificó una oportunidad única para aprovechar un programa subsidiado por el gobierno que había concedido 50.000 parcelas a las familias. Los préstamos se pusieron a disposición para ayudar a las familias en el financiamiento de la conclusión de sus nuevos hogares en estas parcelas, en última instancia comprendió el 60 por ciento del total de los préstamos de microfinanzas para vivienda de la institución microfinanciera.
- **Competidores notables:** en los mercados altamente competitivos de microfinanzas de Perú y Bolivia, las instituciones microfinancieras, de manera astuta, determinaron que un producto de microfinanzas para vivienda que se incluye con los servicios de acceso a la vivienda tendría un atractivo único, sobre todo entre los más pobres.

El estudio de mercado también resultó fundamental para oír las necesidades y preferencias de los clientes relacionadas con los servicios de acceso a la vivienda. En Tayikistán, la incorporación de los servicios de acceso a la vivienda fue de particular importancia, dado el contexto del trabajo del país. Las mejoras en la vivienda fueron supervisadas con frecuencia por las mujeres, ya que los hombres estaban ausentes, estaban trabajando en Rusia. Por lo tanto, el apoyo prestado en la planificación y realización de proyectos de construcción fue muy valorado por una clientela que se sentía menos calificada en esta área. En India, la investigación reveló que el 90 por

ciento de los clientes de microfinanzas para vivienda no podía calcular correctamente el presupuesto del proyecto o el financiamiento necesario, por lo que los servicios de valor se han desarrollado para ayudar con estos pasos. En Brasil, donde no se llevó a cabo la investigación de mercado, el producto tuvo una demanda limitada ya que los clientes no parecían valorar los servicios de acceso a la vivienda y no estaban dispuestos a pagar las tarifas asociadas con dichos servicios.

Un paso importante en el diseño de prototipos es determinar si existe mercado suficiente para que el producto de microfinanzas para vivienda pueda generar los volúmenes necesarios para alcanzar la sostenibilidad. La institución microfinanciera en Filipinas empleó una herramienta para trazar el perfil de la sucursal y calcular la demanda potencial antes de lanzar el producto en nuevas regiones. Ver el cuadro

Desarrollo del producto de microfinanzas para vivienda en Filipinas: herramienta para trazar el perfil de la sucursal de TSPI

Como TSPI se preparaba para expandir su producto de microfinanzas para vivienda a nuevas sucursales, desarrolló una herramienta para trazar el perfil y ayudar a los directores de la sucursal a determinar si el producto podría ser una herramienta financiera viable. La herramienta, que consiste en un estudio de mercado simple y la creación de un perfil del cliente, proyecta una potencial demanda del producto resultante. TSPI ha calculado que una sucursal debe servir al menos a 500 clientes de microfinanzas para vivienda con el fin de que el producto alcance la viabilidad en dos años, lo cual es un objetivo institucional.

La herramienta para trazar el perfil pone el diseño del producto en manos de los administradores locales y les proporciona un plan para asegurar el éxito del producto. Este proceso orientado al campo, también ha contribuido al diseño de lo que TSPI llama "productos especiales", en referencia a los productos de microfinanzas para vivienda que están hechos a la medida de mejoras específicas, como la instalación de tanque séptico, construcción de baños y conexiones de agua y electricidad.

de abajo. También aumentó la eficiencia de los productos de procesamiento al agrupar a los clientes en grupos de 10. Por el contrario, en Brasil, el crecimiento del producto fue excesivamente circunscrito a un grupo limitado de clientes existentes, poniendo en peligro el crecimiento potencial.

Etapa D: Implementación piloto

Las instituciones microfinancieras estudiadas destacan varios componentes de las pruebas piloto que eran de importancia fundamental:

- **Preparación y capacitación del personal:** antes de lanzar el nuevo producto de microfinanzas para vivienda, todos los funcionarios involucrados en el apoyo al producto recibieron capacitación. Particularmente, en el caso de los oficiales de crédito encargados de vender el nuevo producto, esta formación fue vital para asegurar que las distinciones de las microfinanzas para vivienda no fueran percibidas como complicaciones onerosas o barreras para la promoción del producto. La institución microfinanciera en Uganda señaló el valor de la capacitación de un amplio grupo de oficiales de crédito en la entrega del producto de microfinanzas para vivienda y ayudó para mitigar los posibles contratiempos debido a la rotación de personal durante el lanzamiento del producto.
- **Establecimiento de objetivos de divulgación e incentivos al personal:** varias instituciones microfinancieras mencionaron la importancia de fijar objetivos institucionales específicos para las microfinanzas para vivienda, sobre todo al principio. Por lo menos tres instituciones microfinancieras implementaron incentivos para los oficiales de crédito de microfinanzas para vivienda, e insistieron en que éstas eran fundamentales para la superación de los obstáculos iniciales asociados con la comercialización del nuevo producto. Filipinas fue un caso único, donde la institución microfinanciera decidió promover las microfinanzas para vivienda a través de los oficiales de crédito dedicados exclusivamente a este producto. Esto no sólo ha asegurado una fuerza de trabajo comprometida en la promoción de las microfinanzas para vivienda, sino que también ha permitido a la institución microfinanciera desarrollar una mayor especialización entre su equipo en el financiamiento de la vivienda y en los servicios de acceso.
- **Ubicación del proyecto piloto:** el piloto de la mayoría de las instituciones microfinancieras probó su nuevo producto de microfinanzas para vivienda en las comunidades cercanas a su oficina central, con frecuencia dentro de la zona metropolitana de la ciudad capital. Esto permitió una estrecha vigilancia y facilitó la toma de decisiones ágiles, ya que la entrega del producto estaba definida. Claramente, las comunidades seleccionadas también tenían que cumplir con otros criterios importantes, como suficiente demanda del mercado para el nuevo producto y los servicios, así como una alta densidad de población, suficiente para asegurar la entrega eficiente.
- **Estrategia de mercadeo:** antes de lanzar las microfinanzas para viviendas, cada institución había diseñado una estrategia de mercadeo para su nuevo producto. Curiosamente, la estrategia más eficaz resultó ser la promoción boca a boca a través de los clientes existentes de las instituciones microfinancieras, particularmente aquellos que se consideró tenían buenas conexiones.
- **Informes y monitoreo:** durante la prueba piloto, fue fundamental para las instituciones microfinancieras el seguimiento cercano de las solicitudes para las microfinanzas para vivienda y la respuesta de los clientes, para así poder hacer las modificaciones oportunas al nuevo producto. Ellas pusieron de relieve la importancia de hacer los ajustes necesarios en sus sistemas de seguimiento de préstamos para asegurar informes oportunos y precisos sobre la cartera de microfinanzas para vivienda y el valor del apoyo externo recibido de Hábitat durante este período (véase el punto 3 de la página 3-9).

