



**ESTUDIOS de caso de  
MICROFINANZAS  
para VIVIENDA de  
11 ALIADOS de HÁBITAT  
de todo el MUNDO**

**Foto de la portada: esta familia de la República Dominicana pudo hacer mejoras en su casa mediante un préstamo de microfinanzas para vivienda.**

# Introducción

Las microfinanzas para vivienda son la respuesta del sector de las microfinanzas bien adaptadas a los destinatarios para el vasto mercado inmobiliario no explotado ampliamente que sirve a las personas de bajos ingresos o de muy bajos ingresos, a quienes se les menciona a menudo como “la base de la pirámide”. Ya sea que las microfinanzas para vivienda apunten a objetivos empresariales o sociales, cada vez más la evidencia indica que aplicarlas con buenos resultados es un asunto más complejo y con más matices de lo que inicialmente consideraron muchos operadores.

Desde 2005, Hábitat para la Humanidad ha establecido alianzas con instituciones microfinancieras para aumentar el acceso a una vivienda asequible, apoyando así el desarrollo de las microfinanzas para vivienda ofrecidas con los servicios no financieros que contribuyen a una construcción duradera y rentable. Estos esfuerzos se han traducido en más de cuarenta y siete alianzas en todo el mundo, y mediante estas, Hábitat ha proporcionado uno de los siguientes servicios o una combinación de estos: servicios de asesoramiento institucional y de capacitación a instituciones financieras, servicios de acceso a la vivienda directos a las familias y el acceso al capital. Sobre la base de estas experiencias, Hábitat puso en marcha el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas (CIVF) en el año 2011 para facilitar la colaboración entre los actores del mercado de los sectores público, privado y de terceros para desarrollar soluciones sostenibles e innovadoras de vivienda para la población de ingresos más bajos. Como parte de su mandato, el Centro ofrece servicios de asesoramiento, se dedica a la investigación y al desarrollo del conocimiento, y promueve oportunidades de aprendizaje entre pares.

El Centro, que cuenta con el valioso apoyo de la Fundación Citi, tuvo como objetivo expandir el conocimiento y el aprendizaje en microfinanzas para vivienda documentando las experiencias de once instituciones microfinancieras aliadas. Estos casos fueron seleccionados para representar diversos enfoques y experiencias en el diseño de productos de microfinanzas para vivienda. Ellos fueron escogidos de diferentes contextos que caracterizan a once países de cuatro regiones: América Latina, África, Asia y Europa. Los casos describen algunas instituciones microfinancieras en etapas distintas de la implementación y expansión del producto de microfinanzas para vivienda.

Se entiende por **microfinanzas para vivienda** los préstamos no hipotecarios destinados a financiar mejoras, reparaciones y construcciones progresivas de la vivienda y que se caracterizan por elementos comunes de las microfinanzas, tales como:

- **Importes de préstamo pequeños:** financiamiento de una sola mejora o una etapa de un proceso de construcción gradual.
- **Plazos cortos:** generalmente entre 12 y 36 meses.
- **Fijación de precios basada en el mercado:** por lo general a la par con otros productos de microfinanzas.
- **Garantías no hipotecarias:** tal como cogarantes o pagarés y aceptación de pruebas de posesión de tierra desde títulos jurídicos, como contratos de compra o facturas de servicios públicos.

El Centro, mediante estos once estudios de caso, trata de aprovechar su creciente experiencia en las microfinanzas para vivienda para resaltar las lecciones y las prácticas pertinentes, incluso los elementos clave del diseño de productos, los servicios no financieros de “acceso a la vivienda” que agregan valor a las microfinanzas para vivienda y las implicaciones institucionales para expandirse. Estos estudios de caso también sirven como base para extraer las lecciones y pautas pertinentes para los colaboradores, y los donantes e inversionistas.

Cada caso presenta comentarios sobre los cuatro temas siguientes:

### **Oportunidades y limitaciones de las microfinanzas para vivienda**

Cada uno de los casos presenta una lista de los factores contextuales que contribuyeron o dificultaron el emprendimiento de productos de microfinanzas para vivienda con buenos resultados. Mientras que muchos de estos coinciden con condiciones que favorecen o limitan las microfinanzas más en general, surgieron aspectos particulares de la vivienda en relación con la tenencia de la tierra, la vulnerabilidad a los desastres naturales, el costo de los materiales de construcción y los programas de vivienda gubernamentales, entre otros.

### **¿Los servicios de acceso a la vivienda agregan valor a las microfinanzas para vivienda?**

En la mayor parte de los casos, se ofrecieron los servicios no financieros junto con las microfinanzas para vivienda con el propósito de aumentar la calidad y reducir el costo de los proyectos de construcción. Estos servicios, mencionados con frecuencia como servicios de acceso a la vivienda, que comprenden la asistencia técnica en construcción, variaron en cuanto al foco y la intensidad y se ofrecieron mediante una diversidad de modelos de prestación. Los casos ponen de manifiesto el valor de estos servicios que percibieron los clientes y a las instituciones microfinancieras, y evalúa la sostenibilidad y la aptitud de expansión de la prestación de esos servicios junto con las microfinanzas para vivienda.

### **Diseño de productos microfinanzas para vivienda: factores clave para obtener éxito**

Cada caso describe el proceso de emprendimiento que dio como resultado el diseño de los productos de vivienda, tanto financieros como no financieros, junto con los comentarios sobre el impacto que estos tuvieron en el rendimiento del producto. Los resultados de los casos indican que los procesos de diseño bien estructurados lideraron productos más robustos, como lo demuestra el desempeño más sólido y el potencial para la escala. El diseño de productos bien analizado también facilitó la creación de productos de nicho según las necesidades de los mercados o de los proyectos de construcción específicos.

### **Expansión de los productos de microfinanzas para vivienda a escala: compromiso y capacidad institucionales**

De las once instituciones microfinancieras, seis estaban a punto de expandirse a las microfinanzas para vivienda, y una ya ofrecía el producto a escala nacional. Las principales limitaciones para la expansión de las microfinanzas para vivienda, según se detectó en estos casos, fueron el acceso al capital correspondiente y garantizar la sostenibilidad financiera de los servicios de acceso a la vivienda. Los hallazgos también revelaron las características institucionales clave que facilitan la expansión de las microfinanzas para vivienda y las “prácticas prometedoras” en el lanzamiento y publicidad de los productos de microfinanzas para vivienda.

Los estudios de caso también señalan cuestiones de límites en materia de microfinanzas para vivienda, en las que el éxito comprobado y las directrices pertinentes todavía tienen que emerger. La prestación de servicios de acceso a la vivienda a gran escala surgió como un tema de mayor investigación, junto con la participación efectiva de otros actores (tales como los proveedores de material y las instituciones de capacitación vocacional) en la prestación de servicios que agreguen valor a los esfuerzos de construcción que hacen las familias. Algunos hallazgos del estudio indican que a medida que las microfinanzas avancen hacia una era de una mayor inclusión financiera y de capacidad de respuesta a las necesidades y prioridades de los clientes, las microfinanzas para vivienda probablemente se conviertan en una figura atractiva para las instituciones financieras, los inversionistas sociales y –lo más importante– las familias que aspiran a una mejor vivienda.

Estos estudios de caso fueron realizados por el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para la Humanidad. Las personas responsables se mencionan a continuación.

- Supervisión general y edición: Sandra Callison, director asociado, servicios de asesoramiento, financiamiento de la vivienda y desarrollo del mercado, Global Programs.
- Trabajo de campo y redacción: Jennifer Oomen, Ezequiel Esipisu, Patrick Dogbe, Giselle Espinoza, Enrique Montero, Adriana Llorca, Belinda Florez, María Morales y Mario Moran.
- Los casos de Mikrofond (Bulgaria), IMON (Tayikistán) y LOK (Bosnia) fueron preparados por el Microfinance Centre, el consultor aliado de CIVF de Europa del Este y Asia Central, con la supervisión de Erik Heesbeen y Narine Terzyan.
- Los casos de UGAFODE (Uganda) y SELECT (Malawi) se elaboraron con el apoyo de Jennifer Aguti (Hábitat Uganda) y Happy Namwanza (Hábitat Malawi) respectivamente. El caso de Growing Opportunity se elaboró con el apoyo de Davidson Prince (Hábitat India).

El CIVF agradece las contribuciones de las instituciones financieras descritas en los estudios de caso. Su disposición a comunicar la experiencia es sin duda una gran contribución al progreso del sector de las microfinanzas para vivienda.

*El Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para la Humanidad es una iniciativa para facilitar la colaboración entre los actores del mercado de los sectores público y privado y de terceros para emprender soluciones de vivienda sostenibles e innovadoras para los 1.600 millones de personas de todo el mundo que carecen de una vivienda adecuada.*

*La iniciativa del Centro es el resultado de una planificación estratégica que apuntó a Hábitat hacia el trabajo efectuado más catalíticamente para tener un mayor impacto y escala mediante la incorporación de los enfoques de desarrollo de mercado, para aumentar el acceso a soluciones de vivienda asequibles en las poblaciones de ingresos más bajos.*

*El Centro ofrece servicios de asesoramiento, está comprometido con la investigación y el desarrollo de conocimientos y promueve oportunidades de aprendizaje entre pares.*

[habitat.org/cisf](http://habitat.org/cisf)

© Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para la Humanidad, 2013. Todos los derechos reservados.

Estos estudios de caso se produjeron con el apoyo financiero de la Fundación Citi. El contenido de los estudios de caso no manifiesta la opinión de la Fundación Citi y es exclusiva responsabilidad de los autores.



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

# Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM (República Dominicana)

Tabla 1: Estadísticas de rendimiento de ADOPEM.

ADOPEM	
Fecha de los datos	9-30-2012
Préstamos desembolsados	465
Total desembolsado	352.950 USD
Préstamo promedio	\$760
PAR (durante 30 días)	0,39%
Clientes activos (vivienda)	220
Cartera de activos (vivienda)	222.300 USD
0% de la cartera total	0,3%

### Resumen Ejecutivo

El Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para la Humanidad Internacional de América Latina y el Caribe (HPHI-ALC), financiado por la Fundación Citi, llevó a cabo un proyecto de dos años con cuatro instituciones de microfinanciamiento (IMF)<sup>1</sup> en República Dominicana para diseñar e implementar productos de microfinanciamiento para vivienda (MFV) y los servicios para las poblaciones de bajos ingresos. El Banco ADOPEM fue uno de los socios de este proyecto.

El Banco ADOPEM (Banca de la Mujer) fue seleccionado debido a que tiene:

1. Los productos y servicios orientados al cliente
2. Liderazgo sólido y la gobernanza

1. Banco ADOPEM, Banco ADEMI, Banco ASPIRE, Financiera FIME.

Esta familia de la República Dominicana pudo hacer mejoras en su casa mediante un préstamo de microfinanzas para vivienda.



HABITAT FOR HUMANITY DOMINICAN REPUBLIC

3. La capacidad y la comprensión profunda del sector del microfinanciamiento y su medio ambiente
4. Una amplia experiencia en la prestación de una variedad de productos y servicios financieros y no financieros
5. El hecho de que tiene enfoque de género; y
6. Su penetración y alcance en el mercado, lo que hace que la organización sea sostenible y accesible para los clientes.

Debido a la calidad de la asistencia técnica prestada por el CIVF, ADOPEM fue capaz de diseñar y lanzar un producto con un alto potencial para el éxito.

Este proyecto ha proporcionado lecciones valiosas que se pueden utilizar en otros contextos, y ha ayudado a afinar los procesos institucionales de asistencia técnica y herramientas para el diseño y las pruebas piloto de nuevos productos de MFV con la asistencia técnica para la construcción (ATC). También ha abierto oportunidades y ha atraído el interés de otras IMF en el contexto dominicano para asociarse con Hábitat para la Humanidad República Dominicana (HPH RD) para llevar a cabo procesos similares a los ofrecidos por las IMF que participaron en el proyecto; así como la posibilidad de seguir asesorando a ADOPEM a través del CIVF durante la próxima fase de crecimiento y expansión de su producto de MFV.

### I. Introducción e historia del caso

El Banco ADOPEM y Hábitat para la Humanidad Internacional firmaron un acuerdo de asistencia técnica en septiem-

bre de 2010 como parte del proyecto “Fortalecimiento de los sistemas de microfinanciamiento de vivienda en la República Dominicana”, que fue financiado por la Fundación Citi.

El acuerdo consistió en el desarrollo de un producto de microfinanciamiento para vivienda con ATC, la formación en los componentes básicos de ATC para los oficiales de crédito, la documentación sistemática de la ejecución del proyecto, la realización de una encuesta sobre la satisfacción del cliente, y la identificación y la creación de un video promocional sobre casos exitosos de los clientes que han recibido ATC.

La asistencia prestada por el CIVF de HPHI-ALC se centró en:

1. La coordinación, asesoramiento y provisión de acceso a fuentes de financiamiento para el desarrollo de nuevos productos
2. Apoyo y asistencia en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la prueba piloto del prototipo diseñado (véase la Tabla 1)
3. La contratación de los consultores necesarios para el proyecto
4. La extracción y la difusión del conocimiento para ayudar a mejorar los resultados del proyecto piloto y la asistencia ofrecida por HPHI-ALC
5. La documentación de las experiencias del proyecto y los ajustes realizados a la metodología aplicada por CIVF, con el fin de mejorar el manual de desarrollo de productos de MFV que CIVF ha desarrollado sobre la base de su experiencia con más de 25 instituciones de microfinanciamiento en diferentes países y contextos.

El producto desarrollado se dirige a un mercado de familias de bajos ingresos (con ingresos entre 1 y 5 salarios mínimos, equivalentes desde 150,87 USD hasta 754,35 USD), que están interesados en realizar gradualmente mejoras a sus hogares y pueden acceder a créditos para este fin, junto con ATC de los oficiales de crédito para mejoras menores o no estructurales, con el apoyo y la capacitación de Hábitat para la Humanidad República Dominicana, en el diseño de la ATC.

### Cuadro 1: Misión de ADOPEM y CIVF de HPHI

**CIVF de HPHI:** servir como una unidad de intercambio de conocimiento, experiencia, asesoría e innovación, que facilite a las familias de bajos ingresos acceder a una solución de vivienda adecuada.

**Misión de ADOPEM:** promover el desarrollo de las familias dominicanas mediante su incorporación en el sistema económico y financiero formal, una necesidad para las personas que están social y económicamente desfavorecidas, en un marco de valores éticos que buscan beneficiar a la sociedad en general.

**Valores:** eficiencia, solidaridad, perseverancia, compromiso, respeto por la vida humana, orientación al servicio, servicio de calidad, creatividad, adaptabilidad, empatía, honestidad y alto rendimiento.

La casa de esta señora pudo mejorarse gracias un préstamo de microfinanzas para vivienda.



HABITAT FOR HUMANITY DOMINICAN REPUBLIC

## II. Evaluación del proyecto piloto

### 1. Oportunidades y desafíos del microfinanciamiento para vivienda

#### Oportunidades

La industria del microfinanciamiento en la República Dominicana sigue creciendo y también lo han hecho las carteras globales de préstamos de las instituciones de microfinanzas que trabajan en el país; sin embargo, es importante tener en cuenta que el tamaño promedio de los préstamos por prestatario se ha mantenido relativamente constante a lo largo de

los años. Esto puede indicar que las IMF están apuntando hacia clientes, generalmente más pobres, que necesitan préstamos más pequeños en comparación con menos clientes que solicitan préstamos de mayor cantidad, lo que constituye una oportunidad de mercado para el microfinanciamiento para vivienda enfocarse en mejoras progresivas de la vivienda.

En la actualidad existe una importante falta de viviendas adecuadas en la República Dominicana, sobre todo debido a las malas condiciones económicas, así como un aumento de los refugiados haitianos después del terremoto de 2010. De acuerdo a la información recopilada por Hábitat para la Humanidad, hay un déficit de 600 000 unidades de vivienda en el país, de las cuales el cincuenta y cinco por ciento es vivienda de mala calidad y no la falta de vivienda.<sup>1</sup> Como resultado se ha producido un fuerte impulso de las instituciones de microfinanciamiento del país para ofrecer préstamos para la vivienda a los clientes. Existen varios grandes programas que han comenzado a apoyar a este sector en un intento de ayudar a aumentar la disponibilidad de préstamos para la vivienda. Patrimonio Hoy, el programa de microfinanciamiento para vivienda de CEMEX, ha ampliado un programa a cinco países de América Latina y el Caribe, incluyendo República Dominicana, para ofrecer una garantía parcial de crédito de hasta \$ 10 millones de dólares del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ayudar a financiar su casa a más de 750.000 personas en toda la región. En 2009, la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) contrató al Development Innovations Group (DIG) para ofrecer un curso de capacitación de una semana sobre el microfinanciamiento para vivienda a profesionales del microfinanciamiento en República Dominicana. El curso, que se impartió en español, proporcionó un mapeo general del estado de la práctica para la financiación de la vivienda para clientes, así como los retos que enfrentan muchos profesionales en el campo.<sup>2</sup> Además, ACCION, que desempeña un papel importante en la industria del microfinanciamiento, le está dando una creciente y mayor importancia al acceso a los préstamos de vivienda para los clientes de microfinanciamiento. A partir de 2008, la cartera de préstamos de vivienda de ACCION América Latina y el Caribe era de más de 230 millones de dólares y cerca de 108.000 prestatarios.<sup>3</sup> Sobre la base de la infraestructura existente del microfinanciamiento y el sistema de entrega, los préstamos para vivienda se han convertido en un aspecto importante de la industria de las microfinanzas en general de República Dominicana.

### Retos

Una reciente evaluación del proyecto piloto llevado a cabo

con ADOPEM, realizado y financiado por el CIVF de HPHI-ALC, destacó el acceso a los fondos de capital adecuados como un reto importante que enfrentan las IMF que buscan ampliar su cartera de MFV. Otro reto, íntimamente relacionado con el anterior, se refiere a la gran demanda de préstamos en moneda local, lo que hace muy difícil colocar los fondos en moneda extranjera (dólares estadounidenses). Esto conlleva problemas adicionales; tales como, la gestión de los riesgos cambiarios y la definición de estrategias para eliminar o reducir dichos riesgos (cobertura).

## 2. Desarrollo de productos:

### Factores clave de éxito y fracaso

El Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas (CIVF) de HPHI-ALC contribuyó al proyecto con una metodología transparente que consistía en un proceso de cuatro etapas sistemáticas. La primera etapa, la evaluación institucional y la preparación del proyecto, se inició en septiembre de 2010 con la firma de un acuerdo de cooperación, el plan de trabajo del

*“La transferencia de tecnología, la capacitación y el empoderamiento que hemos recibido de Hábitat ha sido muy útil y ha beneficiado a familias de bajos ingresos en la mejora y ampliación de sus hogares dentro de nuestro programa de crédito.”*

**— Mercedes Canalda, Vicepresidenta de Negocios, ADOPEM**

proyecto y el establecimiento del papel de cada organización. Durante la segunda fase, se llevó a cabo un estudio de mercado durante los meses de octubre de 2010 y enero de 2011, junto con un ejercicio de mapeo de mercado que identificó a los actores del sector de la vivienda, con el fin de identificar las características generales de la población objetivo y la oferta actual de los productos y servicios de microfinanciamiento de vivienda, así como el papel que cada participante tiene en la industria de la vivienda (incluyendo los gobiernos locales, proveedores de materiales, constructores, instituciones técnicas, etc.). Una vez que toda la información se analizó, se llevó a cabo un estudio de mercado cualitativo de la comunidad de Sabana Perdida, siguiendo la metodología del CIVF y sobre la cual se basó el producto de MFV con ATC que fue diseñado y validado. El proyecto piloto se puso en marcha en abril de 2011 y funcionó durante 9 meses, tiempo durante el cual el CIVF proporcionó apoyo y seguimiento bimensual.

Tabla 2: Prototipo del producto de microfinanciamiento para vivienda de ADOPEM

ATRIBUTO	DEFINICIÓN DEL ATRIBUTO
Población	Las familias con ingresos de entre 2 y 5 salarios mínimos (promedio de 162,00 USD).
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito individual para la mejora del hogar, reparación, ampliación y terminación.</li> <li>• Rangos de préstamo entre 248 USD a 3.727 USD.</li> <li>• Frecuencia de pago: mensual.</li> <li>• Período de pago: 6 a 36 meses.</li> <li>• Garantía fiduciaria.</li> <li>• Documentos que validen la propiedad de la tierra, identificación y una residencia de al menos 2 años.</li> </ul>
Precio	20% para los clientes 0-5 días de atraso, o clientes recurrentes y el 26% para los clientes nuevos y regulares. Tasa de interés efectiva: 28% anual
Lugar	Oficinas y agencias existentes en todo el país.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analistas de Crédito. Apoyar el diseño del “PLAN DE MEJORAS PROGRESIVAS EN LA VIVIENDA”</li> <li>• En los casos de mejoras estructurales y adiciones, se ofrece consulta con un ingeniero.</li> </ul>

El Banco ADOPEM no sólo fue capaz de llegar a la meta del proyecto piloto (un máximo de 150 desembolsos), sino que también la superó (465 desembolsos). Con la asociación, ADOPEM pudo consolidar su producto existente, el cual se tradujo en un importante crecimiento en su cartera de préstamos de vivienda (un aumento del 70% en 2011) y una cartera de muy alta calidad (0.39% APR > 30 días). Por otra parte, a pesar de se utilizaron los métodos tradicionales para promover el producto, tales como, altavoces, comunicados de prensa, actividades de lanzamiento y otros, se confirmó que el “boca a boca” sigue siendo el principal medio de promoción para obtener nuevos clientes<sup>2</sup>.

Además, el producto permitió la flexibilidad en relación con algunos de los requisitos necesarios para acceder a un préstamo de vivienda, tales como, los documentos que pueden presentarse para validar la propiedad de la tierra, antes se aceptaba sólo el título de propiedad (este cambio ayudó a ampliar el acceso a los clientes que no tienen escrituras de las propiedades, pero otros tipos de tenencia).

Durante las entrevistas, la mayoría de los oficiales de crédito informaron que el producto se utiliza para los fines previstos y como factor que contribuye a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los servicios y productos ofrecidos por ADOPEM.

Por otra parte, con la coordinación y la asistencia técnica prestada por HPH República Dominicana (HPH RD), ofrecieron activamente ATC de mejoras estructurales, en los que HPH DR actuó como un proveedor externo de servicios de ATC, desde el proceso de diagnóstico y diseño de la construcción a llevarse a cabo para la visita final después de la finalización.

2. Los datos se obtuvieron de las entrevistas realizadas durante la sistematización del proyecto y que fueron llevadas a cabo por los oficiales de crédito de la sucursal del Banco ADOPEM en Sabana Perdida en junio de 2012.

**Cuadro 2: Papel de las organizaciones socias en el proyecto piloto****Función de HPHI-ALC:**

- Ayudar a ADOPEM en los estudios de mercado y diseño de productos.
- Apoyar e implementar el producto de microfinanciamiento para vivienda con ATC.
- Ayudar a ADOPEM en el desarrollo de materiales educativos y promocionales.
- Capacitar al personal ADOPEM en el componente de ATC.
- Asistir en la contratación y capacitación del proveedor ATC.
- Monitorear y evaluar el proyecto.

**Función de ADOPEM:**

- Ofrecer préstamos de microfinanciamiento de vivienda.
- Contratar el proveedor ATC.
- Tomar decisiones junto con HPHI-ALC sobre los cambios en el producto o en el flujo de procesos.
- Presentar informes trimestrales y semestrales a HPHI-ALC.
- Garantizar la capacidad del cliente para pagar los préstamos como condición para la aprobación del préstamo.

**3. Asistencia técnica para la construcción**

La IMF destacó el valor de la formación impartida por el CIVF para oficiales de crédito con el fin de ofrecer ATC. Mencionaron, en particular, las directrices proporcionadas por CIVF en materia de vivienda progresiva y la necesidad de dividir la construcción en etapas manejables, de acuerdo con la capacidad económica de los clientes. Proporcionar ATC fortalece la relación entre los oficiales de crédito y sus clientes, y se considera un componente valioso que ayuda a los oficiales de crédito, incluso en sus proyectos de mejoras para sus propios hogares.<sup>3</sup> En entrevistas con oficiales de crédito, se mencionó como positiva la capacitación que recibieron sobre la forma de evaluar un presupuesto de construcción, así como la orientación básica sobre la construcción. El Banco ADOPEM tiene una cultura de capacitación y aprendizaje continuo dentro de la misma institución y es conocido por su dedicación a la formación de sus oficiales de crédito.

Por ejemplo, para introducir el MFV con el producto ATC, ADOPEM incluyó un curso de capacitación de dos

días para los oficiales de crédito, diseñado y llevado a cabo por el personal del banco. El curso se dividió en dos, casi a partes iguales, para cubrir las directrices relacionadas con el producto financiero y cuestiones de ATC, tales como, los permisos de construcción y las normas, el análisis y la evaluación de los presupuestos de construcción, y el cálculo y los factores de conversión.

ADOPEM es muy meticuloso en sus procesos de capacitación. Están actualizados con la información más reciente, compran y difunden la guía local sobre los costos de los materiales de construcción para garantizar que siempre están trabajando con los precios actualizados<sup>4</sup>. Son conscientes de que sus oficiales de crédito deben tener un nivel académico que les permita llevar a cabo los cálculos asociados a los presupuestos de construcción. Basados en su experiencia, creen que un oficial de crédito debe procesar al menos 10 créditos MFH con el fin de dominar la metodología, en particular el componente de ATC.

3. Los datos se obtuvieron de las entrevistas realizadas durante la sistematización del proyecto y que fueron llevadas a cabo por los oficiales de crédito de la sucursal del Banco ADOPEM en Sabana Perdida en junio de 2012.

4. La publicación se llama "Guía para el análisis de costos de edificaciones e índice de precios en Santo Domingo, Rep. Dominicana".

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

El Banco ADOPEM ha demostrado claramente su deseo de crecer o ampliar “masivamente”<sup>5</sup> sus productos MFV, haciendo hincapié en el impacto social del producto. Tras el éxito del proyecto piloto, el Banco ADOPEM decidió incorporar y ampliar el microcrédito para vivienda con el producto ATC a todas sus agencias y sucursales, cumpliéndose así una de las expectativas que el CIVF de HPHI-ALC tuvo para este proyecto.

ADOPEM también ha diseñado estrategias para superar el reto del acceso a capital de trabajo para financiar mejoras en la vivienda acompañadas de ATC. Entre ellas tenemos:

1. La creación de alianzas estratégicas para apalancar los recursos financieros.
2. La creación de un fondo de segundo nivel entre HPH RD y ADOPEM para financiar préstamos para mejoras al hogar o mejoras progresivas.
3. A través del proyecto “Fortaleciendo la cadena de valor de microfinanciamiento para vivienda”, patrocinado por la Fundación Citi y liderado por el CIVF de HPHI-ALC, se han identificado y diseñado una serie de alianzas estratégicas entre proveedores de materiales de construcción, las IMF que ofrecen financiamiento y HPH RD como proveedor de ATC básica y estructural.

Se espera que estas estrategias sirvan para lograr el objetivo de ayudar a 5.000 clientes (aproximadamente el 10% de la cartera total en valor y un 3% en el número de clientes) en un lapso de cinco años

Tabla 3: Cálculo sencillo de la financiación requerida por ADOPEM con la meta de crecimiento proyección (5 años)

Objetivo de crecimiento proyectado (5 años)	5.000 clientes activos
Capital adicional necesario	4.829.973 USD
Oportunidad de financiamiento (80% del capital adicional necesario)	3.863.978 USD

### III. Lecciones clave

#### Asistencia técnica para la construcción

- La importancia de la ATC se reconoce así como el valor que Hábitat da al ofrecer estos servicios especializados a sus clientes. Sin embargo, estos servicios están siendo subvencionados y el IMF no está preparado para soportar su coste durante la etapa de expansión del MFV con el producto ATC. Hay que encontrar otras maneras de reducir el costo del componente de la ATC; como por ejemplo, a través de la construcción de alianzas con proveedores de materiales, obteniendo así condiciones favorables para sus clientes.
- Es importante incluir el costo de la ATC en el monto del crédito o utilizar otras fuentes para financiar este componente, para ampliar masivamente el producto.

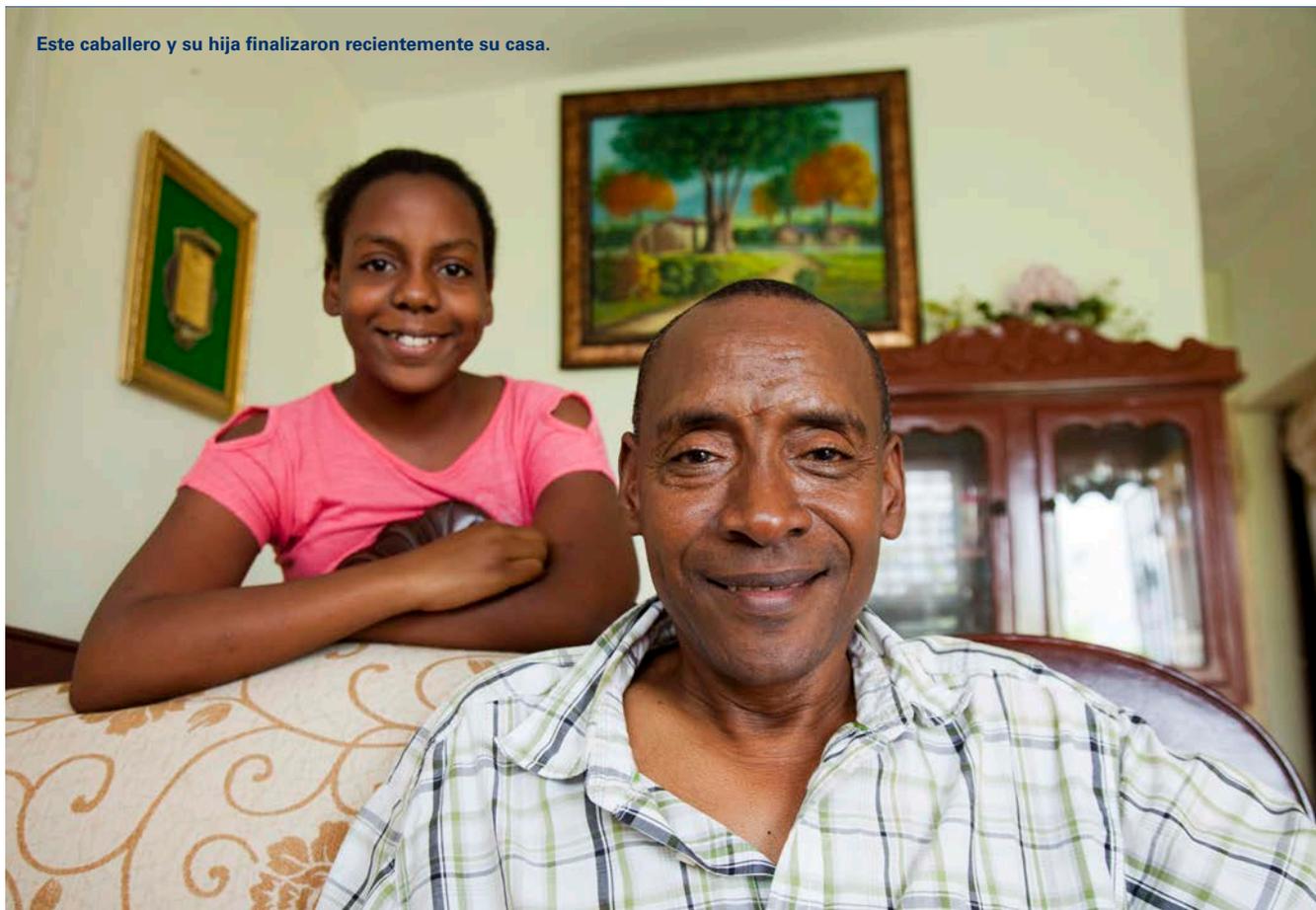
Esta señora y su nieto viven en una casa a la que se le realizó una mejora a través de un préstamo de microfinanzas para vivienda.



HABITAT FOR HUMANITY DOMINICAN REPUBLIC

5. “Masificar” es el término comúnmente utilizado por las IMF de RD para decir expandirse a nivel nacional, etc.

Este caballero y su hija finalizaron recientemente su casa.



HABITAT FOR HUMANITY DOMINICAN REPUBLIC

#### Asistencia técnica institucional para ampliar masivamente el producto MFV

La IMF reconoce que para aumentar sus productos MFV más allá del proyecto piloto será necesario un plan de expansión con varios componentes, incluyendo la priorización geográfica, capacitación del personal, una estrategia de promoción y seguimiento de la oficina principal.

#### IV: Conclusión

Este proyecto ha dado a conocer una serie de logros en toda su ejecución. Los aspectos que destacan son la calidad de la asistencia técnica prestada por el CIVF de Hábitat, junto con la excelente selección de ADOPEM, lo que influyó en el éxito del diseño y el lanzamiento de un producto con un gran potencial de éxito. Además, ahora que el proyecto piloto se ha concluido, la IMF se siente empoderada y motivada para ampliar y aumentar su MFV con el producto ATC.

Este proyecto ha proporcionado lecciones valiosas que se pueden utilizar en otros contextos y ha ayudado a afinar los procesos institucionales de asistencia técnica y herramientas para el diseño y las pruebas piloto de nuevos productos MFV con ATC ofrecido por el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas. También ha abierto oportunidades y atraído el

interés de otras instituciones de microfinanzas en el contexto dominicano para asociarse con HPH RD como el proveedor de los servicios de ATC para las familias, así como la posibilidad de que el CIVF continúe asesorando a ADOPEM en la próxima fase de crecimiento y expansión de su producto MFV.

Según lo declarado por un empleado de una MFI “hemos aprendido del corazón de Hábitat.”

#### Contacto:

Mario Morán, Gerente de Proyecto, Hábitat para la Humanidad Internacional, Oficina del Área para América Latina y el Caribe. [mmoran@habitat.org](mailto:mmoran@habitat.org).

#### Enlaces clave:

CIVF-ALC: [habitat.org/lac/CIVF](http://habitat.org/lac/CIVF)

HPHI-ALC: [habitat.org](http://habitat.org)

Banco ADOPEM: [bancoadopem.com](http://bancoadopem.com)



## 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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](mailto:myoveva@habitat.org).

Melnisa Begović, gerente de mercadeo de LOK, [m.begovic@lok.ba](mailto:m.begovic@lok.ba).

#### **Enlaces clave:**

Hábitat para la Humanidad de Europa y Asia Central: [habitateurope.org](http://habitateurope.org)

LOK Microcredit Foundation: [lok.ba](http://lok.ba)

LOK en el MIX Market: [mixmarket.org/mfi/lok-microcredit-foundation](http://mixmarket.org/mfi/lok-microcredit-foundation)

DIGH: [digh.nl/index.php?language=en](http://digh.nl/index.php?language=en)

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

# Financiera CRECER

### Resumen ejecutivo

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

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



ADRIANA LLORCAHHI

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

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

Durante el desarrollo de este proyecto piloto surgieron varias lecciones que son importantes en la construcción de una fuerte relación entre los diferentes actores, que puede ser útil para otras organizaciones interesadas en el desarrollo de alianzas estratégicas para desarrollar nuevos productos de microfinanciamiento de vivienda. Las lecciones más importantes están relacionadas con el liderazgo y la supervisión durante el proyecto piloto. Contar con líderes de Hábitat y de CRECER comprometidos y dedicados ha facilitado la aceptación del producto a nivel institucional y la implementación del proyecto piloto. El seguimiento puntual y oportuno durante la implementación del proyecto ayudó a minimizar el riesgo de desviación, a alcanzar los objetivos de colocación y también permitió la adaptación rápida de los servicios de ATC y el producto financiero. Hasta ahora, CRECER, el CIVF de HFHI-ALC y HPH Bolivia están satisfechos con los resultados del proyecto piloto y están trabajando juntos en un plan para ampliar el producto de manera extensa en 2013, aprovechando un préstamo que CRECER acaba de recibir de MicroBuild<sup>1</sup>.

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

## I. Introducción

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

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

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

**Tabla 2: Indicadores de desempeño financiero y social de CRECER<sup>2</sup> (diciembre de 2011)**

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

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

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



ADRIANA LORCA/HPHI

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

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

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

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

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

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

## II. Evaluación del proyecto piloto

### 1. Oportunidades y desafíos del microfinanciamiento para vivienda

#### Oportunidades

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

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

#### Retos

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

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

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

### 2. Desarrollo del producto:

#### Factores clave de éxito y fracaso

En febrero de 2011, se firmó un acuerdo de cooperación técnica con CRECER para diseñar e implementar un proyecto piloto de MFV con ATC para familias de bajos ingresos<sup>3</sup> en Oruro y Challapata, Bolivia.

La población objetivo se centró en los clientes de CRECER con residencia permanente en las zonas periurbanas de la ciudad de Oruro y el municipio de Challapata y con un ingreso mensual de entre 1 y 5 salarios mínimos<sup>4</sup>.

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

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



ADRIANA LORCA/HHH

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

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

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

Las características del producto para el proyecto piloto fueron:

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

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

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

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

##### **Función de CIVF de HPHI – ALC:**

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

##### **Función de CRECER:**

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

##### **Función de HPHB:**

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

### 3. Asistencia técnica para la construcción

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

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

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

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

Según los clientes de CRECER<sup>5</sup>, el asesoramiento durante la asistencia técnica para construcción fue muy útil, especialmente en relación con los presupuestos de construcción

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

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

Este nuevo producto de vivienda con ATC ya es parte del plan estratégico en CRECER. Es un elemento importante del proceso de expansión, crecimiento y diversificación de las instituciones. Es por esta razón, y teniendo en cuenta su desempeño financiero y operacional, que CRECER recibió la aprobación para una línea de crédito de 2 millones de dólares del fondo MicroBuild. Con esta financiación, en principio, CRECER podrá extender la oferta de MFV con el producto de ATC a Cochabamba y luego al resto de sus sucursales en 2013. Esta expansión está programada para comenzar tan pronto como se desembolse la primera entrega (1 millón dólares). El objetivo que CRECER se ha propuesto en esta etapa es asignar 822 préstamos, con un desembolso de 2,8 millones de dólares y un PAR<sup>6</sup> de no más del 1%.

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

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

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

6. PAR significa Portafolio en Riesgo mayor a 30 días

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



ADRIANA LLORCA/HPHI

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

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

### III. Lecciones clave

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

#### Liderazgo

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

#### Seguimiento del producto MFV

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

#### La capacidad institucional de las IMF

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

### IV. Conclusión

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

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



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

**Contactos:**

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

**Enlaces clave:**

CIVF-ALC: [habitat.org/lac/CIVF](http://habitat.org/lac/CIVF)

HPHI-ALC: [habitat.org](http://habitat.org)

CRECER: [crecer.org.bo](http://crecer.org.bo)



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



## 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 E<sup>1</sup>). 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 EDYFICAR <sup>2</sup> (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" <sup>3</sup>	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"> <li>• Préstamos individuales a clientes y no clientes.</li> <li>• Gama de préstamo entre 500 soles 150 USD) y 5.000 soles (1.500 USD).</li> <li>• Período de pago máximo a 24 meses, período promedio de 9 meses. Frecuencia de pago mensual.</li> <li>• Incluye los servicios no financieros: asistencia técnica en construcción (ATC).</li> </ul>
Precio	Tasa de interés mensual: 3,85%.
Plaza	Una oficina en el área del piloto.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analistas de crédito para el producto de MFV, que también prestarán servicios de ATC para mejoras y reparaciones menores.</li> <li>• En los casos de mejoras estructurales y adiciones, se ofrece consulta con un ingeniero.</li> </ul>
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](mailto:mmorales@habitat.org).

Adriana Llorca, Gerente de Inversiones, HPHI-ALC,  
[allorca@habitat.org](mailto: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.*

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

# IMON Internacional LLC

### Resumen ejecutivo

La colaboración entre Hábitat para la Humanidad Tayikistán e IMON LLC resalta las lecciones importantes acerca del suministro efectivo de soluciones integradas de microfinanzas para vivienda a los clientes. Para ambos aliados, esta iniciativa respondió a una oportunidad del mercado tanto como una oportunidad de la misión; de hecho ofreció la posibilidad de que cada organización aprovechara sus fortalezas particulares para producir mayor impacto. Un mensaje claro que surge de esta experiencia es que de la índole del producto y de la colaboración exigen un diseño detallado y una planificación por adelantado. Entre los puntos clave que han de considerarse se cuentan la definición precisa de las funciones y de las responsabilidades, la alineación de las expectativas del aliado en torno a la estrategia de fijación de las metas y la gestión de las compensaciones de la prestación de los servicios no financieros. Las lecciones derivadas de este caso son de importancia no solo para los aliados del proyecto, sino también para todas las comunidades de Hábitat y para los operadores de microfinanzas.

### I. Introducción

Este estudio de caso presenta lecciones clave que surgen de la alianza entre Hábitat para la Humanidad Tayikistán e IMON International LLC Tayikistán. En concreto, aborda las lecciones de un proyecto piloto que prestó servicios integrales de microfinanzas para vivienda a los clientes en condiciones de pobreza de vivienda de todo el país.

Hábitat para la Humanidad Tayikistán se estableció en 1999 y ha llegado a más de 5.000 familias con servicios de

Un cliente de microfinanzas para vivienda en Tayikistán conversa con personal de IMON Internacional.



HH/TAYIKISTAN

**Cuadro 1: Detalles clave del producto de préstamo para la vivienda de IMON**

Propósito	Reparaciones mayores y menores; reconstrucción, ampliaciones de viviendas existentes; terminaciones de construcciones nuevas y de obras comenzadas.
Suma	USD 100 – USD 5.000
Plazo	De 2 a 18 meses (periodo de gracia de 3 meses)
Tasa de interés	32% a 38% (varía por sucursal)
Requisitos de la garantía real	Prenda sobre bienes muebles y garantes

construcción y a más de 4.000 familias con servicios de acceso a la vivienda. Estos comprenden los proyectos de nueva construcción, terminación de obras a medio construir, renovaciones, remodelación y respuesta a desastres. Hábitat Tayikistán también trabaja en las comunidades ofreciendo servicios de mejoras en la vivienda, de agua y saneamiento y de preparación para el invierno. Históricamente, el enfoque de Hábitat comprendía la prestación directa de los servicios de financiamiento para vivienda a los clientes. Sin embargo, en 2009 un cambio estratégico mundial vio a la organización centrarse en mayor medida en su fortaleza principal (provisión de asistencia técnica en vivienda) y dejando en terceros las funciones de otorgamiento de préstamos mediante alianzas con instituciones microfinancieras.

Cerca de ese tiempo, IMON entró en el mercado de las microfinanzas para vivienda. La misión de IMON es promover el desarrollo económico sostenible y mejorar la calidad de vida en Tayikistán, garantizando un acceso fiable a los servicios financieros para las personas económicamente activas. Originalmente establecida en 1999 como un proyecto de Mercy Corps International y la Asociación Nacional de Mujeres de Negocios de Tayikistán, la familia IMON ahora comprende una institución financiera comercial y una fundación. La fundación no solo es la fundadora de la unidad comercial, sino también un accionista importante. El paso a la actividad comercial en 2008 se basó en la necesidad del desarrollo sostenible a largo plazo y el deseo de acceder a las fuentes del mercado de capitales. Además de ser la institución microfinanciera más grande de Tayikistán, IMON sigue siendo una organización centrada firmemente en la misión.<sup>1</sup> IMON llega a la población de bajos ingresos –especialmente a las mujeres y a las personas de las zonas rurales– con préstamos, consultoría y servicios de asesoramiento.

La decisión de IMON de ofrecer un producto de microfinanzas para vivienda se originó en el análisis de la gestión del producto de préstamos al consumidor. En ese tiempo, el 40% de los préstamos para consumo se utilizaban para mejoras en la vivienda. Al ver la oportunidad de ofrecer un producto nicho y apoyar la función social de su misión (específicamente sus metas en torno a la mejora de la calidad de la vida), incorporó un producto de crédito para la construcción de viviendas. Naimjon Masaidov, gerente de crédito de IMON, expresó: “El préstamo fue diseñado para ayudar a los clientes a construir toda la casa, desde los cimientos hasta el techo”.

Se designó al pueblo de Bahoriston como sitio piloto, pero IMON pronto observó que los factores ambientales externos, incluidos la falta de infraestructura y los problemas con el Gobierno local, limitaban la capacidad de hacer llegar los préstamos a los clientes. Ante esta barrera, IMON trató de expandir la cartera de productos de vivienda hasta las aldeas y regiones más allá de Bahoriston.

A principios de 2011, IMON advirtió el trabajo Hábitat para la Humanidad Internacional en Tayikistán y se acercó a Hábitat para solicitar asesoramiento y asistencia en el diseño de la línea de productos de vivienda. Uno de los primeros puntos de la colaboración entre las organizaciones fue una

visita de campo a Armenia para aprender de un programa de microfinanzas para vivienda exitoso ejecutado conjuntamente por Hábitat para la Humanidad y una institución microfinanciera local. Inspirados por una visión del potencial de esta colaboración, IMON y Hábitat Tayikistán establecieron un grupo de trabajo para mejorar el producto existente y agregar un componente de asistencia técnica.

Este estudio de caso analiza las oportunidades y los desafíos a los que se enfrentó el proyecto piloto, presenta detalles del proceso de diseño del producto de microfinanzas, y expone su punto de vista sobre las consideraciones clave para la expansión de la escala de las microfinanzas para vivienda en Tayikistán. Por último, establece los puntos clave de aprendizaje que informarán a colaboraciones similares de otras oficinas regionales de Hábitat.

## II. Evaluación del proyecto piloto

### 1. Oportunidades y desafíos de las microfinanzas para vivienda en Tayikistán

#### Oportunidades

La alianza entre IMON y Hábitat Tayikistán representa una respuesta única a la abrumadora demanda para la mejora del parque nacional de viviendas. El análisis que realizó IMON sobre la necesidad de microfinanzas para vivienda y la propia investigación que llevó a cabo Hábitat resaltan que el 70% de la población vive en condiciones precarias, sobre todo en las zonas rurales. La demanda adicional del financiamiento para vivienda deriva de otras tendencias, entre las que se cuentan:

- **El costo de construcción cada vez mayor.** Es motivo para concluir los proyectos de construcción lo más pronto posible.
- **Impulso gubernamental para la creación de viviendas.** Debido a una iniciativa gubernamental que observó que más de 50.000 parcelas de tierra estaban disponibles en 2011, hay una gran demanda de financiamiento, en particular para la terminación de las nuevas construcciones. El 60% de los préstamos para vivienda de IMON se utilizaron en construcciones nuevas.

Por parte del proveedor, existía una clara oportunidad de combinar las fortalezas de las dos organizaciones al trabajar con una misma meta. Apalancando el conocimiento técnico de Tayikistán con la infraestructura de los servicios finan-

1. En 2010, la agencia de calificación de microfinanzas otorgó a IMON una calificación de “A +” en la calificación social.

cieros de IMON y el alcance ha permitido que los aliados puedan responder a la demanda que no había sido atendida. Ver Recuadro 1 con los detalles del producto de crédito.

### Retos

Dada la incidencia nacional de hombres que trabajan lejos del hogar (principalmente en Rusia), se deja a las mujeres a cargo de la casa, incluyendo las reparaciones y renovaciones. Ya que a las mujeres no se les ha enseñado las habilidades necesarias para administrar y asumir los mejoramientos de la casa, cada producto de microfinanzas para vivienda necesitaría incluir un componente técnico para que sea exitoso. Esto implica un costo alto para la institución, el cliente o ambos. Dado el alto costo de capital en Tayikistán, cualquier aumento en el costo tiene el potencial de limitar la escala alcanzada por el producto de microfinanzas para vivienda.

## 2. Asistencia Técnica en Construcción

El componente de asistencia técnica en construcción está diseñado para equipar y empoderar a los clientes para que ellos mismos administren la construcción de su hogar y los proyectos de mejoramiento. Esto lo hace al proveer acceso al consejo experto en una evaluación de las necesidades, priorización, presupuesto, programación, materiales, contratistas y control de calidad (Ver Recuadro 2 con los detalles). Cuando se hace el desembolso del préstamo, IMON también provee un manual de construcción a cada cliente, el cual incluye información general sobre tecnología en construcción y reparaciones. La retroalimentación de los clientes revela que ellos agradecen que la asistencia técnica en construcción haya mejorado su conocimiento y los haya ayudado en el ahorro de tiempo y dinero.

*“Proveer asistencia técnica en construcción es bueno para los clientes, y también ayuda a IMON a demostrar que es una institución a la que le importa”*

**— Elena Milanovska, Gerente de Desarrollo de Programas Regionales para Hábitat para la Humanidad Europa, Medio Oriente y África**

Elena Milanovska, Gerente de Desarrollo de Programas Regionales para Hábitat para la Humanidad Europa, Medio Oriente y África explicó: “Lo que más me sorprendió del proyecto fue como los clientes adoptaron el componente de asistencia técnica en construcción. En otros países esto no tiene la misma aceptación. Más bien, la gente dice “Conozco a alguien que pueda ayudarme con esto”. No estoy segura si es una cuestión de la cultura de Tayikistán o si es porque la mayoría de los clientes son mujeres-pero no solo los clientes estaban satisfechos con el consejo, sino que lo apreciaban.”



**Un técnico en construcción visita uno de los clientes de microfinanzas para vivienda de IMON.**

Desde la perspectiva de IMON, las habilidades en construcción de los clientes en este enfoque de “crédito plus” son especialmente importantes en el contexto laboral actual de Tayikistán. Con muchos varones que trabajan lejos, en Rusia, y que mantienen a sus familias en su país mediante remesas de fondos, cada vez más las mujeres se hacen cargo de los roles tradicionalmente masculinos, como la mejoras en la vivienda. Gracias en gran parte a los consejos que se impartieron a los clientes, la evaluación del proyecto reveló que los proyectos de construcción de los clientes se realizaron de acuerdo con las normas y por lo general fueron mejoras en cuanto a espacio y privacidad (el 60%), y la higiene, la comodidad y la cultura de la dignidad (el 40%).

Los especialistas en construcción que estaban establecidos en las sucursales de IMON eran miembros del personal de Hábitat Tayikistán. Es importante destacar que esto proporcionó a Hábitat un medio para brindar la asistencia continua a los oficiales de crédito de IMON cuando era necesario y mantener un vínculo estrecho con los beneficiarios finales: los clientes. Este arreglo le permitirá a IMON saber de forma continua y detallada cómo los clientes emplearon los productos de vivienda y a qué desafíos técnicos y comunes se enfrentaron, así como la mejor manera de configurar el componente de asistencia técnica en construcción en el futuro. La prestación de asistencia técnica en construcción también ofreció un valor agregado clave para IMON. Primero y ante todo, el estar estrechamente involucrado en el aspecto técnico de los proyectos de los clientes le permitió a la institución microfinanciera supervisar de cerca el uso del préstamo. El hecho de satisfacer las diversas necesidades de los clientes también contribuye a posicionar a IMON como una institución que se preocupa por los clientes. “Este producto nos ayuda a llegar a nuevos clientes y servir mejor a los clientes existentes”, señaló Masaidov, y agregó: “Como resultado, nuestros clientes permanecen con nosotros más tiempo”. Si bien IMON no hace un seguimiento sistemático de la satisfacción del cliente (aparte de contar con un número de teléfono para recibir quejas), la retención del cliente ha ido incrementando en los últimos años, y las pruebas anecdóticas indican que una mejor percepción del público ha contribuido a ello.

*“No trate de ahorrar dinero en los técnicos especialistas. Cerciórese de contar con los conocimientos correspondientes, si no, corre el riesgo de tener un proceso doloroso.”*

— **Naimjon Masaidov**

**Tabla 1: Estadísticas de rendimiento financiero clave (agosto de 2012)**

Area	Resultos
Préstamos desembolsados	4,419
Monto total desembolsado	US\$5,683,290
Porcentaje en riesgo mayor a 30 días	0.06%

### 3. Diseño del producto:

#### FaSctores clave del éxito o del fracaso

Desde el principio, este proyecto implicó la definición precisa de las funciones y responsabilidades de los colaboradores. Se designaron personas para las funciones clave, tales como la gestión de productos y la coordinación. Se delineó el seguimiento de los proyectos y un sistema de presentación de informes con las tareas, los formularios, las fechas de vencimiento y las personas responsables designadas.

Cada institución se basó también en las fortalezas internas para alcanzar los objetivos del proyecto. Hábitat Tayikistán prestó asesoramiento sobre el diseño de productos, impartió capacitación a los oficiales de crédito de IMON, efectuó el seguimiento y la evaluación del producto y preparó un manual de construcción. IMON se basó en sus fortalezas para crear, probar y comercializar un nuevo producto, y aportó el firme compromiso institucional de proporcionar microfinanzas para vivienda.

#### 4. Expansión de la escala de las microfinanzas para vivienda: compromiso y capacidad

Hábitat Tayikistán e IMON están firmemente comprometidos a expandir la escala del producto de microfinanzas para vivienda, y tienen la capacidad, el financiamiento y los incentivos necesarios para lograrlo con éxito. Es importante subrayar que ambos ven las microfinanzas para vivienda como una prioridad en términos de soporte a su misión social. Los aliados han obtenido un préstamo de USD 2.000.000 del Fondo MicroBuild<sup>2</sup> y consideran agregar un producto para construcciones nuevas o un producto para construcciones sin terminar, un producto de hipotecas y potencialmente, un préstamo para la adquisición de vivienda en un complejo residencial.

Cuando en 2008 la alta dirección de IMON comenzó a discutir sobre las microfinanzas para vivienda, la junta directiva fue inicialmente reacia a asumir el riesgo relativo a las mismas. Mientras IMON financió el costo total del capital del proyecto piloto (USD 1.200.000), la junta directiva fijó un tope a los préstamos para el consumo –incluidos los de financiamiento para vivienda– para que no superasen el 20% de la cartera total. Como se advirtió que el proyecto piloto tendría éxito, en 2011 la junta directiva aumentó el límite a un 30% de la cartera, lo que permitió a la institución microfinanciera ampliar la cartera de préstamos para vivienda. Hoy en día, la junta directiva abraza las microfinanzas para vivienda como un producto de préstamo fundamental. Con el nuevo producto firmemente incorporado en el plan de negocios, IMON se prepara ahora para ofrecer préstamos más grandes con plazos más extensos, incluidos los hipotecarios. Con este fin, ha obtenido una suma adicional USD 2.000.000 del Fondo MicroBuild y prevé llegar a más clientes por año, de 2.000 a 4.000 más. IMON también está considerando si parte de la cartera de préstamos para vivienda debe trasladarla a la Fundación con el fin de evitar el límite a los préstamos para consumo. En particular, IMON intentaría ofrecer préstamos hipotecarios por medio de la Fundación, ya que el nivel patrimonial de esta le permitiría ofrecer tales préstamos sin buscar financiamiento externa de largo plazo.

2. El Fondo MicroBuild (FMB) nace como una respuesta de Hábitat para la Humanidad para movilizar capital de inversión para fondear transacciones crediticias en productos de microfinanzas para vivienda sostenibles para la población de menores ingresos en los países en vías de desarrollo. El enfoque primordial del fondo es demostrar que es un fondo único en su género que actúa como un vehículo de inversión global para facilitar la vivienda asequible.