Enseñanzas que prevalecen en el desarrollo de productos

Además de las enseñanzas específicas que surgieron dentro de cada una de las etapas del proceso de desarrollo de productos, las instituciones microfinancieras identificaron los siguientes tres factores críticos que contribuyeron de manera significativa al éxito de sus productos de microfinanzas para vivienda:

1. **Campeón del producto:** se animó a cada institución microfinanciera para que seleccionara un “campeón” o líder interno del proyecto para que supervisara y guiara el diseño del producto de microfinanzas para vivienda y las pruebas piloto. El estudio de los casos reveló que las insti-

tuciones microfinancieras que habían asignado campeones capaces y respetados en la oficina central también experimentaron gran éxito con sus productos. En Perú, la sabia selección de la institución microfinanciera al escoger un líder que creía en el producto y tenía la determinación y la influencia suficientes, condujo a que el producto de microfinanzas para vivienda fuera rápidamente aceptado y reconocido en toda la institución.

2. **Apoyo de la alianza:** varias instituciones microfinancieras dan fe del valor de las asociaciones -específicamente con Hábitat para la Humanidad en estos casos- para ayudar a enfrentar los obstáculos iniciales en el diseño y en el lanzamiento de productos de microfinanzas para vivienda. Estar respaldado por una organización bien establecida que se especializa en viviendas de interés social fue un alivio para el liderazgo de la institución de microfinanzas, a menudo reduciendo su percepción del riesgo. Lyn Onessa, director de desarrollo de productos en TSPI, declaró: “Hubiéramos tenido que pasar mucho más tiempo en la fase de investigación antes de lanzar el producto si no fuera por la asociación. No teníamos la especialización interna cuando empezamos.” Por otra parte, tres instituciones microfinancieras mencionaron específicamente el valor del monitoreo y el apoyo recibido durante la etapa de la prueba piloto, lo que los mantuvo enfocados en las metas acordadas y bien asesorados para la superación de obstáculos.
3. **Cultura de aprendizaje institucional:** las instituciones con culturas de aprendizaje fuertes se apresuraron a desarrollar productos de microfinanzas para vivienda exitosas, ya que mantuvieron una estrecha lectura de las respuestas de sus clientes y no se hicieron esperar a la hora de hacer las adaptaciones y las mejoras necesarias. Por ejemplo, la institución microfinanciera en Filipinas mantuvo un ciclo continuo de evaluación e innovación del producto, incluso mientras expandía las microfinanzas para vivienda a las nuevas sucursales. Mediante la creación de mecanismos para recibir retroalimentación de los clientes y del personal de campo, la institución microfinanciera fue capaz de diseñar y probar nuevas ideas, como los productos especialmente adecuados para las mejoras de mayor demanda.

Conclusión

Ya que las microfinanzas para vivienda siguen aumentando como una opción atractiva para las instituciones microfinancieras que buscan oportunidades de negocio y beneficios sociales, la evidencia sugiere que el desarrollo de productos bien estructurada es una sabia inversión. Cabe destacar que las complejidades de las microfinanzas para vivienda tienen más matices de lo que muchas entidades financieras inicialmente asumieron. Los casos estudiados sugieren que es probable que el desarrollo de productos planeados haya contribuido a tener productos más robustos, lo que resulta en un desempeño sólido (captación de préstamos) y un aumento de la satisfacción y la retención del cliente. Además, equipan a las instituciones microfinancieras para que diseñen productos para un nicho específico con éxito, alcanzando nuevos mercados o financiando determinados productos.

A las instituciones microfinancieras que se aventuran en las microfinanzas para vivienda se les anima para que consideren las cuatro etapas del desarrollo del producto indicado en este informe. Los hallazgos del estudio también ponen de relieve que una clave para el éxito del desarrollo de productos es la identificación de un “campeón del producto” apropiado, con la dedicación y la influencia necesaria para liderar el proceso dentro de la institución microfinanciera. Por otra parte, vale la pena considerar la búsqueda de orientación técnica calificada y apoyo durante el desarrollo del producto, ya sea por consultores o socios estratégicos. Por último, las instituciones microfinancieras harían bien en transformar el desarrollo de productos en un ciclo de mejora continua, apoyando la expansión de las microfinanzas para vivienda a nuevas áreas y manteniendo la relevancia de sus productos y servicios para que se ajusten a las cambiantes necesidades de vivienda y a las prioridades de sus clientes.



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