Desde la perspectiva de Hábitat Tayikistán, una alianza con una institución microfinanciera tan grande y bien establecida como IMON presenta ventajas. En primer lugar, el alcance de IMON abarca casi todo el país, un logro por el que ninguna otra institución microfinanciera puede jactarse. Además, “IMON tuvo la preparación institucional para crear la capacidad necesaria para generar el producto, especialmente el ATC”, explicó Milanovska; y agregó: “Ellos también tienen un gran departamento de desarrollo de negocios. Tienen el tamaño de un banco, pero están firmemente centrados en la misión; se centran en las mujeres y vinculan la capacitación en desarrollo de negocios por medio de la Fundación”.

#### Cuadro 3: Aumentar la capacidad de Hábitat Tayikistán para ofrecer asistencia a las instituciones microfinancieras

##### Hábitat para la Humanidad Tayikistán tiene como objetivos:

- Continuar generando nuevos módulos para capacitar a los oficiales de crédito de la institución microfinanciera (eficiencia energética, nuevas construcciones, etcétera).
- Aumentar y desarrollar las capacidades internas para ofrecer asistencia a las instituciones microfinancieras (en cuanto a contratar más personal y a impartir más capacitación al personal).
- Incrementar el número de alianzas con instituciones microfinancieras para introducir o expandir los productos de microfinanzas para vivienda.
- Incrementar el número de familias servidas mediante productos y servicios de microfinanzas de vivienda.

En la preparación para continuar y expandir la alianza con IMON (y establecer alianzas similares con otras instituciones microfinancieras locales), Hábitat Tayikistán se centra, en general, en su propia capacidad para ofrecer servicios de asistencia técnica en vivienda a las instituciones microfinancieras. Esto comprende la generación de las herramientas necesarias para ofrecer asistencia a las instituciones microfinancieras, junto con la capacidad del personal para usarlas (véase el Recuadro 3 para obtener más detalles).

Es importante destacar que IMON ha integrado el producto de microfinanciamiento para viviendas en el régimen de incentivos para el personal. Al personal se le otorga un premio sobre la base de la cantidad de clientes de préstamos para vivienda, el importe del préstamo y el porcentaje de préstamos pagados. También hay un incentivo implícito en cuanto a que el costo de los préstamos de financiamiento de vivienda es un 6% más bajo que los préstamos para consumo estándares (el 34% frente al 40%, en promedio). La retroalimentación del proyecto piloto indica que los oficiales de crédito también han adoptado plenamente el nuevo préstamo para vivienda y aprecian el valor agregado de la asistencia técnica en construcción.

Sin embargo, una serie de limitaciones financieras rodean este proyecto, incluida la falta de financiamiento para vivienda a interés bajo. Ante esto, uno de los principales retos que enfrentan para lograr éxito en la expansión de la escala es la sostenibilidad. No obstante la presión de Hábitat para la Humanidad Internacional para tener un modelo de asistencia técnica en construcción autosostenible, IMON y Hábitat Tayikistán han acordado continuar subsidiando en conjunto el costo de asistencia técnica en construcción en el corto plazo. Si bien pedirles a los clientes que asuman el costo es sin duda la opción más sostenible, también es cierto que la voluntad de los clientes para hacerlo dependerá de su percepción acerca de si la asistencia técnica en construcción les ahorra tiempo y dinero. En la actualidad, los aliados entienden que los clientes valoran la asistencia técnica en construcción como un servicio sin costo alguno, pero ¿la valoran suficientemente como para pagar por ella? Para cerciorarse de ello, Hábitat Tayikistán debe seguir algunos pasos, mediante las actividades habituales de monitoreo de impacto, para recopi-

lar historias positivas “de cambio” de los clientes (en concreto sobre el valor de la asistencia técnica en construcción), que se pueden utilizar en materiales de publicidad para comunicar con eficacia el valor del servicio prestado.

Si, por otro lado, los aliados acuerdan continuar financiando la asistencia técnica en construcción, deberían considerar la reestructuración del financiamiento. Actualmente, a los especialistas en construcción se les paga una tarifa fija, independientemente de la carga de trabajo. IMON debería considerar vincular el salario de los especialistas en construcción con la cantidad de clientes que sirven. Sin embargo, se debe sopesar toda decisión con un análisis de rentabilidad de la prestación de asistencia técnica en construcción por medio de los oficiales de crédito frente a la prestación mediante los especialistas en construcción. De lo contrario, el riesgo es que los especialistas en construcción, en busca de metas más altas, sirvan a clientes que los oficiales de crédito servirían mejor (desde una perspectiva costo-complejidad).

### III. Lecciones clave

#### Creación de sinergias

En primer lugar, es importante resaltar el valor que se crea mediante la combinación de las habilidades complementarias de los aliados de este proyecto piloto. Hábitat se basó en su experiencia técnica en vivienda para ayudar a IMON a diseñar el componente de asistencia técnica en construcción, a la vez que IMON confió en su fortaleza, profesionalismo y experiencia en diseño y prestación de nuevos productos en el mercado. Al considerar la constitución de nuevas alianzas con otras instituciones microfinancieras del mismo mercado, Hábitat debe tener en cuenta las fortalezas únicas que cada potencial colaborador pueda aportar, ya sea en términos de capacidad organizacional, alcance a la pobreza o la escala de las operaciones.

#### Fijación de las metas del producto

Durante el proyecto piloto, se ofreció ampliamente el préstamo para vivienda y al fijarla se estableció un límite. Desde la perspectiva de IMON (tanto institucional como de este producto en concreto), la institución llega a una amplia base de clientes, que se considera que es la población “económicamente activa” de Tayikistán. Por otro lado, Hábitat Tayikistán opera con un conocimiento más preciso de la pobreza en cuanto a vivienda (incluidas las medidas en torno al estado de conservación, el acceso a la infraestructura, la higiene y

En esta casa se están haciendo mejoras con un préstamo de microfinanzas para vivienda



**Cuadro 4: Determinación de la división de la mano de obra de la asistencia técnica en construcción.**

Al decidir quién proporcionaría la asistencia técnica en construcción a los clientes, los aliados acordaron un umbral de USD 1.000 para el proyecto piloto, por debajo del cual los oficiales de crédito prestan asesoramiento básico a los clientes (con la asistencia de un especialista en construcción cuando sea necesario). Tanto Hábitat Tayikistán como IMON encuentran este enfoque de umbral muy útil respecto de definir con precisión las funciones y responsabilidades.

Milanovska ofrece este consejo: “En última instancia, se debe establecer el umbral de acuerdo con la complejidad de la intervención. La complejidad, sin embargo, es particular al contexto. Si uno ve en el proyecto piloto que el 90% de los clientes utilizan el producto en una forma concreta (por ejemplo, para proyectos simples de ventanas o puertas), uno podría decidir que con capacitación, los oficiales de crédito pueden proporcionar asistencia en esto. La lección es esta: un umbral de dólares es útil en el corto plazo, hasta que uno pueda comprender cómo los clientes utilizan los productos y qué tipo de intervenciones necesitan aportaciones especializadas del especialista en construcción, frente a la asistencia general que ofrece el oficial de crédito.”

la privacidad). Behruz Dadoboev, el gerente de desarrollo de programas de Hábitat Tayikistán, explicó: “No estuvimos de acuerdo en cuanto a los clientes meta desde el principio, sobre todo porque llegamos a los clientes después de que el producto inicial se había desarrollado. Nuestra misión era generar el componente de ATC. Sin embargo, sabíamos desde el principio que IMON no llegaba a las personas ricas, sino a las de clase media y que se alineó con nuestro grupo meta también”. De hecho, la evaluación del proyecto piloto efectuada por Hábitat<sup>3</sup> llega a la conclusión de que hay un alto grado de superposición (potencialmente hasta el 90%) entre los dos mercados meta. Aunque este es un resultado positivo respecto de este proyecto piloto, Hábitat debería considerar ponerse de acuerdo sobre un grupo meta definido

con precisión como condición previa para otros proyectos de colaboración con el fin de evitar la así llamada “expansión gradual de la misión”.

**Consideraciones sobre la sostenibilidad de la asistencia técnica en construcción**

Este proyecto piloto ha puesto de manifiesto una serie de ventajas y desventajas inherentes a la oferta de la asistencia técnica en construcción integrada. Para iniciativas similares, podría ser necesario subsidiar la oferta inicial del producto y perfeccionarla en el curso de la implementación sobre el terreno antes de disminuir los costos por medio de la expansión de la escala y de esperar que los clientes paguen la asistencia técnica en construcción. Avanzar hacia un servicio pago requeriría que una institución microfinanciera considerase si ha logrado los dos aspectos siguientes:

1. **Diferenciación.** Pasar de productos de vivienda generales a productos de vivienda acordes con las necesidades del cliente le permite a una institución microfinanciera adaptar la asistencia técnica en construcción a diferentes tipos de implementación. También se debe considerar la diferenciación desde la perspectiva de ofrecer un nivel básico de asistencia técnica en construcción sin cargo alguno, pero también ofreciendo un “menú de opciones” de asistencia técnica en construcción con cargos para los clientes que la pidan de acuerdo con sus necesidades. Por último, en el contexto de Tayikistán, también se presenta la oportunidad de diferenciar la oferta de asistencia técnica en construcción para los varones y las mujeres.
2. **Calidad.** Dadoboev manifestó: “Tenemos que trabajar en la mejora de la ATC para que sea realmente única en el mercado. Ahora es buena, y a nuestros clientes les gusta, pero quizás no es lo suficientemente buena como para pagar por ella. Tenemos que mejorar la calidad y el contenido del servicio y prestar asistencia en las áreas técnicas en las que nadie puede ofrecerla, como la eficiencia energética y la reducción del riesgo de desastres”. Si la conversación dentro de IMON avanza a tener clientes que cubran parte o la totalidad del costo de la asistencia técnica en construcción, IMON tendrá que cerciorarse de ofrecer la ayuda adecuada a los clientes adecuados en el momento adecuado.

3. Informe de evaluación preparado por Elena Milanovska y Nurlan Moldosherip (Hábitat para la Humanidad Tayikistán).

**Garantizar buy-in organizacional desde el principio**

El caso IMON resalta una lección clave sobre el “buy-in” organizacional. Es decir, cuando una organización invierte su propio capital en un proyecto piloto, crea un fuerte incentivo para que el producto funcione y le permite a Hábitat probar el compromiso de la institución microfinanciera con el proyecto. Esto podría actuar como un mecanismo de prueba para el Fondo MicroBuild de Hábitat, por el que se da especial consideración a las organizaciones que ya han invertido en sus propias soluciones de vivienda. [La práctica de “buy-in” consiste en presentar una oferta muy por debajo del costo estimado, con la expectativa de aumentar el precio posteriormente o de recuperar la pérdida en contratos posteriores].

**IV. Conclusión**

Este estudio de caso fue preparado para analizar la experiencia de la colaboración en microfinanzas para vivienda establecida entre Hábitat para la Humanidad Tayikistán e IMON Internacional LLC Tayikistán. En cuanto a los desembolsos de cartera, el proyecto piloto de un año superó las expectativas y expuso a la institución microfinanciera a un riesgo mínimo (evidenciado por una cartera en riesgo (PAR, en inglés)<sup>4</sup> de solo el 0,06% sobre toda la cartera de préstamos para vivienda). Al mismo tiempo, la oferta de préstamos para vivienda les permite a ambas organizaciones cumplir sus misiones y consolidar sus posiciones en el mercado al ofrecer un producto de nicho.

De este proyecto, han surgido varias lecciones clave, que son relevantes no solo para los aliados del proyecto, sino también para la comunidad de las microfinanzas para vivienda más amplia. En primer lugar, esta experiencia ha

resaltado la importancia de crear sinergias entre las organizaciones para llevar los productos especializados al mercado, y para definir por adelantado las expectativas de cada aliado del proyecto con el fin de evitar una incompatibilidad con la misión. En segundo lugar, el proyecto ha subrayado un desafío común en torno a las ventajas y desventajas inherentes a la oferta de servicios no financieros: aunque la finalidad de la prestación de asistencia técnica en construcción en el contexto de Tayikistán es clara, hay oportunidades para trabajar en la eficiencia del servicio, sin comprometer la calidad y, en última instancia, alcanzar la sostenibilidad del servicio mediante la expansión de la escala del mismo.

**Contactos:**

Elena Milanovska, Gerente Regional de Desarrollo de Programas de Hábitat para la Humanidad de Europa, Oriente Medio y África, [emilanovska@habitat.org](mailto:emilanovska@habitat.org).

Erik Heesbeen, Gerente de Finanzas para Vivienda y Desarrollo de Mercados de Hábitat para la Humanidad de Europa, Oriente Medio y África, [ehesbeen@habitat.org](mailto:ehesbeen@habitat.org).

**Enlaces clave:**

Hábitat para la Humanidad Tayikistán: [habitat.org/intl/eca/235.aspx](http://habitat.org/intl/eca/235.aspx)

IMON: [imon.tj/eng/](http://imon.tj/eng/)

IMON en el MIX Market: [mixmarket.org/mfi/imon](http://mixmarket.org/mfi/imon)

4. PAR means portfolio at risk over 30 days.

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

# Growing Opportunity Finance

### Resumen ejecutivo

Aunque el sector de las microfinanzas se ha expandido de manera exponencial en la India, el acceso a las microfinanzas para vivienda de las personas con ingresos bajos o muy bajos (a veces mencionadas como “la base de la pirámide”) sigue siendo limitado debido a la falta de capital para ese fin y la limitada capacidad de las instituciones microfinancieras. Este estudio de caso presenta las experiencias de un proyecto piloto entre Growing Opportunity Finance (GO) y Hábitat para la Humanidad India que tiene como objetivo ofrecer microfinanzas para vivienda en Tamil Nadu. El proyecto piloto revela la fuerte demanda del producto de microfinanzas para vivienda por parte de los clientes de Growing Opportunity Finance, además de la satisfacción con los servicios no financieros de acceso a la vivienda ofrecidos a los clientes a quienes se les aprobó el préstamo. El modelo de servicios de acceso a la vivienda era lo suficientemente flexible para responder a las distintas necesidades técnicas de los clientes. Los servicios de acceso a la vivienda también ayudaron a Growing Opportunity Finance a garantizar resultados positivos tanto financieros como sociales. Por último, este estudio de caso presenta tres lecciones clave que se pueden generalizar a otras instituciones que implementan proyectos piloto de microfinanzas para vivienda.

1. Las prácticas de préstamo responsables pueden promover sinergias con servicios de acceso a la vivienda de valor agregado que ayudan a los clientes a alcanzar las necesidades de mejoras en la vivienda.



SANDRA CALLISON/HPHI

Visitantes de otras instituciones financieras conversan con los clientes de Growing Opportunity que han recibido préstamos de microfinanzas para vivienda.

### Cuadro 1. Perfil de la alianza

**Growing Opportunity Finance**, miembro de la red de Opportunity International, es una institución microfinanciera que ofrece préstamos que generan ingresos y capacitación en la planificación empresarial y el desarrollo social. Al combinar la capacitación, la asistencia técnica y el capital para los clientes de bajos ingresos, Growing Opportunity Finance también ofrece préstamos para mejoras graduales a clientes con buen desempeño.

**El Centro de Asistencia Técnica (CAT) de Hábitat para la Humanidad de la India** se centra en la generación de un sector de microfinanzas para vivienda vibrante que fortalecerá y transformará el acceso a la vivienda de las comunidades de la India. El CAT presta apoyo al sector de las instituciones microfinancieras con la investigación de mercado, el diseño de productos, el diseño y la contratación a terceros de los servicios de acceso a la vivienda y la planificación de los proyectos piloto.

2. Los servicios de acceso a la vivienda tienen más éxito cuando la institución tiene una sólida comprensión de las necesidades, preferencias y capacidades de los clientes.
3. La capacidad para lanzar un producto de microfinanzas para vivienda debe correlacionarse con el acceso oportuno al capital para apoyar el proyecto piloto y la expansión del producto.

## I. Introducción

Este estudio de caso presenta la alianza de microfinanzas para vivienda entre Growing Opportunity Finance India y el Centro de Asistencia Técnica de Hábitat para la Humanidad de la India. El proyecto piloto fue implementado en Tamil Nadu, en sur de la India.

Un estudio de 2007<sup>1</sup> realizado por el Centro de Microfinanzas del Instituto de Gestión Financiera y de Investigación reveló que a pesar de que el sector de las microfinanzas se había expandido de manera exponencial en la India, seguía siendo limitado entre la población de bajos ingresos y la de muy bajos ingresos.

La investigación detectó dos factores principales que impedían el acceso, a saber:

1. **Capital.** Las instituciones microfinancieras de la India carecen de fondos especiales para los productos de microfinanzas para vivienda debido al corto plazo de las finanzas disponibles. Las instituciones microfinancieras por lo general contraen préstamos de hasta veinticuatro meses de los bancos para financiar los préstamos de capital de trabajo a corto plazo, mientras que los préstamos de microfinanzas para viviendas pueden llegar a sesenta meses.
2. **Capacidad.** Las instituciones microfinancieras carecen de experiencia en el diseño, la gestión y la oferta de productos de microfinanzas para vivienda, y no tienen formación en servicios técnicos relacionados con la construcción.

En respuesta a esta investigación, Hábitat India decidió poner a prueba nuevos e innovadores modelos de negocio para ayudar a los clientes de las microfinanzas a acceder a préstamos para vivienda con asistencia técnica. En 2009, Hábitat India estableció el Centro de Asistencia Técnica

(CAT) con sede en Chennai, para promover y apoyar un vibrante sector de las microfinanzas de vivienda en la India con el apoyo de Programa de Subvenciones para la Innovación de USAID. El enfoque del CAT consiste en desarrollar la capacidad del sector micro financiero para penetrar en las microfinanzas para vivienda y avanzar en el aprendizaje de productos de microfinanzas para vivienda innovadores y en los modelos de prestación de servicios. Growing Opportunity Finance (GO) fue una de las primeras instituciones microfinancieras en probar un producto de microfinanzas para vivienda con asistencia técnica.<sup>2</sup> El CAT proporcionó asistencia técnica institucional a GO y servicios de acceso a la vivienda a los clientes de microfinanzas para vivienda. Este enfoque de valor agregado le ayudó a GO a lanzar productos asequibles de microfinanzas para vivienda y también les ayudó a los propietarios de viviendas a tomar decisiones informadas sobre cómo hacer mejoras en sus casas.

El resultado es un producto de microfinanzas para vivienda con servicios de acceso a la vivienda para los clientes de buen cumplimiento de GO que han participado del modelo de préstamos solidarios. El producto de préstamo para mejoras en la vivienda se ofrece en varias sucursales urbanas, semiurbanas y rurales. En septiembre de 2012, GO tenía distribuidos 171 préstamos para vivienda de un promedio de USD 550.<sup>3</sup> Además, 470 habían recibido los servicios técnicos. El 66% de estos clientes pagaron una tarifa por los servicios de acceso a la vivienda. La estructura de tarifas se puso en marcha un mes después del lanzamiento del producto.

Aunque este proyecto piloto se encuentra todavía en una etapa temprana, ya han surgido lecciones valiosas sobre la alianza y sobre la demanda de los servicios de acceso a la vivienda. Este estudio de caso indaga primero las oportunidades y limitaciones del mercado de las microfinanzas para vivienda de la India a la época del proyecto piloto, y, a continuación, analiza las lecciones aprendidas.

1. A Report on Low Income Housing in India: Challenges and Opportunities for Microfinance, Centro de Microfinanzas en el Instituto de Gestión Financiera y de Investigación, Chennai. Junio de 2007.

2. La estrategia comprendió el desarrollo del fondo MicroBuild India para proporcionar una fuente de capital especial para vivienda a las instituciones microfinancieras de la India y una entidad separada para centrarse en el diseño de los productos de vivienda con los servicios de acceso a la vivienda. El fondo MicroBuild de la India no operaba en la época del proyecto piloto que se aborda en este estudio de caso.

3. El 100% de los préstamos son para mujeres.

## II. La evaluación del proyecto piloto

### 1. Oportunidades y desafíos de las microfinanzas para vivienda en la India

#### Oportunidades

La escasez de viviendas de la India se estima que es de 40 millones de unidades.<sup>4</sup> En consecuencia, la demanda de vivienda es muy alta en toda la India. Además, solo el 46% de la población tiene instalaciones de baño en la casa; el 37% vive en un apartamento de una habitación, y el 32% tiene acceso al agua tratada.<sup>5</sup> Actualmente, 62 millones de personas de las zonas urbanas viven en asentamientos precarios y en asentamientos de personas sin título de propiedad o que no pagan alquiler –más del 21% de la población urbana. La oferta de vivienda se ve limitada por la falta de financiamiento de la vivienda para las personas de bajos ingresos. Arnab Roy del Banco Nacional de Vivienda hace hincapié en que el apoyo gubernamental se presenta en una combinación de subsidios y en la construcción de viviendas nuevas, junto con los entornos regulatorios favorables. Sin embargo, el subsidio gubernamental por sí solo no es suficiente para satisfacer la demanda de vivienda en la India.

*“Un enorme crecimiento y construcción en las zonas urbanas y en las zonas periurbanas no es ningún indicio de que todo está bien: las altas edificaciones atienden a la población más rica, mientras que la clase baja se queda fuera.”<sup>6</sup>*

**— Arnab Roy, en su exposición en Taller de consulta del paquete de herramientas de las microfinanzas para vivienda organizado conjuntamente por el National Housing Bank e International Finance Corp.**

4. Un reporte sobre la vivienda de Bajos recursos en India: desafíos y oportunidades para las microfinanzas. Centro de Microfinanzas del Instituto de Gestión Financiera y de Investigación, Chennai. Junio 2007
5. P. Sunderanjan. “La mitad de los hogares de la India tienen teléfonos celulares, pero no baños” The Hindu Newspaper, 14 de marzo de 2012.
6. Arnab Roy, hablando en el Taller de asesoramiento sobre el kit de herramientas de microfinanzas para vivienda organizado conjuntamente por NHB y la CFI. Presentación: Visión y rol de NHB en el desarrollo del mercado de las microfinanzas de la India, National Housing Bank, Nueva Deli, India. 23 de noviembre de 2013.

El Gobierno ha dado pasos para aumentar el acceso al financiamiento de viviendas asequible mediante la creación de un entorno propicio. El National Housing Bank apoya a las instituciones interesadas en emprendimientos de vivienda para el sector de bajos ingresos con regulaciones y regímenes de refinanciamiento y planes de refinanciamiento. Pero la oferta de financiamiento para viviendas de bajos ingresos en la India es limitada en todos los niveles: el promedio de hipotecas respecto del PIB se estima en el 7%. Este fue confirmado por la propia investigación de mercado del CAT, que reveló que el 43% de los encuestados de Tamil Nadu obtuvo financiamiento para las mejoras en la vivienda de entidades crediticias, y un 23% les pidió dinero prestado a la familia y a amigos. Solo el 12% utilizó fondos de entidades gubernamentales, y otro 12% utilizó préstamos formales. Actualmente, la mayoría de las instituciones microfinancieras no ofrecen microfinanciamiento para vivienda, aunque muchas muestran interés en ello. El aumento del porcentaje de los préstamos de microfinanzas para la vivienda de la India, del 1% actual a solo el 6%, se traduciría en que más de un millón de hogares tuviesen el acceso a una vivienda mejor.<sup>7</sup>

**Tabla 1: Estadísticas de rendimiento financiero clave del producto préstamos para vivienda (septiembre de 2012)**

Total de clientes que recibieron orientación financiera para vivienda y orientación técnica	1.310
Total de asistencia técnica sobre construcción, en el sitio	468
Sin cargo / con cargo	159 / 309
Total de préstamos desembolsados	171
Suma total desembolsada	USD 102.019
Cartera pendiente actual	USD 87.662
Cartera en riesgo superior a 30 días	0%

El CAT y GO reconocieron que fijar como meta los grupos de bajos ingresos, que tradicionalmente han sido excluidos del mercado de la vivienda, requeriría productos de financiamiento de vivienda personalizados con servicios de valor agregado. Cada aliado aportó su propia fortaleza a la alianza: el CAT aportó conocimientos técnicos en la construcción de viviendas asequibles y servicios de acceso a la vivienda, junto con años de experiencia en trabajar con

7. Esto sería a la par con las Filipinas, pero todavía por debajo de los líderes mundiales como Bolivia y el Perú, donde las microfinanzas para vivienda significan más del 10% de las carteras.

organizaciones no gubernamentales y aliados de grupo de autoayuda en todo el país. GO se incorporó a la alianza con ambiciosos planes para expandir su pequeña pero creciente cartera en todo el país, junto con un enfoque centrado y la asistencia en liderazgo de la red Opportunity International. El proyecto piloto fue bien posicionado para lanzarlo a nivel nacional en un futuro cercano.

### Retos

La crisis de las microfinanzas en Andhra Pradesh, de la India en 2010<sup>8</sup> condujo a retrasos e incertidumbre en todo el sector y tuvo un efecto perceptible al principio del proyecto piloto. Debido a la crisis de liquidez continua, la capacidad de GO de recaudar capital para financiar la fase piloto es un obstáculo tremendo. Muy pocas instituciones microfinancieras de la India han tenido acceso al nuevo financiamiento de los bancos e inversionistas. La carencia de capital ha disminuido el desembolso de los préstamos para la vivienda a los clientes y le ha impedido a GO alcanzar la meta de quinientos clientes en el año piloto.

La crisis de las microfinanzas también ha llamado la atención cada vez más a la necesidad del otorgamiento de préstamos responsable y a una mejor capacidad financiera del segmento de bajos ingresos. GO y el CAT reconocieron la necesidad de proporcionar educación financiera y orientación técnica a todos los clientes antes de que soliciten préstamos para vivienda, como una manera de aumentar la capacidad financiera y de promover la transparencia con el producto.

## 2. Diseño de productos:

### Factores clave del éxito y del fracaso

Desde agosto de 2010 hasta febrero de 2012, el CAT y GO implementaron de manera colaborativa el siguiente enfoque de cuatro fases para el proceso de diseño del producto: investigación de mercado, diseño de productos, pruebas piloto y seguimiento y modificación del producto.

**Tabla 2: Características clave del producto de préstamo para vivienda de GO**

Empleo del préstamo	Reparaciones mayores y menores. Ampliaciones y adiciones. Terminación y mejoras en la vivienda (incluso agua y saneamiento). Obras en curso o en ampliación.
Requisitos	Excelentes antecedentes de pago durante dos o tres ciclos en la configuración de grupo
Tipo del préstamo	Préstamo personal, evaluado del grupo
Cuota mensual equivalente	Del 25% al 30% del ingreso familiar neto
Suma	USD 184 – USD 920
Plazo	De 12 a 24 meses
Tasa de interés	El 24% sobre saldo
Garantía real	Préstamo basado en el flujo de fondos con garantes y cosolicitantes. A falta de título, se aceptan los siguientes documentos: contrato de compra, comprobantes del impuesto a la propiedad, subdivisión gubernamental o copia de una factura de electricidad o de agua; identificación y un garante. Estos documentos sirven solo como documentos supletorios como prueba del título.
Cargos de la solicitud	El cargo administrativo es el 1% del importe del préstamo.
Cargos por servicios técnico	USD 4,50 por cada visita del ingeniero
Requisitos adicionales	Concurrencia a la reunión de orientación, evaluación técnica efectuada en sitio.

La primera etapa consistió en estudiar detalladamente el mercado, en términos de los aspectos de los productos financieros y de las necesidades de los servicios de acceso a la vivienda. A partir de la experiencia de la red Opportunity International en financiamiento de viviendas y en el diseño de productos de préstamos personales, GO llevó a cabo una encuesta entre sus clientes para entender las necesidades, preferencias y capacidades de estos. Praveen Samuel, gerente de mercadeo de GO, describió el proceso diciendo que GO

8. La crisis de los microcréditos en el estado indio meridional de Andhra Pradesh comenzó en octubre de 2010 con una ola de suicidio causado por sobreendeudamiento generalizado, mal empañar la imagen del sector en India y el extranjero. Presentación: "La visión de NHB y su papel en el desarrollo de la vivienda mercado de las microfinanzas en la India" Banco Nacional de la Vivienda, Nueva Delhi, La India. 23 de noviembre 2012.

había llevado a cabo su propia investigación de mercado y los ejercicios para el diseño del producto, mientras que el equipo del CAT había ayudado a clasificar las necesidades de vivienda de los clientes. Samuel manifestó: “Al principio, éramos muy exigentes con los requisitos de los préstamos para mejoras en la vivienda, pero este proceso nos ayudó a indagar y diseñar el producto”.

El CAT también llevó a cabo estudios de mercado más amplios, y encuestó a seiscientas personas seleccionadas al azar de Tamil Nadu asociadas con organizaciones no gubernamentales, instituciones microfinancieras y otras asociaciones, utilizando una combinación de entrevistas estructuradas y discusiones de grupos sobre puntos particulares. El 89% de los encuestados eran mujeres. La investigación de mercado indagó las necesidades del pasado y del futuro en materia de vivienda, con el fin de diseñar las características del producto de servicios de acceso a la vivienda, y reveló lo siguiente:

*La educación técnica y financiera y los servicios técnicos constituyen el factor diferenciador del producto del proyecto piloto.*

- Prueba de la tenencia: el 50% de los encuestados de las zonas urbanas y semiurbanas tienen algún tipo de documento para demostrar la tenencia de la casa. En las zonas rurales, el 70% de los encuestados tienen una prueba de tenencia.
- Mecanismo de préstamo: el 73% trata de aprovechar la vivienda como un préstamo personal individual, frente al 21% en forma de préstamo solidario.
- Gastos incurridos en mejoras en la vivienda: en las zonas urbanas, semiurbanas y rurales, el 84% de los encuestados gastó aproximadamente USD 1.000 en mejoras de la casa en los últimos dos años.
- Necesidad futura de vivienda: el 62% necesitó préstamos para las mejoras de la vivienda, incluidas la fijación del techo y del piso, las ampliaciones de las habitaciones de la construcción y la compra de terreno.
- Cargo del servicio: los encuestados de las zonas urbanas, semiurbanas y rurales están dispuestos a pagar los servicios de acceso a la vivienda (el 95%).

#### Servicios de acceso a la vivienda que presta el CAT de Hábitat India:

- Educación financiera y orientación técnica.
- “Primer paso” del servicio técnico impartido por el equipo técnico de Hábitat.
- Prospectos para gestionar el trabajo de mejoras en la vivienda.
- Línea telefónica de ayuda para los asuntos técnicos.

Los resultados del estudio de mercado demostraron claramente que la demanda de financiamiento de vivienda era alta; así como el interés en los servicios de acceso a la vivienda. Basándose en la investigación de mercado, GO posicionó el producto para los clientes de préstamos solidarios que estaban preparados para los préstamos personales. El CAT proporciona los servicios de acceso a la vivienda. Al cliente se le cobra un cargo de USD 4,50 por la visita del ingeniero, el 1% del importe del préstamo en concepto de cargos de procesamiento, y por única vez, una prima de seguro de vida de USD 12.

GO y el CAT han lanzado el producto en nueve sucursales de tres distritos (urbanos y rurales) de Tamil Nadu. GO cuenta con un gerente de préstamos para vivienda que se comunica directamente con el equipo técnico. Los oficiales de las relaciones con el cliente promueven el producto de préstamos para vivienda y comienzan las solicitudes con la asistencia del gerente de la sucursal. El gerente de préstamos para vivienda actualmente supervisa nueve sucursales.



Growing Opportunity está expandiendo los préstamos de microfinanzas para vivienda en esta comunidad.

SANDRA CALLISON/HFI

Tabla 3: Matriz de complejidad de las mejoras en las viviendas

Tipo de obra	Nivel de complejidad	Importe promedio del préstamo en USD	Días de trabajo	Porcentaje de las mejoras realizadas
Pozo	1	601	1 – 4	6%
Pared compuesta	2	747	8 – 15	7%
Colocación de pisos	2	547	2 – 10	21%
Pintura y empaste	2	693	10 – 15	17%
Impermeabilización	2	656	7 – 10	7%
Colocación de techos	3	638	7 – 15	15,5%
Retrete y sala de baño	3	729	6 – 7	8,5%
Escaleras	3	638	4 – 10	7%
Otros (añadir habitación, cableado, etc.)	3	693	5 – 60	11%

### 3. Servicios de acceso a la vivienda

La asistencia técnica se presta en tres puntos de contacto: orientación previa a la solicitud (90 minutos), visita de evaluación técnica (45 minutos), y visita sobre el uso del préstamo y evaluación del efecto (30 minutos). Cada uno juega un papel determinado en ayudar a los clientes de GO a que tengan acceso a vivienda, y a la vez a reducir el riesgo crediticio.

- **Servicios de acceso a la vivienda previos a la solicitud.**

La experiencia demostró que los clientes estaban interesados en hacer uso de los préstamos para vivienda pero no siempre sabían cómo dar prioridad a las necesidades de vivienda y hacerlas coincidir con la asequibilidad. Al principio de la fase piloto, el CAT observó que la estimación efectuada por los clientes daba lugar a una estimación de precios muy alta, de a veces más del cuádruple del importe máximo del préstamo. Existía el riesgo de que los clientes pudiesen solicitar una cantidad máxima de préstamo sin realmente haber pensado en las mejoras que iban a poner en práctica, lo que podía hacer que las mejoras en las viviendas quedasen sin terminar, o que los fondos del préstamo no se usasen totalmente o que se desviasen.

El CAT recomendó una orientación previa a la solicitud a fin de mejorar la eficiencia del proceso del préstamo, y hacer que los procedimientos de préstamo para mejoras de la vivienda fuesen transparentes para los clientes. La sesión de orientación se comercializa a clientes de préstamos solidarios con un mínimo de dos períodos de préstamo con éxito. El administrador de préstamos para vivienda y un miembro del personal del CAT imparten la orientación. La orientación previa a la solicitud aborda los siguientes temas: orientación sobre

el préstamo para mejoras en la vivienda, instrucción sobre aspectos básicos financieros, introducción a aspectos técnicos de mejoras en la vivienda, y preguntas y respuestas. El gerente de préstamos para vivienda ayuda a los solicitantes a llenar la solicitud respectiva.

- **Visitas técnicas en el sitio previas al préstamo.** El CAT implementó la visita técnica en construcción en sitio para evaluar los aspectos técnicos de construcción de las necesidades del cliente en materia de mejoras de la vivienda. La investigación reveló que el 90% de los clientes no pudo determinar la suma del préstamo correcta por sí mismo porque no tenía el conocimiento técnico para estimar los costos.

La visita técnica ayuda a los clientes mediante el uso de una hoja de evaluación técnica para evaluar la condición de la vivienda, las mejoras en la vivienda propuestas y los costos estimados. La primera visita consiste en una evaluación preliminar en la que se llena la ficha técnica, que más tarde forma parte de la solicitud de préstamo del cliente. Un equipo técnico hace recomendaciones relativas al uso y al importe del préstamo, y organiza una segunda visita en los casos muy complejos. Las visitas son una oportunidad para que el equipo técnico plantee toda preocupación que pueda afectar el préstamo, tales como el daño estructural. El valor del servicio “en la puerta” consiste en que el cliente recibe una hoja de evaluación técnica preliminar, los costos y materiales estimados, y todo prospecto u hoja técnica sobre las necesidades relevantes de mejoras de la vivienda. Además, una línea de ayuda está a disposición de los clientes para que accedan al asesoramiento técnico en cualquier momento después de que el préstamo ha sido desembolsado.

- **Visita sobre el uso del préstamo.** Un miembro del equipo técnico en construcción realiza la visita sobre el uso del préstamo. Esta es una oportunidad de verificar el uso del préstamo y revisar con el cliente toda actividad de construcción pendiente y los posibles pasos a seguir. El proyecto piloto reveló que el 60% de las mejoras son de un nivel de complejidad entre medio y bajo (véase el cuadro 3).

El proyecto piloto reveló las siguientes lecciones clave al proveer la asistencia técnica en construcción:

1. La orientación financiera y técnica que usa el sistema de grupo ayuda a GO a preparar a los clientes antes del proceso de solicitud del préstamo. En el primer año, 1.300 clientes asistieron a la orientación financiera y técnica en la etapa previa a la solicitud, y 408 de ellos solicitaron un préstamo para mejoras en la vivienda. GO percibió que poner a prueba los pasos realizados antes de la aprobación de la solicitud del préstamo hizo más eficiente su producto de mejoras en la vivienda. Además, el 60% de los clientes se sintió lo suficientemente seguro como para solicitar el producto de préstamo para vivienda. GO ha hecho de la orientación financiera y técnica un requisito para todos los clientes de préstamos para vivienda. Esto no solo ha creado una cartera de clientes de GO, sino que también ha enseñado a los clientes los diferentes tipos de mejoras y cómo pueden ahorrar dinero en el proceso. Por ejemplo, la descentralización de las aprobaciones de los préstamos de hasta USD 540 les ayudó a los gerentes de sucursal a reducir el tiempo de procesamiento de los préstamos.
2. Las hojas técnicas demostraron ser una herramienta esencial para que el comité de préstamos de GO tomase la decisión sobre el préstamo. Las recomendaciones ayudan a dividir las necesidades de vivienda del cliente en pasos manejables. La hoja técnica es una buena herramienta de comunicación entre el cliente, la institución y los servicios técnicos. GO ve el valor de la hoja técnica para garantizar que el cliente haga uso efectivo del préstamo.



SANDRA CALLISON/HFI

Un oficial de préstamo de Growing Opportunity visita un cliente de microfinanzas para vivienda.

3. Las visitas técnicas fueron un factor importante para ayudarles a los clientes con el uso del préstamo. Los gerentes de préstamos para vivienda de GO observaron que el 78% de los clientes habían completado las mejoras en la vivienda previstas. La visita sobre el uso reveló que eventos inesperados, como los monzones retrasaron la ejecución y los clientes necesitaron más tiempo para completar la obra. GO ha observado que las verificaciones periódicas y continuas sobre el uso de los préstamos de montos altos animan a los clientes a utilizar los préstamos de manera eficiente, lo que a su vez minimiza el riesgo crediticio. En los casos en que hubo un desfase entre la orientación y el desembolso, hubo un aumento en la cantidad de préstamos desviados.

En vista de estas lecciones importantes, el proyecto piloto no ha indagado extensamente sobre el tema del costo de la prestación personalizada de los servicios de acceso a la vivienda. El verdadero costo de brindar los servicios debe tenerse en cuenta con el fin de evaluar la sostenibilidad de estos servicios a los clientes de GO. En la actualidad, el costo de los servicios de acceso a la vivienda se ha subvencionado con el financiamiento de USAID. Sin embargo, el estudio de mercado y el proyecto piloto revelan que los clientes están dispuestos a pagar. Además, la experiencia piloto con el cobro de honorarios se ha centrado en torno a las mejoras sencillas. Aunque el producto se elaboró para ofrecer visitas técnicas posteriores para apoyar la obra de las mejoras en la vivienda, este estudio de caso no proporciona más conocimientos sobre el número de visitas que el cliente está dispuesto a pagar a medida que aumenta la complejidad o el importe del préstamo. Se necesita un análisis adicional para entender el problema del costo con mayor profundidad.

También hay una limitación con el producto por el lado de la dotación de personal. Aunque GO cuenta con un gerente de préstamos para la vivienda, el producto se comercializa principalmente utilizando los oficiales de crédito existentes, con un régimen de incentivos por separado para las microfinanzas para vivienda. Además, el gerente de préstamos para vivienda tiene que gestionar nueve sucursales. Al considerar la oferta del producto en más sucursales, GO tendrá que considerar diferentes estrategias para cerciorarse de que el personal tenga las habilidades adecuadas, la capacitación y el tiempo para dedicárselos al producto.

### III. Lecciones clave

#### **Las prácticas de préstamo responsables son sinérgicas con los servicios de valor agregado**

Dada la enorme demanda del país, las instituciones interesadas en ofrecer microfinanzas para vivienda deben tener en cuenta cómo dar seguridad acerca de las prácticas de préstamos responsables. Los clientes a menudo quieren un préstamo de mayor importe, independientemente de las necesidades y la asequibilidad. GO ha creado un enfoque de dos vías para garantizar la protección del cliente. Para preparar a los clientes para los préstamos para vivienda, GO y el CAT han incorporado la capacitación en orientación financiera y técnica. Esta breve pero eficaz orientación se proporciona en la forma de sesiones de aula que comprende la proyección de un vídeo corto y ayuda a los clientes a

entender la propuesta de valor de un préstamo que no genera ingresos. Los resultados de la prestación de este servicio son prometedores y muestran que la capacitación ayuda a los clientes a prepararse para los préstamos para vivienda y decidir sobre un importe de préstamo asequible, a veces en etapas. GO requiere celebrar periódicamente reuniones de grupo en las que los temas instructivos se aborden a menudo, además de los asuntos normales. Por el lado de la solicitud de préstamo, GO utiliza la oficina de crédito Highmark, lo que ayuda a evitar el tratamiento de los clientes con dos o más préstamos pendientes de otras instituciones microfinancieras. Juntos, estos dos elementos le ayudan a GO a promover la protección del cliente y las prácticas responsables de otorgamiento de préstamos.

#### **Servicios de acceso a la vivienda exitosos**

Este proyecto piloto ha lidiado con la forma de proporcionar alta calidad pero asistencia técnica de bajo costo que pueda ser accesible a un gran número de personas con el fin de aumentar la calidad de las condiciones de vivienda y mitigar el riesgo del cliente y de la institución. Una revisión del producto de seis meses de la prueba piloto resultó en las siguientes recomendaciones:

1. Los préstamos para mejoras de vivienda deben ser categorizados de acuerdo con el tipo y la complejidad de las mejoras. Esto comprende: reparaciones mayores y menores, ampliaciones, finalizar la construcción y mejoras de la casa (incluidas el agua y el saneamiento), y la construcción incremental o progresiva. Esto ayuda a los clientes a entender que no todas las mejoras se podrían realizar a la vez, en vista de lo que ellos podrían pagar en ese momento. Este enfoque en las pequeñas reparaciones y mejoras también ha ayudado a GO hacer frente a las limitaciones de capital destinado a viviendas.
2. Dado que la demanda de mejoras simples es muy alta en la India, el CAT ha centrado gran parte de su esfuerzo en la elaboración de prospectos y hojas técnicas para ayudar a aquellos clientes que no necesitan la guía de trabajadores expertos o de ingenieros para hacer mejoras pequeñas pero importantes. Aunque la prueba piloto de la línea de asistencia técnica al cliente ha revelado que los clientes prefieren el contacto y la capacitación cara a cara, los prospectos técnicos y las hojas técnicas han ayudado a las

familias a pensar sobre las opciones e ideas acerca de las mejoras simples.

3. Los clientes están dispuestos a pagar los servicios que les ayudan a alcanzar las metas de vivienda. Los servicios personalizados, incluidos los prospectos técnicos y los servicios técnicos pertinentes, además confirman que el modelo de tarifa por servicio ha demostrado su eficacia cuando se corresponde con la combinación de productos correcta de los servicios de acceso a la vivienda.

#### **Garantizar el acceso oportuno al capital**

Este estudio de caso pone de manifiesto la importancia de la disponibilidad oportuna del capital para el éxito de un producto de microfinanzas para vivienda. La falta de acceso al capital ha ocasionado que GO otorgue menos préstamos para vivienda de lo previsto. Por ejemplo, aunque 1.300 clientes han recibido capacitación, GO ha desembolsado solo 200 préstamos hasta la fecha. Ante la falta de capital, GO en cambio se ha centrado en el otorgamiento de préstamos para pequeñas mejoras de la vivienda, como los préstamos de USD 460 para saneamiento o baños. Aunque GO se dedica a formar la cartera con productos de microfinanzas para vivienda –y la junta directiva ha elaborado una estrategia de microfinanzas para vivienda que avanza; el principal obstáculo para ir más allá de los primeros doscientos préstamos es la recaudación oportuna de capital. La disponibilidad de capital para préstamos específicos para vivienda sigue siendo una restricción en la conducción de las microfinanzas para vivienda en la India, debido a la crisis de las microfinanzas.

#### **IV. Conclusión**

Este estudio de caso presenta las experiencias de la relación de colaboración entre Growing Opportunities Finance y el CAT de Hábitat para la Humanidad India en la conducción de las microfinanzas para vivienda con los servicios de acceso a la vivienda en Tamil Nadu. Las lecciones clave extraídas de las experiencias presentadas en este caso serán de gran valor para el sector de las microfinanzas de la India y para la comunidad más amplia de operadores. En concreto, el seguimiento y la evaluación continuos del proyecto piloto revelan la demanda del producto y la satisfacción con los servicios entre los clientes. El proyecto piloto presenta un modelo de servicios de acceso a la vivienda que responde a la variación de las necesidades técnicas de los clientes y le ayuda a la institución a garantizar positivos resultados financieros y sociales. Por último, el éxito de un proyecto piloto en un país con tan alta demanda requiere liderazgo y transformación en toda la institución para obtener el producto correcto y para crecer.

#### **Contactos:**

Davidson Prince, Gerente de Desarrollo de Productos, del Centro de Asistencia Técnica de Hábitat para la Humanidad India, [davidsonk@hfhindia.org](mailto:davidsonk@hfhindia.org).

Jennifer Oomen, gerente de financiamiento para vivienda, Hábitat para la Humanidad Internacional para Asia y el Pacífico, [joomen@habitat.org](mailto:joomen@habitat.org).

#### **Enlaces clave:**

Growing Opportunity Finance: [gopportunity.net/](http://gopportunity.net/)

GO en Mix Market:  
[mixmarket.org/mfi/growing-opportunity](http://mixmarket.org/mfi/growing-opportunity)

Centro de Asistencia Técnica de Hábitat para la Humanidad India: [habitatindia.in/housing-support-services/hmftac/](http://habitatindia.in/housing-support-services/hmftac/)



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

# Mikrofond EAD

### Resumen ejecutivo

Este estudio de caso presenta lecciones clave que surgen de la alianza entre Hábitat para la Humanidad Bulgaria y Mikrofond EAD. Aunque la necesidad de préstamos para mejoras en la vivienda es significativa entre la población de bajos ingresos de Bulgaria, los objetivos iniciales de difusión de los préstamos para vivienda no se han alcanzado debido a la sobreestimación de la demanda inicial, las cuestiones relativas a la capacidad y el reto del entorno externo. En cuatro años, Hábitat Bulgaria y Mikrofond han entablado una alianza exitosa basada en el interés mutuo y la comprensión del funcionamiento y de los modelos de negocios de cada uno. Las discusiones y la comunicación permanente les ayudaron a modificar continuamente los criterios de elegibilidad de los préstamos y la estructura de fijación de precios de los préstamos con el fin de aumentar la competitividad y de ampliar la clientela potencial, y al mismo tiempo, permanecer centrados en la población de bajos ingresos. Ambas instituciones han demostrado su compromiso de continuar prestando servicios de vivienda financieros y no financieros, y ambas indagan nuevas oportunidades para abordar la escasez de vivienda.

### I. Introducción

Este estudio de caso presenta lecciones clave de la alianza entre Hábitat para la Humanidad Bulgaria y Mikrofond EAD Bulgaria. En concreto, aborda las lecciones aprendidas de un proyecto en marcha desde 2008 para prestar servicios de microfinanzas para vivienda a los clientes en situación de pobreza de vivienda de todo el país.

Esta familia recibió de Mikrofond un préstamo de microfinanzas para vivienda.



HHH/EMEA

Hábitat para la Humanidad Bulgaria es una organización nacional de Hábitat para la Humanidad Internacional. Desde 2001, ha ayudado a más de 1.300 familias en Bulgaria. La organización trabaja con las familias de bajos ingresos y las personas desfavorecidas y vulnerables para mejorar su situación de vivienda. Hábitat Bulgaria actualmente participa en varios proyectos que abordan la pobreza y el abandono de menores, la eficiencia energética residencial de complejos habitacionales, los programas de educación financiera para familias de bajos ingresos y los planes para construir nuevas viviendas en alianza con las familias de escasos recursos de una ciudad.

Datos de Mikrofond a diciembre de 2011	
Cantidad de clientes activos	1.104
Cartera de préstamos (USD)	4.613.245
Cantidad de sucursales y agencias	14

Durante cinco años, Hábitat para la Humanidad Internacional ha trabajado en estrecha colaboración con Dutch International Guarantees for Housing Foundation (Garantías Internacionales Holandesas para la Construcción de Viviendas) o DIGH, para diseñar y financiar proyectos de vivienda en Bulgaria. Con el apoyo de DIGH en 2008, se creó un Fondo Conjunto de Vivienda en alianza con Mikrofond, una organización de microfinanzas de Bulgaria que opera en el mercado desde 1999. Mikrofond, que comenzó como un programa de microcréditos del Instituto para una Sociedad

Abierta, con el fin de atender las necesidades financieras de los microempresarios, se ha convertido en una institución financiera sostenible y ha mantenido el enfoque en las regiones y comunidades marginadas. La clientela de Mikrofond comprende a los microempresarios y a la población de bajos ingresos de Bulgaria.

El Joint Housing Fund (Fondo Conjunto para la Vivienda), que creó esta alianza, tiene un valor total de €1.000.000 (USD 1.310.000), de los cuales €627.000 (USD 823.840) es un préstamo recibido por Mikrofond de Hábitat Bulgaria (financiado por DIGH). La suma restante es inversión propia Mikrofond. El fondo es una institución de préstamos abiertos a diez años que se centra en los préstamos a las familias búlgaras de bajos ingresos. Ofrece préstamos para mejoras de la vivienda en apoyo a las familias de bajos y moderados ingresos de Bulgaria, y les proporciona a las familias de bajos ingresos el acceso a préstamos para eficiencia energética con plazos y tasas de interés razonables. Las mejoras de la vivienda por lo general comprenden la reparación de techos, el aislamiento de las tuberías o de las paredes exteriores, la reparación o la sustitución de ventanas, la actualización de las instalaciones del baño o la sustitución de electrodomésticos ineficientes. Después de cuatro años de funcionamiento, la utilización del fondo sigue siendo baja; la cartera de préstamos para vivienda es levemente superior a €200.000 (USD 262,788), y el saldo de €800.000 (USD 1.050.000) no se ha utilizado aún.

El fondo no es una persona jurídica independiente, sino que es administrada diariamente por Mikrofond, que origina los préstamos, desembolsa los fondos a los prestatarios, supervisa los préstamos y gestiona los préstamos morosos e impagos. La revisión y la aprobación de la solicitud de préstamo son realizadas en forma conjunta por Mikrofond y Hábitat Bulgaria, basándose en criterios conjuntamente elaborados y aprobados por el Comité Conjunto de Vivienda con la participación de miembros de ambas organizaciones. Hábitat también impartió capacitación a los oficiales de crédito de Mikrofond en la evaluación de los aspectos del diseño del préstamo, y está a disposición para proporcionar asistencia técnica cuando sea necesario.

*Los búlgaros no son activos en la búsqueda de información financiera específica. El 35% nunca habla de los servicios financieros con los parientes ni los amigos. Asimismo, las instituciones financieras no son activas en cuanto a informar a las personas de sus servicios y productos. El 57% de la población nunca ha hablado con los funcionarios del banco y el 83% nunca ha hablado con agentes de seguros.*

**Fuente: Encuesta de Educación Financiera sobre los hallazgos clave de la encuesta, preparados para el Banco Mundial, junio de 2010, Alpha Research**

## II. Análisis de la experiencia

### 1. Oportunidades y desafíos de las microfinanzas para vivienda en Bulgaria

Esta alianza tiene una serie de oportunidades y limitaciones para desarrollar más las microfinanzas para vivienda. En particular, estas están relacionadas con factores externos, tales como las condiciones macroeconómicas, el estado de las viviendas, la demanda de préstamos para vivienda, la competencia –como las entidades crediticias para consumidores y los bancos –y las fortalezas y debilidades del producto relativas a la capacidad.

### Necesidades de mejoras en la vivienda y el mercado potencial de Hábitat para la Humanidad y Mikrofond

Según estudios recientes<sup>1</sup> de la UE, en 2009, alrededor del 7% de la población<sup>2</sup> – y más del 20% de las personas en riesgo de pobreza<sup>3</sup> – gastaban más del 40% de sus ingresos disponibles para vivienda.<sup>4</sup> Estas personas son consideradas “sobrecarga-

1. Fuente: Housing Europe Review 2012: The Nuts and Bolts of European Housing System, Observatorio Europeo para la Vivienda de CECODHAS, Bruselas, Bélgica, octubre de 2011.
2. La población de Bulgaria era de 7.037.935 habitantes en julio de 2011.
3. Las personas que tienen ingresos de menos del 60% del ingreso medio del país.
4. Según la definición de Eurostat, “el costo de la vivienda” comprende los pagos de los intereses de hipotecas o préstamos para vivienda de los propietarios y los pagos de alquiler de los arrendatarios. Los servicios públicos – agua, luz, gas y calefacción – y probablemente todo costo relativo al mantenimiento periódico y seguro estructural.

das” por los costos de vivienda. En otras palabras, para ellas, los costos de vivienda son demasiado altos en comparación con sus ingresos. Alrededor del 15% de la población – la mayor parte de ella vive por debajo de la línea de la pobreza– vive en viviendas con hacinamiento. Cerca del 17% de la población carece de instalaciones básicas, como un baño o una ducha, agua corriente caliente y calefacción central. Los sistemas de calefacción existentes a menudo son precarios, y la mayoría de los pisos del sótano y del ático carecen de aislamiento térmico. Por tanto, la mayor parte del consumo de energía doméstico del país es en calefacción. En promedio, el 18,8% de la población de Bulgaria sufrió la carencia grave de vivienda, que es tres veces más alta que la media europea. Estas cifras demuestran el alto grado de mejora de la vivienda que necesita la población de bajos ingresos en Bulgaria.

La oferta de financiamiento de la vivienda y las características de los productos disponibles ubican a Bulgaria en el segundo lugar en la UE, en términos de préstamos para vivienda más caros.<sup>5</sup> No obstante las tasas de interés más altas, la demanda de préstamos para la vivienda está aumentando en el país. Desde 2010, las instituciones financieras han lanzado varios proyectos para reducir la brecha en materia de vivienda y eficiencia energética por medio de cuatro bancos comerciales. Estos bancos también ofrecen una subvención de contrapartida a los clientes del 20% del importe del préstamo, que es considerablemente más atractiva para los clientes. La TAE de estos préstamos varía entre el 12% y el 15%.<sup>6</sup>

Sin embargo, muchas familias de bajos ingresos no califican para los préstamos bancarios debido a la falta de ingresos periódicos o de la documentación necesaria. Otros utilizan préstamos de entidades crediticias para el consumo con fines de mejoramiento de la vivienda y de renovación; cabe mencionar que no se ha llevado a cabo ninguna investigación específica sobre qué porcentaje de los préstamos para consumo se destina a necesidades de vivienda y de eficiencia energética. Algunas de las entidades crediticias para los consumidores de Bulgaria cargan una TAE de hasta el 1.000%, pero los clientes lo mismo se acercan a estas entidades crediticias porque valoran sumamente la rapidez del servicio que ofrecen (algunas entidades crediticias ofrecen préstamos

**Esta familia está disfrutando de su casa recién renovada.**



HHHEMMA

en tan solo unas pocas horas). A menudo, los consumidores no son conscientes del precio total que pagan por el préstamo. Por un lado, esta demanda de préstamos rápidos indica niveles de educación financiera más bajos y un enfoque reactivo entre los clientes búlgaros, que rara vez consideran el efecto de los préstamos de alto precio en el presupuesto familiar y no buscan opciones más asequibles, en lugar de preferir un servicio inmediato con un precio más alto. Por otro lado, es un indicador de la demanda existente de financiamiento al consumo, incluso la demanda de préstamos para vivienda.

En este entorno, Hábitat Bulgaria y Mikrofond diseñaron un producto con un precio basado en el mercado. La TAE de los préstamos para vivienda es de entre el 13% y el 14%. Los clientes reciben los préstamos para vivienda en cuatro o cinco días, lo que se percibe como muy preciso, puntual y rápido. Al cliente se le da tiempo suficiente para que considere distintas opciones. Como cliente, Burkhan Nazifov Ajmedov, dijo: “Mikrofond hace lo que dice, de manera muy precisa. Decidimos juntos el tamaño del préstamo, el plan de amortización, las sumas y el proyecto de construcción. Ellos también me informan cuándo exactamente voy a obtener el préstamo. He recibido un servicio agradable con asesoramiento profesional”.

La mayoría de los clientes de Mikrofond son personas que serían rechazadas por los bancos para otorgarles préstamos debido a la falta de periodicidad formal y comprobada de ingresos, o personas que simplemente no solicitan préstamos al banco porque que no confían en él y presumen que serían rechazadas.

5. Según las estadísticas del Banco Central Europeo de enero de 2012.

6. Tasa anual efectiva, normalmente reflejada como tasa efectiva anual, que tiene en cuenta la tasa de interés nominal y todo tipo de comisiones y honorarios pagados por el cliente a la institución financiera. Por lo general, la tasa de interés nominal es menor que la tasa de interés efectiva, ya que esta última refleja todos los costos del préstamo.

Opciones de productos para la vivienda de Hábitat para la Humanidad y de Mikrofond	
Monto del Préstamo	Mínimo de €50; máximo de - €5.000
Plazo del préstamo y calendario de pagos	Mínimo de 12 meses; máximo de 60 meses (mejoras de la vivienda) y 120 meses (eficiencia energética). Pago mensual.
Segmento meta	Ingresos medio-bajo
Tasa anual de interés	13.39%
Garantía real / garantía	Pagaré, garantes o prenda sobre activos.

## 2. Diseño del producto:

### Factores clave del éxito o del fracaso

Mikrofond y Hábitat Bulgaria cooperaron para diseñar y elaborar el producto de préstamo para vivienda. Ninguna investigación de mercado formal ni proceso de diseño del producto se puso en marcha, sino que el prototipo del producto se basó en datos secundarios de otras investigaciones, junto con el conocimiento existente del mercado y de las preferencias de los clientes. Desde 2008, el producto fue objeto de grandes cambios en cuanto al diseño. Sin embargo, sobre la base de la retroalimentación del personal y de los clientes, los criterios de préstamo y de fijación de precio se redefinieron en detalle varias veces para obtener más clientes. Hay acuerdo común en que el producto con los parámetros actuales, está en general de acuerdo con la demanda de la población<sup>7</sup> de bajos ingresos a la que apuntaba. Pero los objetivos de 2008 en cuanto a la cantidad de préstamos desembolsados ahora parecen demasiado ambiciosos, en parte porque no se realizó una evaluación formal de la demanda del mercado antes del lanzamiento del producto. Además, la crisis financiera, que comenzó en 2008, influyó mucho en las proyecciones preliminares, haciéndolas poco realistas.

Mikrofond y Hábitat diseñaron en conjunto y coincidieron en los criterios para la revisión y aprobación de las solicitudes de préstamos. En un principio, los requisitos para

que los clientes calificaran para el préstamo para vivienda comprendían: ingresos del 20% al 65% del ingreso nacional bruto per cápita, que tuviese graves necesidades de mejoras de la vivienda, y que solicitaran un préstamo con un promedio máximo de ingreso del 25% de la cuota del préstamo. Tener la capacidad de pago correspondiente y un buen historial de crédito. Esto limitó estrictamente la clientela a un grupo de nicho; más tarde se modificaron los criterios. La relación respecto de los salarios promedio de la región fue tomada como un filtro básico, con umbrales específicos para cada región. Más tarde, los criterios se modificaron de nuevo, y en la actualidad, las familias con ingresos de hasta el 100% de los salarios medios de la región respectiva, pueden calificar para el préstamo para vivienda. Estos cambios ampliaron la clientela potencial y al mismo tiempo mantuvieron el foco en la población de bajos ingresos.

La fijación de precios también se ajustó para reflejar la situación del mercado. Mikrofond ha estado comunicando la tasa de interés efectiva al mercado, sin mencionar la tasa nominal.<sup>8</sup>

Aunque la tasa de interés efectiva del 13,39% de Mikrofond fue competitiva y se basaba en el mercado, comparada con las de los principales bancos y las tasas mucho más bajas de las entidades crediticias de consumo, se reveló que los clientes comparaban la tasa de Mikrofond con tasas de interés nominal de la competencia, que se apreciaron como mucho más bajas que las tasas de interés efectivas de Mikrofond. Para mantener la competitividad, Mikrofond y Hábitat decidieron comunicar ambas tasas de interés, la nominal y la efectiva. Actualmente, la fijación de precios está en una tasa anual nominal del 8,8%. Si se agregan las comisiones y los honorarios, junto con la prima de riesgo, resulta una TAE total de cerca del 13,5%.

Al efectuar el siguiente paso de adaptar el producto a las necesidades de los clientes, los aliados dan comienzo a un modelo de fijación de precios basado en el riesgo. El precio se calculará para cada cliente en función de la suma de los ingresos, el historial de crédito y el nivel de endeudamiento de la familia. Se prevé que la tasa de interés efectiva será de entre el 12% y el 18% en la mayoría de los casos, mientras que los clientes con puntuaciones de riesgo máximas podrían tener una tasa de interés superior al 22%.

7. Los clientes expresan una insatisfacción relativa respecto de los requisitos para los cofirmantes cuando no cuentan con garantía real.

8. La tasa de interés nominal es generalmente menor que la tasa de interés efectiva ya que esta última comprende todos los costos del préstamo, no solo la tasa de interés.

*“Simplemente, este préstamo me salvó. No conozco ninguna otra organización ni banco que me hubiera dado un préstamo en mi situación, y yo necesitaba desesperadamente uno para instalar un sistema de calefacción y eliminar la humedad de mi casa.”*

**— Petya Bocheva, cliente de la zona de Vratza**

Información sobre los préstamos a septiembre de 2012	
Cantidad de préstamos desembolsados	355 (frente a 750 proyectados)
Suma promedio de los préstamos	€1.7520 (USD 2.299)
Plazo promedio de los préstamos	31 meses
Pago promedio de los préstamos (mensual)	€80

La mayoría de los clientes han expresado que el préstamo era asequible. Esto refleja la satisfacción con la tasa de interés y la asequibilidad de la cuota mensual, que está en consonancia con su capacidad de pago. El personal negocia los importes de amortización con cada cliente y le hace una oferta sobre el plazo del préstamo conforme al importe del préstamo solicitado. En raros casos, se reduce el importe del préstamo para adecuarlo a la capacidad de pago del cliente. El personal aplica esta práctica, si es necesario, para que los clientes puedan hacer mejoras en la vivienda con montos más pequeños, y se vean obligados a buscar fondos de otras fuentes, lo que agregaría presión a su endeudamiento.

*“Fue bueno aprender a pedir prestado a bancos y a otras instituciones de manera inteligente, a fin de no ser engañados por la publicidad. Sería muy útil para las personas de mi comunidad que aprendiesen a cooperar con las instituciones financieras, porque tienen bastante miedo y piensan que es muy complicado.”*

**— Dafina Krumova Nacheva, cliente**

Lo que más valoran los clientes es la rapidez, la puntualidad y el servicio amigable e informal de Mikrofond. En general, la mayoría de los clientes que viven en zonas rurales o que representan a las minorías étnicas, como los romanés y los turcos, dicen que lo que más valoran es el hecho de que Mikrofond les da acceso a los préstamos y trabaja de forma abierta y transparente.

### 3. Servicios de acceso a la vivienda:

#### Prestación de educación financiera

Hábitat Bulgaria y Mikrofond proporcionan conjuntamente programas de educación financiera a los clientes actuales y a los potenciales. El personal de Mikrofond y el de Hábitat Bulgaria están capacitados para ofrecer educación financiera en temas tales como el presupuesto, el ahorro, el endeudamiento prudente, la gestión de la deuda y la planificación financiera. También abordan la concienciación de los clientes acerca de los beneficios y los riesgos de tomar un préstamo. Las actividades de instrucción se imparten en forma de cursos de formación de grupos en varias comunidades de Mikrofond y de Hábitat Bulgaria. En alianza con Mikrofond, se impartieron siete capacitaciones de grupo. Un seguimiento con algunos de los participantes de la capacitación indica que la mayoría de los clientes que recibieron educación financiera la encontró útil y práctica. Algunos de los participantes informaron de un mayor ahorro de energía debido a la mejora de las actitudes hacia la planificación y el gasto. Aunque los cambios en el comportamiento no suceden fácilmente, muchos participantes expresaron disposición a una mejor administración del dinero y a un uso más racional de los servicios financieros.

A pesar de la relativamente pequeña extensión de las sesiones de educación financiera, Mikrofond y Hábitat Bulgaria consideran que impartir educación financiera es una parte valiosa del servicio y prevén continuar impartirla. Aunque los clientes en general han expresado satisfacción con la capacitación de grupo, todavía es bastante difícil logísticamente contar con su participación más de dos días de trabajo para un programa integral. Por tanto, se indagan otras opciones, como la de sesiones de capacitación más cortas sobre temas específicos o el asesoramiento individual. El asesoramiento individual se integra a la conversación sobre el préstamo entre el asesor y el cliente, y por tanto es una parte integral del proceso de préstamo, no un servicio que se presta por separado.

Los servicios de asistencia técnica en construcción no se proporcionan a los clientes con periodicidad uniforme,

“Una forma de aumentar la escala es aumentar la velocidad del servicio, pero esto puede suceder a expensas del precio y la calidad, dijo Georgi Brezkovski, director de Mikrofond. “Como organización social, no podemos permitirnos tal cambio”

“Esto también haría difícil cerciorarnos de que el préstamo se utiliza para fines de vivienda – algo que las entidades crediticias de consumo no hacen, pero que es necesario en nuestro caso. Opcionalmente, podríamos llevar a cabo una campaña de mercadeo enérgica en todo el país, pero eso es costoso y no se justifica dentro de nuestras escalas”

“Las demandas de los préstamos para consumo y los préstamos para vivienda son aún más sensibles a la velocidad que a los precios, por lo que las compañías de préstamos para consumo tienen ventaja”. Sin embargo, esto está cambiando lentamente. Una vez que las personas comiencen a entender los costos de los préstamos y se den cuenta de la importancia de las decisiones financieras sabias, Mikrofond estará allí para servir con su producto a más personas”

aunque el personal de Hábitat Bulgaria está a disposición para prestarlos a petición de Mikrofond o de sus clientes. En general, los clientes no expresan gran interés en este tipo de servicios y en su lugar utilizan asesoramiento en construcción de sus parientes cercanos (sin costo alguno) o pagan el precio total del mercado por servicios en construcción y renovación específicos que prestan los trabajadores pertinentes. En términos generales, los clientes actuales responden positivamente a la idea de la asistencia técnica en construcción, pero en realidad prefieren recibir asesoramiento y asistencia de fuentes propias y comprobadas.

#### **4. Llevar a escala los productos de microfinanzas para vivienda: compromiso y capacidad institucionales**

El crecimiento de los préstamos para vivienda ha sido más lento de lo proyectado debido a una serie de causas. Hay pruebas con respecto a que el crecimiento de la cantidad de préstamos para vivienda podría no ser específico del producto, aunque falta información objetiva de la investigación de mercado para confirmar este supuesto. Por ejemplo, en Mikrofond la cantidad de clientes de préstamos para vivienda es de aproximadamente el 20% de su clientela total. Aunque

no se estableció ninguna norma de referencia específica para este indicador, este porcentaje es bastante alto, teniendo en cuenta que Mikrofond cuenta con otros siete productos, la mayoría de ellos para empresarios, que son unos de los principales grupo meta. Al mismo tiempo, la cartera de préstamos para vivienda representa solo el 5% de la cartera total de préstamos de la organización, debido al importe menor de los préstamos y a los plazos de vencimiento más largos.

El crecimiento no estaba siguiendo las proyecciones por razones relacionadas a la evaluación objetiva de la demanda del mercado, junto con la crisis financiera y económica que ha estado presente desde 2009. La demanda de préstamos para vivienda se sobreestimó; en la práctica, parte de la demanda implícita provenía de clientes sobreendeudados que usarían los préstamos para la vivienda para pagar la deuda con los bancos y las entidades crediticias de consumo. Por otro lado, a partir de 2010, la crisis económica también ha disminuido el consumo total de los servicios financieros, que descendieron al nivel que tenían en 2005.<sup>9</sup> Esto refleja una mayor cautela de los clientes y cierta desconfianza hacia los sectores financieros, especialmente de los clientes que cuidan su historial de crédito. La fuerte competencia con los bancos –y especialmente con las entidades crediticias de consumo– hace que la expansión sea un reto más grande. Parte de la percepción del ritmo “más lento” de los desembolsos tiene que ver con las proyecciones que se basaban en supuestos cualitativos y poco realistas con estas circunstancias externas que habían cambiado. Además, resultó que los clientes de préstamos para vivienda renovaron los préstamos con

*“Hay que seguir participando y tener una comunicación constante. En nuestro caso, tenemos una gran cantidad de discusiones sobre diversas cuestiones, en particular en torno de cómo hacer que el producto sea más competitivo y llegar a más personas. Hemos incorporado varios cambios y todos ellos se realizaron como resultado de acuerdos mutuos”*

**— Mincho Benov, director de Hábitat para la Humanidad Bulgaria**

9. Encuesta de educación financiera, Report on the Key Findings of the Survey, Prepared for the World Bank, junio de 2010, Alpha Research.

*“La ONG también tiene que entender nuestro modelo de negocios, como por ejemplo, contratar un especialista en finanzas o contar con un gerente que vista dos sombreros: negocio y desarrollo.”*

**– Gerogi Breskovski, director de Mikrofond**

menos frecuencia (y obtuvieron con menos frecuencia el préstamo siguiente) que los clientes de préstamos empresariales, porque su cooperación con Mikrofond suele limitarse a un solo proyecto de renovación. Algunos clientes expresan disposición para tomar préstamos consecutivos para nuevos proyectos de renovación, pero la cantidad no es significativa.

Además, hay algunas cuestiones operativas que impiden el crecimiento más rápido de los préstamos para vivienda. Esto tiene que ver con el hecho de que dentro de la escala actual, los oficiales de crédito tramitan tanto préstamos para empresas como préstamos para vivienda. Esto pone importantes expectativas en el personal; se espera que ellos estén igualmente calificados en servir dos grupos meta específicos con dos conjuntos distintos de productos. En la práctica, sin embargo, algunos oficiales de crédito están en mejores condiciones para hacer negociar otros créditos, mientras que otros trabajan mejor con préstamos para vivienda. Esto resulta en una composición a veces desequilibrada de las carteras personales. Los oficiales de crédito calificados con un correspondiente conjunto de valores y motivaciones no se encuentran fácilmente en el mercado del trabajo hoy en día, por lo que los esfuerzos se deben canalizar bien para fomentar la capacidad de los miembros del personal no calificado o atraer profesionales con experiencia previa en las microfinanzas o la banca. La creación de una estructura centrada en el producto en las sucursales (cuando los oficiales de crédito trabajan con un solo producto) tiene sus propias limitaciones y no es rentable, ya que no existe todavía una escala significativa para acceder a tal especialización.

Mikrofond equilibra estas compensaciones mediante la creación de esquemas de incentivos que motivan la oferta de préstamos para vivienda y mediante la oferta de préstamos para empresas. Las sumas de las bonificaciones están ligadas a la rentabilidad de los productos. La bonificación por la gestión de préstamos para empresas es levemente mayor debido a la relativamente mayor rentabilidad de los préstamos. Por otro lado, como lo expresan la mayoría de

**Esta familia tuvo la oportunidad de mejorar su casa a través de un préstamo de microfinanzas para vivienda.**



HHHEMENA

los oficiales de crédito, el nivel general de esfuerzo para producir préstamos para vivienda es algo menor que el de los préstamos para empresas, y las tasas de interés de los préstamos para vivienda son inferiores a las de los préstamos para empresas, lo que hace que sea relativamente más fácil atraer clientela para los préstamos para vivienda. Estas características ayudan a garantizar que los oficiales de crédito no se inclinen por un producto, sino que hagan un mercadeo sensato y tomen decisiones de préstamo en correspondencia con las metas y los objetivos de la organización.

Mikrofond y Hábitat Bulgaria entablaron una alianza que fue más allá de un único proyecto y ahora trabajan juntos para renovar edificios de apartamentos dentro del Programa Nacional de Renovación de Edificios Residenciales de la República de Bulgaria. Esto también les ayudará a alcanzar una escala mayor mediante el recientemente creado régimen financiero para la innovación.

### III. Lecciones clave

#### Alianzas en torno a intereses comunes

En este caso, dos organizaciones de distintos tipos –una ONG y una empresa con fines de lucro– han establecido una alianza exitosa que fue más allá de un único proyecto. Con diferencias significativas en los modelos de negocio, las organizaciones se han aliado con éxito para lograr metas sociales comunes. El diálogo no sucede de manera automática; la alianza se desarrolla en torno a objetivos comunes, junto con el reconocimiento y la comprensión de las diferencias de la otra parte.

No obstante su estatus de organización con fines de lucro, Mikrofond tiene raíz en el desarrollo social y en una misión social clara. Esto hizo que el entendimiento mutuo fuese más fácil. El interés de Mikrofond en la oferta de servicios de

microfinanzas para vivienda reside en la diversificación de las áreas de producto y de la cartera y la misión y las intenciones sociales de la organización. Como dijo el director Mikrofond Georgi Breskovski: “Había varios motivos para que Mikrofond participase en este programa. Era un nuevo producto, para un nuevo grupo meta, y estaba totalmente en línea con nuestras intenciones sociales e ideas sociales”.

La institución antes ofrecía solo los préstamos para empresas, y vio una oportunidad perfecta para presentar préstamos al consumidor, y al mismo tiempo contribuir al logro de objetivos sociales (mejora del uso eficiente de la energía en las casas). La coinversión de Mikrofond en el Joint Fund es una señal de un interés sólido en la prestación de financiamiento para viviendas y de su compromiso de largo plazo con el desarrollo del financiamiento de viviendas.

A su vez, Hábitat buscaba un aliado sostenible y comprometido para servir a las personas de bajos ingresos y ayudarles a obtener condiciones de vida adecuadas. Para desarrollar y gestionar la alianza, Hábitat Bulgaria ha demostrado flexibilidad y ha estado involucrada en discusiones constructivas en torno a asuntos estratégicos y operativos. Hábitat tiene que entender cómo el financiamiento de la vivienda se ajusta al conjunto de la actividad y a la estrategia de la institución microfinanciera. Esto implica mucha comunicación, incluso entre la dirección y el personal de ambas organizaciones. En este caso, Hábitat Bulgaria también ha invertido en la contratación de personal adicional con experiencia particular en las finanzas y la banca, y cuenta con un director con experiencia bancaria previa. Esto hizo que las dos organizaciones estuvieran más cerca y les ha ayudado a mejorar el entendimiento mutuo.

### Exposición a nuevos riesgos

La introducción de un nuevo producto siempre trae riesgos. En el caso de Mikrofond, hubo un doble riesgo, debido a que el nuevo producto se introdujo a un nuevo mercado en gran parte desconocido: el de los no empresarios. Este mercado tiene un conjunto diferente de actores y está dominado por las entidades crediticias para el consumo, y como tal, enfrenta riesgos de competencia más nuevos. Por tanto, es importante mantener los dedos en el pulso del mercado, poseer información objetiva del mercado y hacer un seguimiento de su dinámica para informar mejor la estrategia de expansión de la escala.

Es fundamental contar con el personal adecuado que sea capaz de promocionar el producto con el mismo grado de compromiso y aceptación de otros productos de la institución microfinanciera. Como la oferta de préstamos para vivienda requiere de un conjunto de habilidades un poco diferente, podría ser necesaria la capacitación del personal, o encontrar a candidatos adecuados que sean capaces de trabajar con diversos tipos de clientes. En general, los oficiales de crédito deben tener en consideración varios aspectos nuevos, incluso la conveniencia del importe del préstamo al presupuesto de renovación o construcción, la extensión del ciclo del préstamo y la estabilidad de los ingresos durante el plazo del préstamo, que es relativamente más largo que el de los préstamos habituales para empresas. Las finanzas para vivienda también pueden exigir la especialización del personal con el fin de aumentar la productividad. Las instituciones microfinancieras podrían considerar agregar nuevo personal en lugar de capacitar al personal existente, pero esto dependerá en gran medida de la exactitud de la información sobre la demanda, y de las proyecciones financieras.

### Establecer expectativas realistas basadas en la información sobre el mercado

Mientras que la mayoría de los clientes actuales están satisfechos con el producto de préstamo para vivienda, y les resulta muy útil para sus necesidades, se carece de información acerca de cómo los no clientes perciben el producto y qué características del producto impiden que se expanda. Las cifras exactas de la demanda del mercado de un producto con tales parámetros no están disponibles, y las proyecciones de desembolsos se fijaron en niveles bastante ambiciosos; especialmente teniendo en cuenta los criterios de préstamo estrictos en el inicio del proyecto. Por otro lado, la

#### Prácticas introducidas para garantizar el uso del préstamo para vivienda de acuerdo con el propósito

- Los oficiales de crédito o los clientes toman fotos de las casas antes, durante y después del ciclo del préstamo.
- El importe del préstamo se da en dos tramos: el segundo tramo se desembolsa después de que el cliente presenta evidencia de las obras de vivienda (ya sea fotos o comprobantes o contratos con las empresas de construcción).

desaceleración del crecimiento podría atribuirse a algo más que la cuestiones de planificación del producto para vivienda. El alcance total de Mikrofond también ha disminuido: de 1.302 clientes a finales de 2008 a 1.104 a finales de 2011. Al mismo tiempo, como se mencionó anteriormente, el préstamo para vivienda no está ni ha estado subrepresentado en la cartera activa total. Esto sugiere que las razones de la lenta expansión están relacionadas principalmente con las expectativas poco realistas, especialmente durante la crisis, junto con las capacidades institucionales en general para hacer frente a la fuerte competencia y a las circunstancias cambiantes.

#### Gestión de la cartera de préstamos y productos

La visión de casas nuevas, renovadas, confortables y adecuadas puede inspirar una evaluación relajada de la capacidad de pago. Sin embargo, esta evaluación debería seguir siendo sólida a fin de evitar que los clientes entren en demasiados problemas para pagar grandes e innecesarios préstamos. “Al principio éramos demasiado optimistas”, dijo Albena Marinova, director de crédito de Mikrofond, y agregó: “Nos encantaría volver a ver un gran cambio en las casas de los clientes y desembolsar sumas más grandes para que los clientes puedan realizar todas las renovaciones que deseen a la vez. Sin embargo, terminamos teniendo tasas de morosidad más altas. Hoy en día, recomendamos a los clientes tomar préstamos consecutivos más pequeños y ejecutar paso a paso los proyectos de renovación. Nuestros oficiales de crédito, junto con el cliente, eligen la suma del préstamo correcta y el plazo correcto del préstamo, de manera que sea suficiente para el proyecto, y no sea demasiado arriesgado”.

Por ser un producto relativamente a largo plazo y de menor precio, el préstamo para vivienda puede tener un aspecto más atractivo para los clientes que utilizan otros productos, lo que provoca interés malsano y el uso indebido del mismo para otros fines. Con el fin de garantizar el uso del préstamo para vivienda según sus fines, se deben introducir los mecanismos apropiados para evitar lo que se denomina “la descomposición de los productos”: cuando se pierde la participación en el mercado de un producto y se le reemplaza con otro producto de la misma empresa.

#### IV. Conclusión

Este estudio de caso fue preparado para analizar la experiencia de la colaboración en microfinanzas para vivienda establecida entre Hábitat para la Humanidad Bulgaria y Mikrofond EAD. Hasta el momento, las organizaciones no han llegado a la escala deseada y trabajan juntas para encontrar maneras de hacer que el producto sea competitivo y valioso para los clientes.

La experiencia subraya la importancia de crear una alianza estable y de desarrollo con el fin de encontrar soluciones que se podrían aplicar en beneficio de ambas organizaciones y, finalmente, para servir mejor a los intereses de los clientes. La experiencia demuestra la magnitud de los riesgos a los que la institución microfinanciera se expone una vez que decide entrar en un nuevo segmento del mercado con un nuevo producto, y subraya la necesidad de disponer de información objetiva sobre el mercado en la que puedan basarse proyecciones y planificación precisas. Por último, pero no menos importante, se revelan diversos aspectos relacionados con la capacidad de organización de los aliados para la gestión de una cartera de productos diversificada, y se hace hincapié en un enfoque de un nuevo conjunto de habilidades y de productos; así como de calificaciones de gestión del personal.

#### Contactos:

Connor Hanan, Gerente de Desarrollo de Programas, Hábitat para la Humanidad de Europa, Oriente Medio y África, [chanan@habitat.org](mailto:chanan@habitat.org).

Narine Terzyan, Oficial de Finanzas para la Vivienda y Desarrollo del Mercado, Hábitat para la Humanidad de Europa, Oriente Medio y África, [nterzyan@habitat.org](mailto:nterzyan@habitat.org).

#### Enlaces clave:

Hábitat para la Humanidad Bulgaria: [habitatbulgaria.eu/](http://habitatbulgaria.eu/)

Mikrofond: [mikrofond.bg/](http://mikrofond.bg/)

Mikrofond en el MIX Market: [mixmarket.org/mfi/mikrofond](http://mixmarket.org/mfi/mikrofond)

Fondo MicroBuild: [habitat.org/hw/inside\\_habitat/MicroBuild\\_Fund.aspx](http://habitat.org/hw/inside_habitat/MicroBuild_Fund.aspx)



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

# Banco Santander

### Resumen ejecutivo

Este estudio de caso presenta las lecciones clave que surgieron de la colaboración entre Hábitat para la Humanidad Brasil (HPH Brasil) y Real Santander Microcrédito en Brasil (el sector de microfinanzas del Banco Santander, en adelante llamado Santander), que comenzó como una posibilidad de desarrollar un acuerdo de gestión de cartera. Sin embargo, durante el proceso del establecimiento de la alianza, Santander identificó una gran necesidad para los clientes de bajos ingresos de mejorar sus condiciones de vivienda y el interés de HPH Brasil para aumentar las oportunidades de acceder a fuentes de financiación y soluciones de vivienda para las poblaciones vulnerables. Esta coincidencia de intereses condujo a una alianza entre ambas organizaciones para desarrollar un producto de microfinanzas para vivienda (MFV), cuyo proceso y lecciones se presentan en mayor detalle en este estudio de caso.

El nuevo producto de microfinanzas para vivienda incluiría un componente de asistencia técnica en construcción (ATC). Santander estuvo a cargo del proveer los fondos y el personal necesarios para el producto de microfinanzas para vivienda, mientras que HPH Brasil estuvo a cargo del diseño e implementación de un modelo de ATC.

De esta experiencia surgieron varias lecciones relevantes para los procesos de la alianza, en este caso, entre dos organizaciones que sirven a poblaciones de bajos ingresos con diferentes enfoques. Las dos principales lecciones de este caso son las siguientes:

1. Para que una asociación tenga éxito tiene que haber un reconocido valor añadido de cada una de las

Una señora en frente de su casa mejorada.



HPH/ILAC

### Cuadro 1: Misión de las instituciones asociadas

**Misión de HPHI:** Hábitat para la Humanidad convoca a la gente para construir viviendas, comunidades y esperanza, y así mostrar el amor de Dios en acción.

**Misión de Santander:** mejorar el flujo de recursos financieros en el país al ofrecer a las poblaciones de bajos ingresos las líneas de crédito que les permitan la creación y el crecimiento de las pequeñas empresas, la creación de puestos de trabajo e ingresos para la realización de proyectos de vida.

partes involucradas; por lo que es importante definir claramente el propósito de la asociación, los intereses de cada organización, el sector de mercado que se va a servir, las funciones y las responsabilidades potenciales, los resultados esperados y una comprensión clara, desde el inicio, de los posibles desafíos internos y externos que puedan surgir, las buenas intenciones de las partes no es suficiente, se necesita un esfuerzo conjunto con el aporte correspondiente para garantizar un producto de éxito;

2. La metodología es necesaria para facilitar la participación de los diferentes actores en la planificación, diseño e implementación de los productos y servicios que respondan a las necesidades, preferencias y capacidades de la población meta, así como las

capacidades y preferencias de las instituciones que prestan el nuevo producto. Estos elementos son fundamentales en el desarrollo de productos que se adaptan a la realidad y el contexto particular en el que se llevarán a cabo.

## I. Introducción

Este estudio de caso presenta las lecciones que surgieron de la colaboración técnica entre Real Santander Microfinanzas, que es el sector del Banco Santander que se encarga de las operaciones de microfinanzas, y Hábitat para la Humanidad Brasil, una organización nacional fundada en 1996 que, hasta la fecha, ha servido más de 6.000 familias en Brasil y cuya oficina principal se encuentra en la ciudad de Recife. El proyecto contó con el apoyo de Hábitat para la Humanidad Internacional - ALC a través del CIVF (Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas) para el desarrollo de un proyecto de microfinanzas para vivienda en la comunidad de Heliópolis, en el Estado de Sao Paulo, Brasil. A mediados de 2010, HPH Brasil contrató a un consultor para decidir cómo manejar su cartera de préstamos e identificar potenciales socios financieros. Uno de los socios potenciales identificados fue Real Santander Microfinanzas, que no expresó ningún interés en la gestión de la cartera de HPH Brasil. Sin embargo, ambas organizaciones identificaron oportunidades de trabajar juntas para servir a las familias vulnerables en las favelas<sup>1</sup> de Sao Paulo. El banco ya había permitido el desvío de algunos préstamos de microfinanzas productivos para el mejoramiento de viviendas, lo que llevó a creer que había un mercado potencial para un producto de MFV. Mientras tanto, HPH Brasil ya estaba trabajando en los proyectos destinados a la mejora de la vivienda en Heliópolis. Frente a este escenario, comenzaron a trabajar en conjunto, donde cada uno, en base a su propia experiencia, tomó una parte del diseño. El Banco hizo ajustes al producto del préstamo y HPH Brasil manejó el

componente de ATC, lo cual se llevó a cabo sin el uso de una metodología específica e integral.

Ambas organizaciones empiezan con mucho entusiasmo, pero poca claridad en cuanto a la población meta y el mercado potencial para el Banco Santander en Heliópolis. Trabajan en base a la suposición de que al aprovechar las fortalezas de cada una de las organizaciones serán capaces de implementar con éxito un producto de microfinanzas para vivienda.

Las lecciones que se plasman en este documento se centran principalmente en el proceso de asociación y la falta de una metodología sistemática para el desarrollo del producto.

## II. Descripción de la experiencia del piloto

### 1. Oportunidades y desafíos para las microfinanzas para vivienda

Brasil tiene una población de 196.500.000 habitantes<sup>2</sup>. Hasta la fecha, el 6% de la población brasileña vive en favelas<sup>3</sup> concentradas principalmente en Río de Janeiro y Sao Paulo. Se estima que en el 2020<sup>4</sup>, el 25% de la población del país (aproximadamente 55 millones de habitantes) estará viviendo en favelas, que se han triplicado desde la década de 1990. El déficit cuantitativo de viviendas es actualmente de 8 millones de viviendas nuevas (sin incluir mejoras, ampliaciones, reparaciones, etc.) y se estima que al menos el 83% de esta escasez está localizada en las familias con ingresos inferiores a 2 salarios mínimos mensuales (775 USD). Sao Paulo es una mega ciudad con más de 45 millones de habitantes, donde aproximadamente 3 millones tienen un problema de la vivienda, de los cuales, al menos un 18% viven en condiciones críticas.

En Brasil, las finanzas para la vivienda para familias de bajos ingresos están dominadas por el Estado (Caixa Económica Federal, FGTS), que aborda principalmente el déficit cuantitativo mediante; por ejemplo, una vivienda nueva. El acceso a los programas de mejora de la vivienda es muy limitado para la población de bajos ingresos en el sector informal. Las cooperativas sólo ofrecen préstamos a sus miembros, los bancos privados no atienden a esta población y las instituciones microfinancieras (IMF), en cumplimiento de la normativa vigente, sólo pueden otorgar préstamos para actividades productivas. De hecho, las IMF estiman que una

1. Definición de Favela: las favelas son asentamientos que carecen de derechos de propiedad y están formadas por viviendas inferiores al promedio. Carecen de infraestructuras básicas, servicios urbanos y equipamientos sociales o se encuentran en zonas que son geológicamente inadecuadas o ambientalmente sensibles. En su búsqueda de una vivienda asequible, los pobres de la ciudad se enfrentan a un equilibrio entre la ubicación y los derechos de propiedad. Las favelas ofrecen la proximidad a los puestos de trabajo, al comercio y a las instalaciones urbanas. (Programa Favela-Barrio, Río de Janeiro (Brasil), estudio patrocinado por el Ayuntamiento de Río de Janeiro, 1996 - <http://habitat.aq.upm.es/dubai/96/bp028.html> ).

2. Banco Mundial, 2011.

3. IBGE, Censo 2010

4. ONU, 2010.

parte de los préstamos concedidos como préstamos productivos se desvía a la vivienda, pero no se puede revelar.

Ante esta situación, Santander y HPH Brasil identificaron una gran oportunidad para atender a la población de bajos ingresos (de 1 a 6 salarios mínimos al mes) con un producto de mejoras de la vivienda que se adapta al proceso progresivo de construcción de las familias de bajos ingresos.

## 2. Desarrollo del producto:

### Factores clave de éxito y fracaso

El desarrollo del producto se basó en una hipótesis, propuesta por cada institución, en cuanto a la asociación. Para Santander, la hipótesis afirmaba que la oferta de un producto de finanzas para vivienda con un componente de ATC sería un factor diferenciador respecto a la competencia, daría a las familias el acceso a cambios tangibles en sus condiciones de vida y promovería la lealtad del cliente. Para HPH Brasil, que ya estaba en Heliópolis, asociarse con un banco muy conocido y del tamaño de Santander le permitiría llegar a más familias con necesidad de realizar mejoras en el hogar, podría posicionarse como el proveedor de ATC para la IMF e influir en la movilización de otro capital en el sector de la vivienda social.

Convencidos de las implicaciones estratégicas de esta alianza, se proponen los siguientes objetivos para el diseño de productos:

- a. Desarrollar un producto de microfinanzas para vivienda con ATC que sea asequible para los clientes actuales de Santander, donde Santander proporcionará el financiamiento y HPH Brasil el componente de ATC.
- b. Implementar un producto piloto en Heliópolis que se pueda extender a nuevas comunidades en el futuro.
- c. Colocar 300 microcréditos de vivienda con ATC en los primeros seis meses del piloto.

TEl desarrollo de este producto fue atípico y no siguió los lineamientos metodológicos propuestos por el CIVF de HPHI para el diseño y/o el perfeccionamiento de los pro-

### Cuadro 2: Santander y HPH Brasil

#### Función de HPH Brasil:

- Diseñar el modelo de los servicios.
- Apoyar a los oficiales de crédito que visitan a los clientes y ayudarles con el diseño de la mejoras.
- Promover el producto en la comunidad junto con el personal de Santander.
- Proporcionar el servicio de ATC.
- Colaborar en los procesos de capacitación del personal.
- Supervisar el proceso del piloto.

#### Función de Santander:

- Proporcionar capital financiero y humano para la colocación de préstamos.
- Ofrecer y colocar el producto dentro de la comunidad.
- Coordinar las actividades de promoción con HPH Brasil.
- Coordinar visitas y mejorar los diseños con HPH Brasil.
- Garantizar el pago de los servicios de ATC.
- Participar en las capacitaciones con el fin de garantizar la comprensión del producto.

ductos de MFV<sup>5</sup>. Ellos decidieron rediseñar un producto de préstamos que Santander ya tenía, añadiendo algunas sugerencias hechas por HPH Brasil, basándose en su experiencia, en términos de plazos de pago, montos y tasas de interés; y estuvieron de acuerdo en trabajar con un grupo meta que tenía un ingreso mensual promedio de 1 a 6 salarios mínimos (de 390 USD a 2.340 USD).

Las funciones, los resultados esperados y ciertos términos de la alianza se definieron desde el principio. El producto fue diseñado con base en información secundaria disponible y algunas encuestas en la comunidad.

Las características principales del producto diseñado fueron:

5. Consulte Microfinanzas para Vivienda: Herramientas para el desarrollo del producto. Mayo de 2012. [www.habitat.org/cisf](http://www.habitat.org/cisf)

ATRIBUTO	DEFINICIÓN DEL ATRIBUTO
Población	Clientes actuales de Santander, con buen historial de crédito, trabajador independiente con la capacidad de pagar el préstamo de acuerdo a la evaluación realizada por los oficiales de crédito.
Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoras con ATC para vivienda, locales de venta y alquiler, con contratos que superen el período de crédito.</li> <li>Período de pago: 4 a 24 meses de pagos mensuales, cantidades de entre 2.500 USD a 7.500 USD.</li> <li>Garantía: fideicomis</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de interés: 2% mensual.</li> <li>Valor de la ATC: 10% del valor del préstamo (un cargo adicional).</li> </ul>
Promoción	Conferencias, radio comunitaria, cafés de la comunidad. Uso de folletos, organizaciones comunitarias de base.
Sitio	Heliópolis (solamente clientes). Sucursal del sur de Sao Pablo: 2.500 clientes en total (cartera de 2,5 a 3 millones de USD), 900 clientes activos en Heliópolis (cartera de 1 a 1,5 millones de USD).
Personal	Santander: 2 oficiales de crédito, que también sirven otras áreas. HPH Brasil: 1 técnico en construcción y 1 arquitecto.

El piloto se puso en marcha el 15 de agosto de 2011 con el objetivo de ofrecer 300 soluciones durante los primeros 6 meses. El personal de HPH Brasil y Santander fueron capacitados para manejar el producto 2 semanas antes de la puesta en marcha, se llevaron a cabo las pruebas informáticas para incluir el nuevo producto, la capacitación en el componente de ATC y se llevó a cabo la estrategia mercadeo y ventas, incluida una prueba de campo.

En febrero de 2012, seis meses después de la puesta en marcha del proyecto piloto, sólo se habían colocado cuatro préstamos. Después de realizar una evaluación a mitad del término del proyecto, se observó que muchas situaciones habían limitado el éxito del proyecto y la mayoría de ellas deberían haber sido contempladas desde el principio de la asociación. Se determinó que el producto tenía que ser rediseñado por completo y, por lo tanto, la asociación comercial

se puso en espera. Algunos de los aspectos más relevantes que afectaron la ejecución del proyecto piloto, asociados al proceso de desarrollo del producto MFV con ATC fueron:

- Los retos relacionados con las políticas internas del banco no se identificaron desde un principio, entre ellas: no permitir diferentes metas de colocación entre los productos, la falta de personal dedicado en exclusiva a un producto, la falta de incentivos específicos para los oficiales de crédito para la colocación del producto, y la no identificación de las limitaciones regulatorias sobre las finanzas brasileñas, que limitaron el alcance y a su vez, el éxito del nuevo producto.
- El límite impuesto por el banco de solo considerar sus actuales 900 clientes en la zona seleccionada para el proyecto piloto, Heliópolis, una Favela ubicada en Sao Pablo, con una población de más de 100.000 habitantes y por lo menos con 20 mil familias que están constantemente haciendo mejoras a sus hogares, limitando el acceso al mercado potencial en la zona.
- La falta de un estudio de mercado cualitativo que identificara las necesidades, preferencias y capacidades de la población objetivo, lo que hubiera permitido el diseño de un producto adecuado. Esto fue muy evidente con el componente de ATC, que siendo la característica distintiva, no fue así como los clientes de Santander lo percibieron.
- La falta de coordinación entre los diversos aspectos que deben tenerse en cuenta durante la fase de diseño de un producto de MFV y que están más allá de las características financieras de los productos, tales como:
  - La escasa capacitación de los oficiales de crédito;
  - La falta de una oficina dentro de la favela;
  - La falta de objetivos distintos e incentivos específicos para los oficiales de crédito para que promovieran el nuevo producto;
  - El hecho de que el componente de ATC no fue percibido como un valor agregado entre las familias, lo que hacía difícil el cobro de los servicios;
  - La falta de identificación de productos y claridad en cuanto a la relación comercial. Santander tenía

#### Una casa renovada con un préstamo de microfinanzas para vivienda.



la impresión de que estaba ayudando a Hábitat para la Humanidad con un proyecto de responsabilidad social, mientras que para HPH Brasil era una oportunidad de negocio social que permitía a las familias de bajos ingresos un acceso adicional para soluciones habitacionales.

### 3. Asistencia técnica en construcción

La asistencia técnica en construcción se dividió en dos partes:

- ATC para mejoras en el hogar no estructurales, tales como: pisos, pintura, cerámica, puertas, escaleras, techos, reparación de fugas, cableado eléctrico, saneamiento, y otros, que corresponden a los préstamos más pequeños y son menos complicados de llevar a cabo.
- Las mejoras estructurales y ampliaciones, tales como: redefinición de habitaciones, adaptación, ampliación y remodelación de habitaciones, refuerzos estructurales, diseño y adaptación de la vivienda para algún pequeño comercio (vivienda productiva), el crecimiento vertical u horizontal, etc., que requiere asistencia técnica mucho más especializada, costosa y exigente, así como la supervisión por un arquitecto o ingeniero.

El componente de ATC, tanto para las mejoras estructurales y no estructurales, tuvo un costo del 10% del valor total del préstamo.

El técnico de la construcción de HPH Brasil acompañó al oficial de crédito en las primeras visitas a las familias con el fin de diseñar un plan de mejora progresiva de las diferentes etapas.

Desde el punto de vista de la comunidad, la autoridad en las mejoras de la vivienda es el albañil local, por lo que la ATC externa no se percibió como un beneficio adicional, ya que ellas podían llevar a cabo sus mejoras con la ayuda del albañil local. Las familias no percibieron la ATC proporcionada por HPH Brasil como un valor añadido y esto no sólo afectó el rendimiento del servicio, sino también hizo que fuera difícil hacer el cobro por este servicio.

Por otra parte, el banco propuso en numerosas ocasiones que la ATC tenía que estar ligada a cuestiones de ecología que pudiesen generar ahorro en las facturas de electricidad y agua; por ejemplo, la recolección de agua de lluvia para uso doméstico y un mejor uso de la energía y la iluminación natural. Las familias hubieran podido percibir estos ahorros como un valor añadido, pero nunca habían sido exploradas por HPH Brasil.

Al igual que con el diseño del componente financiero, no se llevó a cabo un estudio de mercado de la exploración de las necesidades, preferencias y capacidades de la población meta en lo que respecta al componente de ATC no financiero, lo que resultó en un servicio que no contemplaba el punto de vista del cliente.

### III. Lecciones clave

Surgieron una serie de lecciones en base a la cooperación técnica entre el Real Santander Microfinanzas y HPH Brasil que pueden servir para enriquecer las futuras asociaciones en Brasil y otras regiones del mundo. Las lecciones más importantes son:

#### Asociación entre organizaciones

- La falta de una evaluación institucional, desde el principio, que permitiese evaluar las capacidades y las limitaciones internas puede debilitar la asociación y la implementación de un nuevo producto.
- Si no se definen los canales efectivos de comunicación, se dificulta el logro de los objetivos establecidos por la asociación.
- La falta de sentido de pertenencia en todos los niveles dentro de la institución financiera en relación a la sociedad y lo que se espera lograr, limita el éxito para alcanzar las metas establecidas y fomenta la ruptura de la relación.

- Poner en marcha una asociación con poca flexibilidad entre las partes afecta el éxito potencial de la relación y, por lo tanto, los resultados del proyecto.
- El desarrollo de asociaciones entre las instituciones con grandes diferencias en sus capacidades y recursos comerciales puede requerir una gran capacidad de negociación por parte de la organización más pequeña.

### Diseño del producto

- El establecer las funciones, objetivos, resultados esperados y los plazos para las diferentes etapas del proyecto desde el principio y como equipo con la IMF, es clave para el éxito del diseño e implementación del proyecto.
- La falta de un líder con influencia en la organización afectó la aceptación del producto en diferentes niveles dentro de la institución y afectó también el sentido de propiedad por parte del socio financiero.
- La falta de una metodología para el análisis de mercado y el diseño del nuevo producto, limita el diseño adecuado, la preparación institucional y la posterior implementación del producto piloto. Esto dio lugar a un producto que no estaba bien estructurado y adaptado a las necesidades, preferencias y capacidad de los clientes, ni a las capacidades, preferencias y necesidades de la institución microfinanciera.
- Limitar el proyecto a un segmento de mercado pequeño, ya sea geográficamente o en base a las restricciones de diseño, limita el crecimiento de los productos y la sostenibilidad.
- Si no se introducen incentivos específicos y metas de colocación del producto, se hace difícil para los oficiales de crédito aceptar el nuevo producto.

### El valor agregado del componente ATC

- El suministro de un componente ATC que ofrece a las familias un valor agregado y que responda a las necesidades, las preferencias y la capacidad de los clientes, incluyendo a los distintos actores que operan en el contexto del producto (albañiles, los proveedores de materiales de construcción) puede facilitar la aceptación y disposición a pagar por el servicio de ATC.

- La posibilidad de contar con el trabajo del personal técnico de las oficinas de los socios financieros podría fortalecer la comunicación entre las partes, facilitar los cálculos de préstamos y optimizar el servicio al cliente.

### IV. Conclusión

Es evidente que, en este caso la falta de análisis institucional para evaluar las capacidades y limitaciones de las organizaciones asociadas para introducir un producto de microfinanzas para vivienda, el análisis limitado del marco regulatorio y de mercado, el segmento limitado del mercado objetivo, la falta de un proyecto líder y la ausencia de un proceso sistemático para el diseño del producto dio como resultado el lanzamiento de un producto de microfinanzas que era débil y con un mínimo de aceptación de los clientes.

La falta de un estudio de mercado que incluyera a clientes potenciales, y no sólo los clientes de los bancos existentes, como insumo en el diseño del producto de microfinanzas para vivienda con asistencia técnica en construcción, llevó al diseño de un producto de microfinanzas para vivienda de poca relevancia para la mayoría de la población meta. El componente ATC no proporcionó a la población meta un valor agregado, ya que no se tuvo en cuenta la cultura y la forma en que las familias de las favelas llevan a cabo sus proyectos de mejora, ni lo que ellos perciben como un valor agregado. Esto se refleja en los comentarios de los clientes: “...podría haber usado el dinero de la ATC para comprar más materiales o pagar al albañil...”

Ahora bien, hay un gran potencial para los productos de

**Un préstamo de microfinanzas para vivienda le permitió a esta familia mejorar su casa.**



HFHILAC

microfinanzas para vivienda con ATC en la zona seleccionada para el proyecto piloto, siempre que el componente cumpla con las necesidades, las preferencias y la capacidad de las familias, así como los intereses y la capacidad de la entidad financiera y la organización que proporciona los servicios de ATC. Heliópolis es una comunidad con más de 100.000 habitantes que crece cada día en estructura e infraestructura, en respuesta a una cultura de auto-construcción. No es posible llegar a la expansión a gran escala y la sostenibilidad con un producto que se limita a un segmento de mercado tan pequeño, en este caso, los 900 clientes existentes que Santander tiene en la zona.

Es importante mencionar que la incapacidad de mantener abierto el costo del componente de ATC y no poder incluirlo en el préstamo, ya sea a través de una comisión o como parte de la tasa de interés, hizo difícil su manejo y posicionamiento como una de las características más distintivas de este producto.

Por último, pero no menos importante, no es posible que un nuevo producto prospere y compita con los ya existentes si no hay un compromiso y apoyo de la alta gerencia, un líder dinámico del proyecto con influencia, objetivos específicos

para la colocación de productos, ni los incentivos que hacen el producto atractivo para los oficiales de crédito.

**Contacto:**

Enrique Montero, Especialista en Sistemas, Hábitat para la Humanidad Internacional, Oficina del Área para América Latina y el Caribe. [emontero@habitat.org](mailto:emontero@habitat.org).

**Enlaces clave:**

CISF-ALC: [habitat.org/cisf](http://habitat.org/cisf)

HPHI-ALC: [habitat.org](http://habitat.org)

Real Santander Microcréditos: [sustentabilidade.santander.com.br/default.aspx](http://sustentabilidade.santander.com.br/default.aspx)



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

# SELECT Servicios Financieros

### Resumen ejecutivo

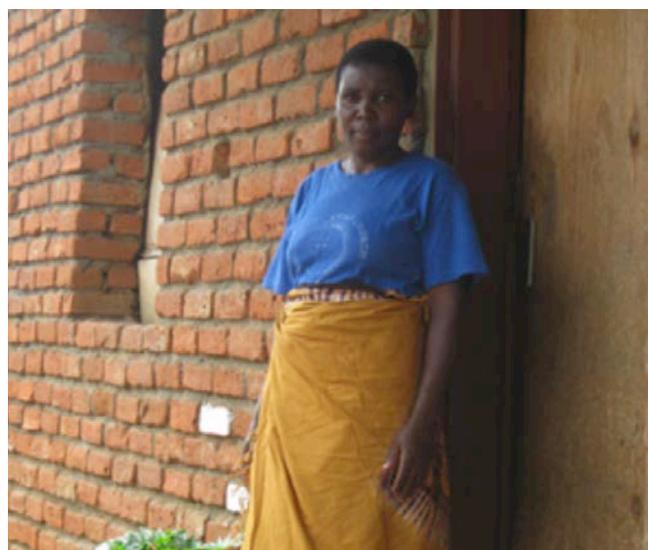
La alianza entre Hábitat para la Humanidad Malawi y Select Financial Services demuestra la necesidad de las personas del grupo de ingresos más bajos de Malawi de tener acceso a financiamiento de vivienda asequible y formal y a los servicios de acceso a la vivienda asequibles. Esta alianza se formó para abordar conjuntamente las necesidades de los clientes del sector financiero en vivienda. Las lecciones que surgen de esta alianza son relevantes para mejorar los préstamos de microfinanzas para vivienda en Malawi y también de la red de Hábitat para la Humanidad Internacional y la comunidad de los operadores de las microfinanzas.

### I. Introducción

Este estudio describe los retos, las oportunidades y las lecciones aprendidas de la alianza entre Hábitat para la Humanidad Malawi y Select Financial Services, que se inició a comienzos de 2011. El memorando de entendimiento de esta alianza estipula que SELECT proporcionará préstamos para el financiamiento de vivienda a los clientes de Malawi, mientras que Hábitat proporcionará servicios de acceso a la vivienda.

Hábitat Malawi fue inscrita como una organización no gubernamental en 1986 para abordar el tema de la vivienda de las personas de escasos recursos de Malawi. Su visión es “un mundo donde todos tengan un lugar adecuado para vivir”.

Judith Kumwenda, una cliente de SELECT que pudo mejorar su casa.



HÁBITAT MALAWI

### Hábitat Malawi opera en las siguientes áreas de programas:

- Provisión de casas adecuadas y de bajo costo a los clientes.
- Provisión de préstamos de microfinanzas para vivienda para mejoras en la vivienda o construcción progresiva.
- Provisión de viviendas de manera gratuita a los niños huérfanos y a los niños vulnerables.
- Provisión de casas modelo y alojamiento seguro a las familias de las zonas propensas a inundaciones.

Hábitat Malawi ha construido, rehabilitado, reparado o mejorado más de 8.563 unidades de vivienda en Malawi desde su fundación, en 1986, y ha proporcionado vivienda simple y asequible a más de 872 familias.

SELECT se constituyó en diciembre de 2007. Su modelo de negocios se basa en préstamos sobre los salarios para el financiamiento de vivienda y préstamos para consumo. Según este modelo, los empleadores deducen a los empleados las cuotas mensuales del préstamo del comprobante de pago y las remite a SELECT. Esta práctica le permite a SELECT ofrecer a los clientes tasas de interés competitivas. El riesgo de incumplimiento de pago también se reduce mientras que los clientes de SELECT permanezcan empleados.

Hábitat Malawi y SELECT crearon esta alianza para llegar a muchas comunidades de bajos ingresos con préstamos de microfinanzas para vivienda y servicios de acceso a la vivienda que sean asequibles y flexibles. La función de SELECT consiste en proporcionar préstamos de microfinanzas para vivienda, mientras que Hábitat Malawi ofrece servicios de acceso a la vivienda. SELECT ya ha desarrollado un producto de crédito de microfinanzas para

vivienda destinado a trabajadores asalariados estatales como sus principales clientes. A enero de 2013, esta alianza había operado durante veinticuatro meses.

Hábitat Malawi y SELECT acordaron un marco amplio para los esfuerzos de colaboración destinado a servir a los clientes en formas que potencian la misión de cada organización. Las partes acordaron:

- Combinar sus recursos, conocimientos y experiencia para complementarse y beneficiarse mutuamente del enfoque de negocios y del trabajo principal.
- Continuar la alianza que se estableció en 2011.
- Formalizar esta alianza organizacional a escala local y nacional.
- Promover la cooperación local y nacional entre SELECT Financial Services y Hábitat Malawi.
- Formar una base para futuras alianzas regionales con Hábitat para la Humanidad Internacional (en África y el Oriente Medio) y SELECT África.

### Cuadro 1: Motivaciones de una alianza

#### Hábitat para la Humanidad Malawi

- Experiencia en la oferta de servicios de acceso a la vivienda, incluida la asistencia técnica en construcción.
- Deseo de proporcionar servicios de acceso a la vivienda (incluida la asistencia técnica en construcción) para clientes de bajos ingresos, y destinados a las mejoras en la vivienda y a construcciones progresivas.
- Oportunidad de trabajar con una institución microfinanciera que tiene una gran base de clientes y fondos para préstamos, mediante la que se podrían ofrecer los servicios antes mencionados.
- Deseo de aprender de las experiencias de la oferta de servicios de acceso a la vivienda y compartir estas experiencias con otros.

#### SELECT

- Experiencia en préstamos deducibles del pago de salarios para el financiamiento de vivienda.
- Gran demanda de préstamos de microfinanzas para vivienda del segmento de más bajos ingresos de Malawi.
- Deducciones garantizadas de las cuotas de pago de los préstamos a empleados estatales, que son los clientes principales.
- Deseo de agrupar los préstamos de microfinanzas para vivienda con servicios no financieros como la asistencia técnica en construcción.
- La necesidad de aprender de una organización que tiene la misma misión de ofrecer servicios financieros para vivienda, especialmente la asistencia técnica en construcción.

## II. Análisis de la experiencia de la alianza

### 1. Oportunidades y desafíos de las microfinanzas para vivienda en Malawi

#### Oportunidades

- Existe una gran demanda de préstamos para vivienda en Malawi. En un estudio de ONU- HABITAT de 2009, se observó que menos del 1% de los empleados de Malawi tenían acceso al financiamiento hipotecario. Por tanto, las instituciones financieras ven una enorme demanda de préstamos de microfinanzas para vivienda.
- SELECT puede proporcionar a los clientes fácil acceso a los préstamos. La mayoría de los trabajadores estatales asalariados califican para este préstamo porque las cuotas de pago se deducen de la fuente de sus nóminas.
- La cultura de la autoconstrucción y la necesidad de mejorar las condiciones de vivienda de forma progresiva están arraigadas en muchas partes de África, y esto contribuye al alto potencial de las microfinanzas para vivienda.

**Cuadro 2: Responsabilidades de Hábitat Malawi y SELECT durante la alianza**

**Hábitat para la Humanidad Malawi:**

- Ofrecerá servicios de acceso a la vivienda, incluida la asistencia técnica en construcción, a los clientes de SELECT de préstamos para vivienda para la construcción simple y de bajo costo de vivienda o para mejoras. Estos servicios deberían incluir información técnica, servicios profesionales y capacitación, asesoramiento y servicios relacionados con los productos de construcción específicos, visitas de seguimiento de los especialistas en construcción y la intervención de ingeniería estructural.
- Proporcionará un programa de tarifas de servicios que SELECT dará a cada cliente.
- Explicará a los clientes que los servicios de acceso a la vivienda se incluyen en el paquete de préstamos para vivienda, de acuerdo con la lista de servicios que ha de prestar Hábitat Malawi, y cómo beneficiarse de ellos. (Todo servicio adicional que solicite el cliente tendrá que ser consultado con el especialista en servicios de acceso a la vivienda de Hábitat Malawi, y se cobrarán honorarios adicionales por este servicio. Estos honorarios se pueden incluir en el préstamo, con el acuerdo del cliente, o se pueden pagar por separado).
- SELECT deberá de ser informado de todo cambio en su estructura de tarifas o de fijación de precios, junto con todo cambio en los procedimientos que afecten a SELECT y que sean materiales.

**SELECT:**

- Proporcionará préstamos para vivienda y los propósitos relacionados con la vivienda a los clientes dentro de su mercado meta, a través de sus procedimientos normales de solicitud de préstamo.
- Facilitará espacio y adecuadas instalaciones en sus oficinas – escritorio, silla, archivador y el auricular del teléfono– para los empleados de Hábitat Malawi y para los especialistas de servicios de acceso a la vivienda.
- Derivará todos los clientes que soliciten el producto préstamos para vivienda y que califiquen a los especialistas de servicios de acceso a la vivienda de Hábitat Malawi, con la documentación pertinente.
- Explicará a los clientes qué servicios de acceso a la vivienda están comprendidos en el paquete de préstamos para vivienda, de acuerdo con el régimen de servicios que ha de prestar Hábitat Malawi.
- Distribuirá a los clientes los materiales de información preparados por Hábitat Malawi, incluso la asesoría técnica en construcción, los materiales y suministros para la construcción, las reparaciones y el mantenimiento, y otra información pertinente al proceso de construcción. Informará a Hábitat Malawi de todo cambio en su estructura de tarifas o de fijación de precios, junto con los cambios en los procedimientos que afecten a Hábitat Malawi y que sean significativos.

- Un sistema de construcción gradual garantiza una planificación asequible y flexible para la propiedad de una vivienda, y esto es común en Malawi. SELECT aprovecha esta oportunidad.
- Existen pocas instituciones microfinancieras y bancos que ofrecen préstamos de microfinanzas para vivienda; por tanto, SELECT llena esta brecha tan eficazmente como le es posible.

**Retos**

- La alta tasa de inflación de Malawi (aproximadamente el 34,5% en diciembre de 2012) hace que el costo de operación sea alto, y por tanto provoca altas tasas de interés de los préstamos a clientes.
- Las deducciones de las cuotas de pago de los préstamos de la nómina estatal normalmente se retrasan, a veces dos o tres semanas, y esto provoca distorsiones en los flujos de efectivo de proveedores de servicios financieros que utilizan este mecanismo para proporcionar préstamos a los clientes, como en el caso de SELECT.

- Hay una gran dispersión geográfica de los clientes en todo Malawi, por lo que el seguimiento de los proyectos de vivienda emprendidos por los clientes resulta costosa.
- El desembolso de los préstamos representa un desafío, como resultado de las ineficiencias del sistema de compensación interbancaria.

## 2. Servicios de acceso a la vivienda –SAV

El memorando de entendimiento suscrito por los aliados estipula que Hábitat Malawi proporcionaría servicios de acceso a la vivienda a los clientes de SELECT que se beneficiarían de los préstamos para vivienda. La mayor parte de los servicios de acceso a la vivienda prestados a los clientes de la alianza fueron fuera del sitio. Entre estos se cuentan:

- a. **Información técnica.** Kits de información, prospectos, listas de constructores u otra información no adaptada al cliente y disponible para los clientes de las microfinanzas para vivienda.

**Stephen Mwakalagho es un cliente de SELECT que está en el proceso de mejoramiento de su vivienda.**



- b. **Servicios profesionales.** Asesoramiento sobre el diseño o los servicios; información sobre los permisos, la tenencia segura y los asuntos del terreno; asesoramiento técnico; etcétera. Este asesoramiento es adaptado a las necesidades del cliente y se proporciona sin visitar el sitio.

Algunas de las lecciones extraídas de la prestación de servicios de acceso a la vivienda a los clientes de SELECT:

- La prestación de servicios de acceso a la vivienda a las familias por medio de la red de proveedores de servicios financieros tales como SELECT (ya que los servicios de acceso a la vivienda están ligados con el préstamo de microfinanzas para vivienda) representó una ventaja para Hábitat Malawi porque hizo que este servicio estuviese disponible para una mayor cantidad de familias.
- Hábitat es una de las pocas instituciones de Malawi que tiene experiencia en los servicios de acceso a la vivienda, y esta alianza le dio la oportunidad de ofrecer estos servicios a los clientes. La afiliación de Hábitat Malawi con Hábitat para la Humanidad Internacional también le da reconocimiento en el sector de las microfinanzas para vivienda.
- SELECT aprovechó su infraestructura de servicios financieros y fue más allá con el conocimiento técnico y estratégico de Hábitat Malawi acerca de los servicios de acceso a la vivienda para responder a una clara demanda que no se atendía de otra manera.
- Preferiblemente, los servicios de acceso a la vivienda se deben prestar antes de que se apruebe el préstamo, de modo que formen parte del proceso de evaluación. Sin embargo, en la práctica, los servicios de acceso a la vivienda se les presta a los clientes de SELECT después de que el préstamo ha sido aprobado, lo que hace que su relevancia sea discutible. En virtud del memorando de entendimiento, se estipuló: “SELECT puede utilizar la información técnica en construcción y la evaluación realizada por los especialistas de los servicios de acceso a la vivienda (SAV) de Hábitat para la Humanidad Malawi (HPHM) cuando SELECT haga la evaluación de las solicitudes de préstamos. Sin embargo, la aprobación de las solicitudes de préstamos de SELECT no dependerá de la información técnica ni de la evaluación de los SAV, y se efectuará a exclusiva discreción de SELECT”. El desafío para SELECT que consiste en usar el asesoramiento de servicios de acceso a la vivienda relativo a una solicitud

de préstamo en particular podría retrasar el proceso de aprobación del préstamo, por lo que se aprueba el préstamo antes de que se presten los servicios de acceso a la vivienda.

- No existe una separación clara en cuanto a qué parte de los servicios de acceso a la vivienda pagan los clientes. Según el memorando de entendimiento (MDE): “SELECT les explicará a los clientes que los SAV están comprendidos en el paquete de préstamos para vivienda, en conformidad con el régimen de servicios que ha de prestar HPHM. (Todo servicio adicional que solicite el cliente tendrá que prestarse con la consulta a los especialistas de los SAV de HPHM, y se cobrarán honorarios por ello. Se pueden incluir tales honorarios en el importe del préstamo, o el cliente puede pagarlos por separado. SELECT proporcionará la lista de tarifas de servicios adicionales a cada cliente” Hábitat Malawi ofrece información técnica, servicios profesionales y cierto grado de supervisión en el sitio, pero el régimen de honorarios de los servicios de acceso a la vivienda adicionales en el sitio no se ha acordado aún entre Hábitat Malawi y SELECT.
- Una cita de los puntos de acción acordados en la reunión de enero de 2012 con SELECT, Hábitat Malawi, en una reunión de revisión mensual con SELECT, es: “Definir nuestra política acerca de los SAV que ofrecemos a los clientes de SELECT de manera de delimitar claramente los servicios que se incluyen en nuestros honorarios estándares, y cuáles son los honorarios que han de cobrarse directamente al cliente por los servicios adicionales que preste HPHM. Tenemos que estar seguros de que informamos a los clientes de cuál es la política, de manera de que si ellos quieren que les prestemos servicio adicional, sepan cuánto tendrían que pagar por ese servicio”. Según las respuestas de los clientes, existe cierta confusión con respecto a los honorarios y para qué son. Está claro que no se ha escrito ningún régimen de honorarios de los servicios de acceso a la vivienda ni se han delimitado por escrito los servicios, por lo que los clientes están confundidos acerca de en qué consisten los servicios, cuánto cuestan y quién los presta. A menudo creen que los empleados de Hábitat Malawi son empleados de SELECT.

- En SELECT, solo hay tres especialistas en servicios de acceso a la vivienda de Hábitat Malawi, y realmente es difícil para ellos reunirse con todos los clientes que recibieron préstamos para vivienda.

Datos del producto de microfinanzas para vivienda (diciembre de 2012)	
Cantidad de préstamos desembolsados	6.000
Porcentaje en riesgo superior a 30 días	2%

### 3. Diseño de los productos:

#### Factores clave del éxito o del fracaso

El contrato de alianza no estipuló ninguna responsabilidad de Hábitat Malawi acerca del diseño de productos. Este lo hizo exclusivamente SELECT, y las características del producto préstamo hipotecario (cuadro 1) ilustran la determinación de SELECT de satisfacer las necesidades de vivienda de los empleados públicos de Malawi.

**Tabla 1: Características del producto de préstamo para vivienda de SELECT**

Definición del producto	para vivienda de SELECT se emplea para mejoras de la vivienda o construcción progresiva.  <b>Suma promedio de los préstamos:</b> MKW 110.000 (USD 310)  <b>Plazo promedio de los préstamos:</b> 30 meses  <b>Requisitos de garantía real:</b> deducción del pago del préstamo en la fuente con una carta que garantice empleo continuo en la organización del solicitante.
Población	Para servir a cerca de 160.000 clientes que sean funcionarios civiles del Gobierno o empleados de organizaciones paraestatales.
Costo	<b>Tasas de interés:</b> 40% directo por año <b>Otros cargos y comisiones:</b> cargo inicial y cargo administrativo mensual.

Para evitar que los clientes destinasen el préstamo para otros fines, SELECT incluyó el requisito de que un cliente debía firmar un documento de confirmación de uso y el personal de Hábitat Malawi haría llamadas por selección posteriores

al contrato. También existe una cláusula por la que SELECT se reserva el derecho de discontinuar los préstamos futuros a clientes que desvían el uso de los préstamos

**Entre los factores clave del éxito del producto se cuentan:**

- El “SELECT Home Loan Product” (producto de préstamo para vivienda de SELECT) es una marca de SELECT África, que se centra en el crédito sin garantía para fines de vivienda.
- La incapacidad de los proveedores de servicios financieros de Malawi para atender las necesidades de vivienda de los clientes hace que el producto de préstamo para vivienda sea bien aceptado.
- La plataforma operativa facilita el procesamiento continuo, la centralización de las aprobaciones de préstamos y la fácil expansión en nuevos mercados.
- Los dos aliados tienen competencias separadas que aumentan el uno al otro. Hábitat Malawi tiene una fuerte competencia en los servicios de acceso a la vivienda, y SELECT tiene una metodología de rápido procesamiento de los préstamos.
- SELECT pone a disposición el capital para ampliar las instalaciones de préstamos. Para Hábitat Malawi habría sido difícil hacer esto con sus propios fondos.
- Los miembros del personal de ambas instituciones son competentes y están comprometidos con el éxito del producto.

**Los factores que podrían conducir al fracaso del producto:**

- El conocimiento del producto es importante tanto para SELECT como para los oficiales de servicios de acceso a la vivienda de Hábitat Malawi. Si los clientes se dan cuenta de que los oficiales de crédito no entienden el producto, es probable que no lo apoyen.
- No existe un estándar adecuado de desempeño de los oficiales de los servicios de acceso a la vivienda de Hábitat Malawi. Es difícil para Hábitat Malawi hacer un seguimiento del desempeño de los oficiales de servicios de acceso a la vivienda que trabajan en las sucursales de SELECT.

**Cuadro 4: Capacidad creciente de Hábitat Malawi para apoyar a las instituciones microfinancieras**

**Hábitat para la Humanidad Malawi tiene como objetivos:**

- El diseño de servicios de acceso a la vivienda y ligar estos con las microfinanzas para vivienda siempre que exista una demanda de parte los aliados de microfinanzas (y los clientes por extensión).
  - Aumentar y desarrollar la capacidad interna para apoyar a las instituciones microfinancieras (en términos de la contratación de más personal de asistencia técnica en construcción y de darle al personal más capacitación).
  - Aumentar la cantidad de alianzas de microfinanzas para introducir o expandir los productos de microfinanzas para vivienda.
  - Aumentar la cantidad de las personas servidas por medio de productos y servicios de microfinanzas para vivienda.
- Los oficiales de los servicios de acceso a la vivienda tienen habilidades inadecuadas para poner en funcionamiento el producto y hacerlo crecer a escala.
  - El sistema de información de gestión de SELECT tiene ciertas limitaciones. Las ampliaciones de préstamos que no son préstamos para vivienda son clasificadas como préstamos para vivienda en el sistema de rastreo de préstamos de SELECT, lo que crea una cartera inexacta de los préstamos para vivienda.
  - Si el personal no está motivado y comprometido con el producto, el producto puede fracasar fácilmente.
  - Las tasas de inflación pueden hacer que el costo de hacer negocios sea insostenible.
  - Existe un riesgo de desvío de préstamos.
  - Dos requisitos de un préstamo –los comprobantes de pago de salarios y los estados de cuenta bancarios– son difíciles de obtener de los clientes.

- Los clientes podrían negarse a ver a los especialistas en servicios de acceso a la vivienda, debido a la intención de desviar el préstamo de SELECT para otros fines.
- No se puede visitar a una gran cantidad de clientes debido a la dispersión geográfica. Los clientes de préstamos de SELECT son trabajadores estatales de Lilongwe o de Blantyre que están haciendo mejoras en la vivienda o una construcción progresiva en sus lugares de origen, que se encuentran dispersos por todo Malawi.

#### 4. Aumento de la capacidad y el compromiso de las microfinanzas para vivienda

Hábitat Malawi y SELECT se han comprometido a expandir el producto de microfinanzas para vivienda con los servicios de acceso a la vivienda. Ambos ven las microfinanzas para vivienda como una prioridad en términos de apoyar su misión social. Sin embargo, se debe prestar la atención correspondiente a la capacidad de habilidades disponibles y al financiamiento e incentivos que los oficiales de los servicios de acceso a la vivienda necesitan para llevar a cabo esto con éxito.

SELECT cuenta con una cantidad considerable de consultores para los clientes (tanto en la oficina como en el sitio) que procesan las solicitudes de los préstamos de los clientes de manera expedita. El gran número de trabajadores estatales (aproximadamente 160.000) proporciona una demanda lista para el producto del préstamo hipotecario. La creciente reputación de Hábitat Malawi sobre la prestación de servicios de acceso a la vivienda, que demuestran los veinticinco años de operación en Malawi, inspira un enorme voto de confianza y credibilidad entre los clientes actuales y potenciales. Hábitat Malawi también continuará recibiendo la asistencia técnica institucional del Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas de Hábitat para la Humanidad Internacional. Sin embargo, se tendrán que abordar una serie de retos, entre los que se mencionan:

- **Importes de los préstamos.** Los materiales de construcción son cada vez caros, y esto tiene implicaciones en el importe del préstamo. Existe el riesgo, además, de que se produzca la morosidad de los préstamos grandes.

- **Servicios de acceso a la vivienda.** Hay confusión en la mente de los clientes en cuanto a lo que pagan en términos de los servicios de acceso a la vivienda. Tanto SELECT como Hábitat Malawi necesitan instruir a los clientes sobre lo que pagan y qué otros servicios de acceso a la vivienda se ofrecen con cargo adicional.
- **Desafíos económicos.** La inflación ha ido en aumento. Hacia diciembre de 2012, la tasa de inflación fue de aproximadamente el 34,5%, lo que plantea importantes desafíos para cualquier organización rentable. Si la inflación no se estabiliza, va a afectar la capacidad de los clientes para pagar los préstamos.

### III. Lecciones clave

- Existe la necesidad de utilizar los consejos de los servicios de acceso a la vivienda como un insumo del proceso de evaluación de los préstamos de SELECT. Actualmente, se aprueba el préstamo antes de que se deriven los clientes a los oficiales de servicios de acceso a la vivienda de Hábitat. En la mayoría de las ocasiones, los consejos no serán relevantes para el cliente, sobre todo si el importe del préstamo es pequeño.
- Los clientes necesitan instrucción sobre el tipo de servicios de acceso a la vivienda que reciben y cuánto pagan por ellos. Ellos también tienen que saber qué servicios de acceso a la vivienda adicionales se ofrecen y los honorarios adicionales que tendrán que pagar si así los solicitan.
- Para la expansión de la escala de las microfinanzas para vivienda, incluidos los servicios de acceso a la vivienda, es importante cerciorarse de que los funcionarios de los servicios de acceso a la vivienda tienen los conocimientos técnicos correspondientes y que pueden afrontar el reto de cubrir los costos operativos (especialmente los de las visitas al terreno). Un informe sobre la evaluación de la alianza llevada a cabo en abril y mayo de 2012 reveló que Hábitat Malawi cubre solo alrededor del 43% de los gastos de los honorarios recibidos de SELECT. Esto no es sostenible y se debe considerar.

- La mejor práctica en el financiamiento hipotecario es cobrar una tasa de interés sobre saldo. Actualmente, SELECT cobra una tasa lineal, y los clientes consideran, con razón, que es alta. Sería conveniente que SELECT revisase su política de fijación de precios para que las tasas que cobra sean coherentes con las tasas que ofrecen las instituciones de crédito hipotecario o para que sean mejor.
- SELECT y Hábitat Malawi deberían efectuar un seguimiento del desempeño y adoptar una metodología de evaluación para cerciorarse de que los oficiales de los servicios de acceso a la vivienda prestan el servicio de manera eficiente.
- Es necesario que la administración de SELECT y la de Hábitat Malawi mantengan reuniones para abordar los desafíos operacionales.

#### IV. Conclusión

Este estudio de caso fue preparado para analizar la experiencia de la alianza de microfinanzas para vivienda establecida entre Hábitat para la Humanidad Malawi y SELECT Financial Services.

La alianza se constituyó en enero de 2011 y ha servido a cerca de 6.000 clientes con préstamos y servicios de acceso a la vivienda. Por medio de este proyecto, ambas organizaciones pudieron cumplir sus misiones y consolidar la posición en el mercado al ofrecer un producto para este nicho.

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

- Cuando se ofrecen préstamos de microfinanzas para vivienda con servicios de acceso a la vivienda, es importante cerciorarse de que los servicios de acceso a la vivienda y el asesoramiento forman parte del proceso de evaluación del préstamo a fin de que el cliente se beneficie de ambos productos del paquete.

- Las alianzas de este tipo requieren funciones y responsabilidades claramente definidas si se quiere alcanzar cierto grado de éxito. Las reuniones frecuentes son importantes para tener la seguridad de que todos se apeguen a sus funciones y para que haya una oportunidad de abordar rápidamente todo reto que surja y que podría ser una amenaza para que la operación se desarrolle sin problemas.
- Que ambas partes cumplan los gastos operativos de los servicios de acceso a la vivienda es importante para garantizar la sostenibilidad de los servicios del paquete.
- Los clientes de préstamos deben recibir información acerca del tipo de servicios de acceso a la vivienda que recibirán y de cuánto les costarán. Todo cargo adicional por servicios de acceso a la vivienda que se presten por adelantado deberá informarse a los clientes para que ellos puedan decidir si necesitan estos servicios.
- Ambas partes de la alianza deben establecer un sistema de seguimiento que haga un rastreo de la correlación entre los servicios de acceso a la vivienda y la mejor calidad de las intervenciones de vivienda. La información recogida en esta correlación se utilizará para elaboración de estrategias apropiadas para expandir las microfinanzas para vivienda con los servicios de acceso a la vivienda.

#### Contactos:

Ezequiel Esipisu, director asociado de los programas de la oficina de área de Hábitat para la Humanidad International de Europa, Oriente Medio y África [eesipisu@habitat.org](mailto:eesipisu@habitat.org).

Happy Namwanza, gerente de microfinanzas para vivienda, Hábitat para la Humanidad Malawi, [anamwanza@habitat.mw](mailto:anamwanza@habitat.mw).

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

# Tulay Sa Pag-unlad Inc.

### Resumen ejecutivo

El préstamo de microfinanzas para vivienda de TSPI comenzó como un programa de fidelización para los prestatarios de larga data; pero en seis años se ha expandido al 75% de las sucursales de TSPI en toda Filipinas. TSPI rápidamente se dio cuenta de que podría llegar a miles de filipinos de escasos recursos con la intención de mejorar sus viviendas y ofreciendo un préstamo que respondiese a la demanda de los clientes. TSPI actualmente es un reconocido pionero en el suministro de productos de préstamos para mejoras en la vivienda de las Filipinas.

Lo que surge a lo largo de este estudio de caso es el papel que el compromiso institucional de la etapa inicial tiene en el éxito o el fracaso del proyecto piloto del producto y la institucionalización. Además, el estudio de caso examina el papel de las alianzas –en concreto en la fase piloto– en el diseño de productos. Estas lecciones son relevantes para toda institución microfinanciera que considere otorgar préstamos de microfinanzas para vivienda.

### I. Introducción y antecedentes

Este estudio de caso presenta lecciones clave que surgen de la experiencia en microfinanzas de TSPI. En concreto, el objetivo del estudio es entender:

1. Cómo se encontraba TSPI a la cabeza de la provisión de microfinanzas para vivienda de las Filipinas.

Este cliente de TSPI pudo hacer mejoras en la cocina de su casa.



JENNIFER COMEN/HHH

2. Las lecciones aprendidas de la prestación de servicios de acceso a la vivienda.
3. Consideraciones de escala.

TSPI,<sup>1</sup> la más antigua institución microfinanciera de las Filipinas, es una organización centrada en la misión que tiene como objetivo proporcionar a las personas y a las comunidades la oportunidad de experimentar la plenitud de la vida mediante una amplia gama de servicios de microfinanzas para el desarrollo de las Pymes. Tras el comienzo de las operaciones en 1981, el primer programa de TSPI era un programa de préstamos personales dirigidos a los pequeños empresarios y a otras personas económicamente activas con escasos recursos de Filipinas, tales como los conductores de triciclos, con planes de expansión de negocios que podrían crear oportunidades económicas. Si bien comenzó con préstamos personales, TSPI se convirtió en un modelo de réplica de Grameen<sup>2</sup> en 1992. La expansión de TSPI hacia préstamos para el desarrollo social, tales como la vivienda, fue un movimiento estratégico alineado con su misión de ayudarles a las comunidades a mejorar más que únicamente a sus negocios.

1. El TPSI es una organización de desarrollo sin fines de lucro y sin capital accionario, inscrita en la Bolsa de Valores
2. El Banco Grameen es una organización de microfinanzas de Bangladesh que utiliza un enfoque de crédito basado en grupos para otorgar préstamos pequeños a las personas empobrecidas, sin exigir garantía real.

TSPI pronto advirtió que algunos clientes con éxito en microempresas todavía no tenían la capacidad para reunir el capital necesario en las zonas rurales y urbanas de las Filipinas. Para celebrar su 25° aniversario en 2006, TSPI implementó un programa de recompensas de vivienda para los clientes de muy buen cumplimiento. Lo que TSPI descubrió de este experimento con las microfinanzas para vivienda es que al invertir en las casas de estas familias, la productividad de los negocios instalados en las casas aumentó. A ese tiempo, TSPI ya se había dado cuenta de que muchas familias desviaban parte de los préstamos empresariales hacia las actividades que no generaban ingresos, como la vivienda, y esto afectaba el crecimiento de sus negocios.

**Tabla 1: Estadísticas del rendimiento financiero clave de los productos de préstamos para vivienda (julio de 2012).**

Suma total de préstamos desembolsados	USD 7.000.000
Préstamos desembolsados	11.00
Suma promedio de los préstamos	USD 732
Porcentaje en riesgo superior a 30 días	1,62%

En 2006, TSPI estableció una alianza con Hábitat para la Humanidad Filipinas para reunir su apoyo y experiencia técnica en materia de vivienda en pro de las personas de escasos recursos. En virtud de la alianza, el TSPI convocó a Hábitat Filipinas para que proporcionase asistencia técnica en el diseño e implementación de un producto de préstamo para mejoras en la vivienda. La alianza combinó la competencia de TSPI en las microfinanzas con la competencia de Hábitat Filipinas en la construcción de viviendas para la población de bajos ingresos. Hábitat Filipinas proporcionó apoyo técnico e institucional y asistencia técnica en construcción para poner a prueba el nuevo producto en cuatro sucursales de Metro Manila: Taguig, Paranaque, Antipolo y Las Pinas. Ambas organizaciones trabajaron juntas durante dos años, hasta que se completó el proyecto piloto. De esta alianza, TSPI pudo desarrollar su capacidad interna para proporcionar productos de vivienda. La gerencia también advirtió la eficacia de la combinación del financiamiento para la vivienda con servicios de apoyo no financieros del programa de préstamos para vivienda y saneamiento. TSPI llevó

el producto a 128 de las 167 sucursales ubicadas a lo largo de Filipinas, un país que comprende 7.107 islas en el Océano Pacífico occidental.

La respuesta a los productos de vivienda de TSPI fue buena, en cuanto a la gran demanda de mejores viviendas a lo largo de las zonas rurales y urbanas de Filipinas. Como lo muestra el cuadro 1, ha desembolsado 11.000 préstamos de microfinanzas para vivienda por un valor de USD 7.000.000 desde 2006.

## II. Evaluación del proyecto piloto

### 1. Oportunidades y desafíos de las microfinanzas para vivienda en Filipinas

Varios millones de filipinos viven en condiciones habitacionales inferiores y la continua migración hacia las áreas urbanas agrava la escasez de alojamiento. Hay más de 500.000 ocupantes informales en el área metropolitana de Manila y 5.800.000 a lo largo de Filipinas; hay un rezago habitacional para 3.750.000 familias. El desarrollo comercial y el de las empresas de las zonas urbanas no han sido acompañados por el crecimiento habitacional, especialmente en el área metropolitana de Manila, y se puede suponer que el crecimiento habitacional seguirá decayendo. Los filipinos de escasos recursos pueden acceder a algunos proyectos gubernamentales de vivienda social, pero la oferta de este tipo de proyectos continúa siendo insuficiente para hacer frente a la demanda. La continua migración a las zonas urbanas, especialmente a Manila, hace subir el precio del alojamiento. Filipinas es el país más propenso a los desastres en el mundo, según la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (2011). Por lo general se ve afectada por quince tormentas ciclónicas por año, y ante las consecuencias de los desastres, la reconstrucción debe ser rápida y eficiente a la vez.

Dentro de este contexto, TSPI se encuentra en una posición de mercado bastante singular como la única institución microfinanciera que proporciona productos de microfinanzas para vivienda en Filipinas. A pesar de la alta demanda de mejoras, reformas y reparaciones de vivienda, el mercado no recibe el servicio necesario del sector de finanzas para vivienda. Las principales fuentes de fondos para reparaciones en el hogar para las personas de ingresos

bajos o muy bajos (conocido como “la base de la pirámide”) son los subsidios gubernamentales y los ahorros personales.<sup>3</sup> Las oportunidades adicionales de las microfinanzas para vivienda podrían comprender la expansión de los productos “en paquete” como microseguros y el microahorro.<sup>4</sup> A pesar de que los cambios en la regulación permiten que las instituciones microfinancieras otorguen préstamos para vivienda en las Filipinas, el clima de las microfinanzas es tal que las instituciones no se están moviendo hacia este espacio, debido mayormente al enfoque en la reducción del sobreendeudamiento y en la disminución de la tasa anual de sus clientes.<sup>5</sup>

## 2. Diseño de productos:

### Factores clave del éxito o del fracaso

El éxito de los préstamos para la vivienda de TSPI se basa en la fundación centrada en la misión. La gerencia de TSPI

estudió la organización para saber si estaba lista para aventurarse en los préstamos para vivienda, y se centró particularmente en detalle en la etapa de evaluación institucional. Al observar la respuesta a su programa de recompensas, TSPI advirtió que los préstamos de desarrollo social ayudarían a la institución microfinanciera a lograr su misión y visión.

La fortaleza del producto de vivienda de TSPI comienza con una cuidadosa atención y consideración al desarrollo del producto. La gerencia general identificó a un “campeón” del producto quien se encarga de vigilar el proceso de desarrollo del producto. Esta persona administró el proceso interno de traer a bordo al personal gerencial y de las sucursales, y de asegurarse de que los sistemas, políticas y procedimientos facilitarían el despliegue del nuevo producto. Al personal de todo nivel se le consultó muy de cerca a lo largo del proceso; no solamente para venderles la idea de vivienda, sino para que caminaran juntos. De lo contrario, no hubiese sido posible su internalización.



Esta familia terminó su casa gracias a un préstamo del TSPI.

*La fuerza del producto de vivienda de TSPI comienza con una cuidadosa atención y consideración para el desarrollo de productos.*

Tabla 2: Características clave de los productos de crédito de TSPI.

Característica del producto	Préstamo para vivienda (comprende mejora, reparaciones, ampliaciones).	Préstamo para saneamiento y conexión eléctrica
Los clientes son elegibles para solicitar	2 años	1 año
Importe	USD 360 – USD 2.401	USD 120 – USD 480
Plazo	< USD 480 por 12 meses, semanal.  < USD 2.401 por 36 meses, semanal.	USD 120 – USD 480 por 18 meses, semanal.
Tasa de interés	El 1,5% por mes agregado o el 18% por año con el 20% de descuento sobre el interés por pronto pago.	

- Las microfinanzas para vivienda están reguladas por Bangko Sentral ng Pilipinas, que emitió la Circular 678, el 6 de enero de 2010, que admite los préstamos para vivienda a los clientes de microfinanzas, como parte de una amplia serie de servicios financieros al sector de las instituciones microfinancieras.
- La cartera en riesgo se refiere al porcentaje de la cartera de préstamos en riesgo mayor a 30 días.
- Una encuesta de ADB acerca de sobreendeudamiento reveló que el prestatario de microfinanzas promedio de Filipinas obtiene préstamos de no menos de cuatro fuentes.

Garantía real	<p>Por los préstamos inferiores a USD 480 se exige un contrato de préstamo para vivienda notarial, dos cofirmantes y prueba de propiedad del lote.</p> <p>Por los préstamos superiores a USD 480 se exige un contrato de hipoteca, contrato de préstamo para vivienda, prueba de propiedad del lote y de uno a dos cofirmantes.</p>	<p>Dos cofirmantes: préstamo para vivienda notarial: contrato de usufructo si la prueba del lote que se presenta no figura con el nombre del solicitante del préstamo o su cónyuge.</p>
Cargo administrativo	El 5% del total de los materiales y de la mano de obra.	

Desde el inicio del proyecto piloto, TSPI entendió que había un enorme potencial para el producto. La prueba efectuada en las cuatro sucursales del área metropolitana de Manila reveló que el producto se aceptaba bien y que la demanda superaría la disponibilidad de los fondos. Dentro de un año, las sucursales adicionales ubicadas fuera del área metropolitana comenzaron a pedir personal para comenzar a ofrecer el préstamo para mejoras en la vivienda. Como herramienta estratégica para determinar dónde ubicar sus limitados recursos humanos, el equipo de desarrollo de productos de TSPI diseñó una herramienta de análisis de perfil para ayudarles a las sucursales interesadas a determinar si ofrecer productos de vivienda era viable financieramente. La herramienta de determinación del perfil de la sucursal consiste en un estudio de mercado simple para proyectar la demanda, diseñar un perfil de cliente y saber si un mínimo de quinientos clientes de la zona están interesados en el producto de vivienda. Al equipar a los gerentes de las sucursales con una herramienta de evaluación y elaboración de perfiles, TSPI

6. TSPI ha calculado que una sucursal debe tener un fondo de 500 clientes para alcanzar la viabilidad financiera en dos años, que es el objetivo mínimo.
7. Su autosostenibilidad operativa es de 102%.

logró una propiedad compartida sobre la implementación del producto y se aseguró de que se siguieran en detalle para lograr que el producto fuera un éxito. El liderazgo de TSPI subrayó este punto: “No fue la casa matriz quien eligió dónde lanzar el siguiente producto, sino más bien, les proporcionamos a nuestras sucursales una guía para ayudarles a decidir si la contratación de un oficial de proyectos y la oferta de préstamos para vivienda serían viables”.

En tercer lugar, donde podían haber aparecido barreras, TSPI encontró maneras de equilibrar el riesgo con la innovación de productos. Por ejemplo, se supervisa en profundidad el producto que ha diseñado. El desembolso de los préstamos se hace directamente a los proveedores, y al cliente se le entrega una mínima suma de dinero, de manera

Figura 1: Flujo del proceso del producto de vivienda de TSPI



*La puesta a prueba demostró el valor de los servicios técnicos suministrados a nuestros clientes.*

que se tenga la seguridad de que los fondos se usan según lo propuesto –para realizar mejoras en la vivienda –y que los proyectos se terminen en el tiempo previsto. Debido a que un producto de préstamo para mejoras de vivienda que se ofrece mediante el contacto directo y personal con el cliente puede refrenar la rentabilidad de TSPI, la institución microfinanciera está efectuando un análisis integral de la rentabilidad, a fin de determinar la mejor manera de proceder.

Por último, las sinergias con especialistas en vivienda le ayudaron a TSPI a navegar por las fases de prepiloto y piloto del desarrollo del producto. TSPI estableció una alianza con Hábitat Filipinas para adquirir experiencia técnica en materia de vivienda para la personas de escasos recursos. El apoyo técnico institucional de Hábitat Filipinas comprendió el diseño de listas de comprobación, de los prospectos y un formato modificado de solicitud de préstamo para vivienda.

**Cuadro 1: Los roles claramente definidos para administrar el proceso de asistencia técnica en construcción son importantes para la integración del personal técnico en la estructura de las instituciones microfinancieras.**

**El papel del responsable del proyecto es centrarse en el proceso de préstamo para vivienda, que comprende:**

- Fijar lotes de solicitantes de vivienda y proporcionar la capacitación de orientación sobre el producto.
- Coordinar con el maestro de obra del proyecto homologado.
- Seguimiento del avance del uso del producto de vivienda

**El papel del maestro de obra del proyecto es centrarse en la gestión de los lotes de construcción, que comprende:**

- La realización de una visita al sitio
- Hacer una estimación de los costos y de la lista de materiales para informar del importe del préstamo.
- Supervisar la mano de obra durante el proceso de construcción.
- Terminar la construcción en lotes con declaraciones juradas de conformidad.

Hábitat Filipinas impartió capacitación al personal de TSPI sobre los procesos y productos de las microfinanzas para vivienda. La alianza con Hábitat Filipinas le ayudó a TSPI a gestionar el riesgo de la puesta en marcha hasta que TSPI pudo internalizar las características de la asistencia técnica en construcción a fin de llevar el producto a todas sus sucursales, en particular fuera de Manila.

### **3. Valor de los servicios de acceso a la vivienda. Asistencia técnica en construcción en sitio**

El componente de asistencia técnica en construcción de los productos para vivienda de TSPI está diseñado para proporcionar el asesoramiento técnico a clientes de muy buen cumplimiento que necesitan realizar mejoras en la vivienda, sea mediante la reparación, renovación o ampliación; o mediante la adición de instalaciones de agua, de saneamiento o eléctricas. La retroalimentación tanto de los clientes como del personal de TSPI indica que los clientes están satisfechos con la asistencia técnica en construcción proporcionada, tanto del nivel de apoyo del maestro de obra del proyecto como la posibilidad de obtener descuentos sobre los materiales.

La fase piloto del producto de vivienda de un año le ayudó a la gerencia de TSPI a entender el valor que la asistencia técnica en construcción les da a los clientes. Lyn Oneso, director de programas de TSPI, manifestó: “Aprendimos de la fase piloto el verdadero valor de los servicios técnicos que se les presta a nuestros clientes, y era importante que siguiéramos ofreciendo esos servicios para mejorar la vivienda de los clientes”.

Además, TSPI contrató la asistencia técnica en construcción a Hábitat Filipinas durante dos años. Hábitat Filipinas organizó a los maestros de obra, a los albañiles del proyecto y la supervisión general de la parte técnica del producto de cuatro sucursales de Metro Manila: Taguig, Paranaque, Antipolo y Las Pinas.

Desde 2009, TSPI presta la asistencia técnica en construcción en sus oficinas. En la actualidad ofrece el producto de préstamos para mejoras en la vivienda en 128 de 167 sucursales. La asistencia técnica en construcción se proporciona con cada producto de vivienda, y los clientes pagan por gastos administrativos el equivalente al 5% del costo total de los materiales y de la mano de obra para cubrir el costo de los servicios técnicos.

8. Las sucursales más pequeñas que quieran ofrecer un producto de vivienda pueden combinar y dividir los costos y recursos con el fin de cumplir el mínimo de los requisitos. Las cuarenta sucursales restantes son más recientes e implementarán el producto en 2013.

En términos de flujo del proceso, las siguientes son tres características clave del producto de TSPI: proporcionar apoyo técnico propio, procesamiento por lotes clientes y reducir al mínimo las transacciones en efectivo.

El TSPI institucionalizó la función del personal de la asistencia técnica centrándose en dos miembros del personal de la asistencia técnica en construcción: un oficial de proyectos y un maestro de obra del proyecto. Este equipo está integrado con personal de la institución microfinanciera y desempeña una función integral en la prestación de los productos de vivienda mediante la gestión del proceso completo (véase la Figura 1). El responsable del proyecto es responsable de ejecutar el proceso de préstamo para vivienda y de garantizar la satisfacción del cliente. En algunos casos, es posible que un oficial de proyectos preste servicios a múltiples sucursales de la misma provincia, en función de la población, la geografía, la demanda y la distancia.

Las mejoras en la vivienda financiadas con un préstamo para vivienda son supervisadas totalmente por un maestro de obra de proyecto. Este es un servicio que muchos clientes tendrían por su cuenta, pero en escala de grupo, se hace asequible. Las encuestas de seguimiento revelan la satisfacción con el servicio y el apoyo proporcionados. TSPI utiliza un sistema de procesamiento por lotes para los clientes de préstamos para vivienda, ordenándolos en grupos de diez solicitantes. Al igual que en la metodología de préstamos solidarios, el procesamiento por lotes de los préstamos reduce los costos de las instituciones microfinancieras en términos de otorgamiento del préstamo. Además, la prestación de los servicios de asistencia técnica en construcción al cliente se ordenan en torno del lote, lo que, según TSPI, resulta en una mejor construcción y el acceso a materiales con descuentos, lo que significa un ahorro para los clientes. Los clientes se benefician del apoyo administrativo, de gestión y técnico proporcionados por un maestro de obra homologado localmente, a un precio asequible. El sistema de lotes también le ayuda a ordenar la entrega de los materiales de construcción a bajo costo, directamente a la casa de los clientes. Incluso los clientes de las zonas lejanas y dispersas pueden tener acceso a suministros asequibles.

Los préstamos se desembolsan directamente a los proveedores sobre la base del plan del proyecto individual del cliente. El plan contiene un desglose de los costos necesarios para ejecutar el proyecto y especifica cómo se desembolsarán

los recursos del préstamo. Debido a la agrupación por lotes, los proveedores ofrecen descuentos de entre el 5% y el 10%, por la compra en volumen de los materiales de construcción. Además, este proceso garantiza que las mejoras en las viviendas se realicen en el plazo establecido y que el préstamo se emplee para la vivienda. Hay un alto costo para la institución en cuanto a la internalización de muchas de las capacidades de los servicios técnicos, pero garantiza un perfil de riesgo con el que la institución se siente tranquila respecto de los productos de mejoras en la vivienda.

#### **4. Llevar a escala los productos de microfinanzas para vivienda: compromiso y capacidad institucionales**

Los últimos seis años han demostrado que TSPI está comprometido con la innovación de los productos de las microfinanzas para vivienda y que aspira a la expansión de la escala. Cuenta con sistemas internos y regímenes de incentivos para implementar el producto de vivienda con éxito.

Es importante destacar que TSPI continúa considerando a las microfinanzas para vivienda como una prioridad en términos de apoyo a su misión social y ha respaldado eso facilitando los recursos financieros y humanos para apoyar el producto.

Con el objetivo de afianzar la capacidad y el compromiso de la institución, TSPI ha integrado el producto de microfinanzas para vivienda en su régimen de incentivos para el personal. TSPI ha fijado normas de referencia para el personal de todas las sucursales del país y recompensa al personal basándose en la cantidad de clientes de préstamos para vivienda, en el importe del préstamo y en el porcentaje de pago de los préstamos en un trimestre base. Más del 65% de las sucursales alcanzan los objetivos. La retroalimentación acerca del proyecto piloto revela que los oficiales de cuentas y los gerentes de sucursales también se han adherido a la oferta de préstamos de desarrollo social y valoran el papel que la asistencia técnica en construcción juega en ayudar a los clientes a mejorar sus casas.

Así como TSPI ha recibido fondos de garantía de productos de saneamiento o fondos de responsabilidad social institucional de organizaciones, TSPI financia el programa de préstamos para mejoras en la vivienda principalmente con el capital de préstamos existente. TSPI ha proyectado que con el capital especial para ese fin podría expandir las operaciones; en la actualidad llega solo al 5% de todos los prestatarios activos. La demanda de la base de clientes es mucho mayor;

TSPI estima que podría absorber más de USD 5.000.000<sup>9</sup> a prestar para las microfinanzas para vivienda. Al mismo tiempo, TSPI prevé expandir el producto en las últimas cuarenta sucursales a finales de 2013. TSPI se compromete a ofrecer los servicios de acceso a la vivienda con el producto de microfinanzas para vivienda. Después de un minucioso análisis efectuado al final de la fase piloto, TSPI concluyó que para concretar totalmente su visión acerca del producto, sería necesario incorporar los oficiales de proyectos en su estructura operativa para apoyar el lanzamiento en la red de sucursales de todo el país. Dos factores principales contribuyeron a esto: el costo y la eficiencia. En el área metropolitana de Manila, la alianza fue financieramente viable para ambos, TSPI y Hábitat Filipinas, pero fuera del área de Manila, la estructura de la red de Hábitat Filipinas tuvo un alcance bastante diferente del de las sucursales de TSPI. Como estrategia de transición, se acordó que Hábitat Filipinas continuaría proporcionando asistencia técnica institucional al personal de TSPI. El resultado es un modelo de negocio viable para que TSPI proporcione productos de microfinanzas para vivienda en todo el país. A pesar de que se ha implementado la asistencia técnica en construcción como servicio interno, el producto sigue siendo costoso para ofrecerlo. El sistema de lotes es una estrategia de mercadeo para retener los clientes de buen cumplimiento y para ayudar a generar demanda de los grupos de los productos de préstamos para vivienda. Sin embargo, el basarse en el procesamiento por lotes reduce la rapidez en el desembolso de los préstamos, lo que podría ayudar con el flujo de fondos, pero que también podría afectar la satisfacción del cliente. Es probable que haya otras formas para posicionar el producto de préstamo gradual para los clientes de buen cumplimiento, y TSPI y otras instituciones basadas en grupos podrían indagar cómo regular a los clientes de préstamos personales. La asistencia técnica institucional para promover una estrategia pura de otorgamiento de préstamos personales podría indagar más sobre esto.

### III. Lecciones clave

#### El compromiso institucional conduce a un mejor desarrollo del producto

El compromiso institucional es fundamental para el éxito de los nuevos productos de microfinanzas para vivienda. Uno de los mejores ejemplos del compromiso institucional fue que TSPI empleó su propio capital para poner a prueba el producto en las primeras etapas. El equipo de gestión tenía gran ímpetu a ver el curso del diseño del producto y para lanzar y estructurar un producto bien diseñado.

En segundo lugar, aunque hubo un oficial encargado del producto en la oficina central que facilitó el proceso de diseño del producto, la junta directiva de TSPI, la gerencia y el personal de las sucursales crearon la sinergia necesaria para seguir adelante con el proyecto piloto. El equipo de gestión apoyó el producto con las políticas y los procedimientos necesarios. Por ejemplo, el régimen de incentivos de TSPI y la estrategia de contratación de personal demuestran un compromiso para integrar las microfinanzas para vivienda dentro de la gama de productos que ofrece.

Por último, el ciclo continuo de evaluación del producto y la innovación ayudan a promover el aprendizaje interno y genera ideas. Por medio de la retroalimentación de los clientes y del personal de las sucursales, TSPI se diversificó a más productos de préstamos especiales, incluso los préstamos para la construcción de baños, la instalación de tanques sépticos, la conexión de agua y más recientemente, la conexión eléctrica. La herramienta para la determinación del perfil de sucursales ofrece continuas oportunidades para entender a los clientes y sus preferencias. TSPI continúa expandiendo su capacidad técnica para satisfacer estas diversas necesidades de vivienda y está dispuesto a probar nuevos enfoques a medida que cambia la demanda.

9. MicroBuild Global Fund, iniciativa de Hábitat para la Humanidad Internacional, considera invertir en TSPI.

### Las alianzas ayudan a indagar nuevos mercados

La dirección de TSPI pensó que la incorporación de las mejores prácticas de los expertos en materia de vivienda ayudaría a lograr el éxito del producto de microfinanzas para vivienda. “Si no fuera por la alianza, hubiéramos tenido que emplear mucho más tiempo en la etapa de investigación antes de lanzar el producto”, expresó Lyn Onessa, director de desarrollo de productos de TSPI. “No teníamos especialización interna cuando empezamos”. La capacitación que recibió TSPI le ayudó a la institución a desarrollar la capacidad interna y a mitigar los riesgos de lanzar un nuevo producto de microfinanzas para vivienda. TSPI reconoce que en gran parte la fase piloto contribuyó al éxito de la oferta del producto en 128 de las 167 sucursales. Incluso cinco años después del proyecto piloto, TSPI sigue trabajando con expertos para mejorar el producto, incluso con Hábitat Filipinas, proveedores de materiales, expertos en agua y saneamiento y empresas de cemento locales.

### Oficiales de proyectos especiales para los productos de vivienda

El personal del proyecto especial para los productos de vivienda le ha ayudado a TSPI a centrarse en los objetivos de los productos y a alcanzarlos. Tradicionalmente, muchas instituciones microfinancieras no gubernamentales no cuentan con personal especializado que se dedique a las microfinanzas para vivienda. Por lo tanto, agregan el producto a las carteras ya completas de los oficiales de proyectos ya existentes. Al centrarse en la capacitación del personal existente, y no en la contratación de personal adicional especializado, el TSPI le dice a su equipo que el producto es importante para los clientes. Esto le permite a TSPI el enfoque para diseñar, perfeccionar y expandir el producto a medida que la demanda lo justifica. TSPI sigue indagando cómo proporcionar un mejor servicio que ayude a los clientes a hacer mejoras en sus casas. El ancla de ese mejor servicio es un miembro especializado del equipo que canaliza las experiencias y la información a la casa matriz y que cuenta con el tiempo y el enfoque para ayudarles a los clientes a acceder a una mejor vivienda

### IV. Conclusión

Este estudio de caso presenta la experiencia de Tulay Sa Pagunlad Inc. de hacer llegar las microfinanzas para vivienda a los filipinos de bajos ingresos. Analiza el papel del diseño de productos poniendo a prueba los servicios de acceso a la vivienda y los aspectos para lograr escala.

Una serie de lecciones clave surgen de la experiencia de TSPI. En primer lugar, la cultura organizacional del TSPI apunta a los productos de préstamo para mejoras en la vivienda y ve el valor que este producto tiene para los clientes. Este compromiso se traduce en que el producto se ha diseñado y cómo se le mejora continuamente. En segundo lugar, la alianza con Hábitat Filipinas y con otros interesados en la fase piloto ofreció una oportunidad única para que TSPI pusiera a prueba el producto y al mismo tiempo aprendiera de los diversos actores del mercado. Como no existía otra institución microfinanciera que ofreciera microfinanzas para vivienda, TSPI intentó comprender cómo podría colocar el producto para apuntar a las necesidades de vivienda de los clientes de bajos ingresos sin afectar la rentabilidad. Por último, TSPI ve el valor de la oferta de servicios técnicos para ayudar a los clientes a mejorar sus vidas. Dentro del contexto de Filipinas, los estándares de calidad de la vivienda son bajos en las comunidades de escasos recursos tanto rurales como urbanas, la demanda es alta y el acceso al financiamiento de la vivienda es limitada. El enfoque de una red amplia de microfinanzas y basado en la comunidad es una manera eficiente de llegar a “la base de la pirámide” con este importante producto.

#### Contacto:

Jennifer Oomen, Gerente de Finanzas para Vivienda, Oficina de Área de Hábitat para la Humanidad International de Asia y el Pacífico, [joomen@habitat.org](mailto:joomen@habitat.org).

#### Enlaces clave:

Sitio web TSPI: [tspi.org/](http://tspi.org/)

Hábitat para la Humanidad Filipinas: [habitat.org.ph/site/index.php](http://habitat.org.ph/site/index.php)

Datos del TSPI sobre Mix Market: [mixmarket.org/mfi/tspi](http://mixmarket.org/mfi/tspi)

Microfinance Industry Report — Philippines 2010: [microfinancecouncil.org/mcpi-microfinance-industry-report-2010](http://microfinancecouncil.org/mcpi-microfinance-industry-report-2010)

Banking with the Poor Country Profiles — Philippines 2004: [bwtp.org/arcm/Philippines/II\\_Organisations/Microfinance%20Providers/TSPIDevelopmentCorporation.htm](http://bwtp.org/arcm/Philippines/II_Organisations/Microfinance%20Providers/TSPIDevelopmentCorporation.htm).

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

### Resumen ejecutivo

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

### I. Introducción

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

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



HH/UGANDA

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

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

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

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

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

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

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

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

### Cuadro 1: Funciones de las instituciones aliadas

#### UGAFODE

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

#### Hábitat para la Humanidad Uganda

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

## II. Análisis de la experiencia piloto

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

#### Oportunidades

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

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

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

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

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

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

#### Cuadro: 2 Interés de Hábitat Uganda en los préstamos personales

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

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

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

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

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

3. FinScope Uganda 2009. Presentación de lanzamiento "Demand, Access and Use of Financial Services," [finscope.co.za.c](http://finscope.co.za.c)

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

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

### Retos

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

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

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

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

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

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



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

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

VIVIENDA FLEXIBLE	MICROHIPOTECA
<p><b>Propósito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación o remplazo del techo.</li> <li>• Servicios públicos, como el agua, la electricidad y el saneamiento.</li> <li>• Acabados, como pisos, enlucido y pintura.</li> <li>• Instalaciones, como techos, puertas, ventanas, cocinas, baños.</li> <li>• Seguridad del sitio, verjas, portones</li> </ul> <p><b>Importe:</b> USD 200 – USD 1.200</p> <p><b>Importe promedio de préstamos:</b> USD 525</p> <p><b>Plazo:</b> hasta 24 meses (tres meses de periodo de gracia)</p> <p><b>Plazo promedio de los préstamos:</b> 12 meses</p> <p><b>Cargos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2% mensual sobre saldo</li> <li>• 2% (el importe del préstamo) de cargo de procesamiento</li> <li>• 0,85% de seguro</li> <li>• USD 3,75 por la solicitud del préstamo</li> </ul> <p><b>Requisitos de garantía real:</b> bienes muebles y prenda de contrato de venta sobre bienes muebles y garantes</p> <p><b>Porcentaje de riesgo superior a 30 días:</b> 8,6%</p>	<p><b>Propósito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de habitaciones adicionales</li> <li>• Construcción de estructuras auxiliares</li> <li>• Construcción de una casa central</li> <li>• Construcción de los cimientos de la casa</li> <li>• Construcción de las paredes de la casa</li> <li>• Compra del terreno</li> </ul> <p><b>Importe:</b> USD 200 – USD 10.000</p> <p><b>Importe promedio de préstamos:</b> USD 1.500</p> <p><b>Plazo:</b> hasta 36 meses (tres meses de periodo de gracia)</p> <p><b>Plazo promedio de los préstamos:</b> 12 meses</p> <p><b>Cargos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2% mensual sobre saldo</li> <li>• 2% (el importe del préstamo) de cargo de procesamiento</li> <li>• 0,85% de seguro</li> <li>• USD 3,75 por la solicitud del préstamo</li> </ul> <p><b>Requisitos de garantía real:</b> títulos valores inscritos para los préstamos de entre USD 2.000 y USD 4.000. Por los préstamos superiores a USD 4.000 se exige el título para ser cargado. Prenda sobre bienes muebles y garantes.</p> <p><b>Porcentaje de riesgo superior a 30 días:</b> 3,8%</p>

**Desarrollo del Producto:**

**Factores clave del éxito o del fracaso**

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

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

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

**Algunos de los factores clave del éxito del producto:**

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

**Algunos factores clave que pueden llevar al fracaso:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Hábitat para la Humanidad Uganda tiene como objetivos:

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

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

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

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

El préstamo para vivienda flexible y la microhipoteca se encuentran en las etapas de crecimiento y requieren fondos adicionales para satisfacer la demanda actual. La gestión de UGAFODE Ltd., en colaboración con Hábitat Uganda, ha presentado una solicitud de fondos para préstamos adicionales equivalentes a USD 500.000 de la MicroBuild Fund<sup>6</sup>. La solicitud fue aprobada, y el desembolso del préstamo se debía hacer en enero de 2013.

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

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

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

#### Antes del préstamo



#### Después del préstamo



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

---

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

### III. Lecciones clave

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

### IV. Conclusión

Este estudio de caso fue preparado para analizar la experiencia de la colaboración en microfinanzas para vivienda establecida entre Hábitat para la Humanidad Uganda y UGAFODE. La alianza ha estado en existencia por tan solo unos cuatro años y ha servido a cerca de 1.600 clientes con préstamos por valor de un USD 1.000.000. Mediante este proyecto, ambas organizaciones han podido cumplir el mandato de sus misiones y consolidar la posición en el mercado mediante la oferta de un producto de nicho.

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

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

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

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

**Contactos:**

Ezequiel Esipisu, director de finanzas para vivienda, Hábitat para la humanidad Europa Oriente Medio y África, [esipisu@habitat.org](mailto:esipisu@habitat.org).

Jennifer Aguti, director del programa de microfinanzas para vivienda, [jennifera@hfhuganda.org](mailto:jennifera@hfhuganda.org).

**Enlaces clave:**

Fondo MicroBuild:  
[habitat.org/hw/inside\\_habitat/MicroBuild\\_Fund.aspx](http://habitat.org/hw/inside_habitat/MicroBuild_Fund.aspx)





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