

Microfinanzas para vivienda: Guía para el desarrollo de productos



Financiada por:

Citi Foundation



***Herramientas para profesionales
de microfinanzas***

Mayo, 2012

Disponible en: www.habitat.org/lac/CIVF

©2011 de Hábitat para la Humanidad Internacional (HPHI). El contenido de este manual es propiedad de HPHI. Para reproducir, transmitir o distribuir total o parcialmente tiene que dar crédito a HPHI. Se prohíbe su uso comercial.

Si necesita mayor información sobre esta guía, escriba a Mario Morán a mmoran@habitat.org o Belinda Florez a bflorez@habitat.org.

Esta guía está disponible en inglés y en español en www.habitat.org/lac/civf (para copias en español) y en www.habitat.org/cisf (para copias en inglés).

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	v
Introducción al Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas (CIVF).....	vii
Introducción a la guía.....	1
Capítulo 1. Microfinanzas para vivienda.....	5
Capítulo 2. Objetivos de un estudio de mercado y diseño de productos y servicios de MFV.....	11
Capítulo 3. Un proyecto de cuatro etapas.....	15
Capítulo 4. Descripción detallada de las etapas del estudio de mercado y diseño de productos y servicios de MFV.....	17
Etapa A. Evaluación institucional y preparación para el proyecto de EMyDP.....	18
Etapa B. Estudio de mercado.....	29
Etapa C. Diseño de prototipo de producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda.....	37
Etapa D. Piloto.....	47
Capítulo 5. Servicios de acceso a la vivienda.....	53
A. Vivienda adecuada.....	54
B. Servicios de acceso a la vivienda.....	54
¿Qué son los servicios de acceso a la vivienda?.....	54
¿Cuáles tipos de servicios de acceso a la vivienda hay?.....	55
¿Quién ofrece los servicios de acceso a la vivienda?.....	56
¿Cuáles son los requisitos para ofrecer servicios de acceso a la vivienda?.....	57
C. Asistencia técnica en construcción.....	58
¿En qué consiste la asistencia técnica en construcción?.....	58
¿Cuál es el ciclo de ATC?.....	58
¿Cuáles son los pasos para diseñar y preparar el ofrecimiento de ATC?....	65
¿Cuáles son los puntos clave del ofrecimiento de ATC?.....	69
Capítulo 6. Aprendizajes clave del CIVF.....	71
Literatura citada.....	79

Agradecimientos

Nos encontramos sumamente agradecidos con las personas de las comunidades, en todo el mundo, que compartieron sus experiencias e ideas de mejoras de vivienda. En especial, estamos, en deuda con las comunidades que participaron en el estudio de mercado y en los proyectos piloto que se realizaron en esos países.

Las siguientes instituciones trabajaron con nosotros en la realización de estudios de mercado y diseño de productos financieros y servicios para mejoramiento de vivienda:

- Chile: Hábitat para la Humanidad – Chile
- Costa Rica: Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas (FUNDECOCA)
- República Dominicana: Banco de Ahorro y Crédito ADEMI, Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM, Asociación para Inversión y Empleo (ASPIRE), Fondo de Inversión para el Desarrollo de la Microempresa (FIME) y Mujeres en Desarrollo Dominicana (MUDE).
- El Salvador: Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES)
- Guatemala: Hábitat para la Humanidad – Guatemala
- Nicaragua: Fondo de Desarrollo Local (FDL)
- Perú: Credivisión S.A., Microfinanzas Prisma, Finca-Perú, Financiera Edyficar y Caja Rural de Ahorro y Crédito Promotora de Finanzas (Profinanzas)
- Uganda: Hábitat para la Humanidad - Uganda y UGAFODE Microfinance Limited.
- Vietnam: Hábitat para la Humanidad -Vietnam.

Gracias por permitirnos aprender con ustedes y compartir sus experiencias.

Nuestro especial agradecimiento al personal de las oficinas nacionales, regionales e internacionales de Hábitat para la Humanidad por sus contribuciones con esta guía:

Amy Davis, Emmanuel Kwaa, Thomas Stocker, Simon Nyabwengi and Amos Mate, Shadrack Mutembei Mbaka, Scott Metzel, Andrew Sooka, Ezekiel Esipisu, Carl Queiros and Stephen Wanjala, Milroy P., A. J. Charles, Aruna Paul Simittrarachchi, Wesley Nguyen, Rajan Samuel, Narine Terzyan, Nikolay Sidjimov, György Sümeghy, Zoran Kostov, Behruz Dodoboev, Robin Black, Martina Bobulova, Tanner Chaiken, Loucine Hayes, Elena Milanovska, Nurlan Moldoshrip, Besim Nebiu, Lucija Popovska, María Teresa Morales, Christy Stickney, Patrick Kelley, Sasi Thumuluri, Matthew Brown, Jackie Flewelling, Juan Carlos Sapien, Grace Sebageni y Rafe Mazer.

También queremos reconocer el liderazgo de María Sáenz, Belinda Florez y Mario Morán, de la oficina de área de Latinoamérica y Caribe, por redactar y compilar la mayor parte del material que se utilizó para esta guía.

Agradecemos a los consultores externos por su enseñanza y colaboración para hacer esta guía realidad. Incluimos a:

Sandra Prieto-Callison, Carter Garber, Minor Rodríguez, Robert Lindenberg, Sheila Bijoor, Ed Bland, Lauren Clark, Delphoi Consulting, Joan C. Hall, y Christine Little.

Finalmente, damos las gracias a MicroSave por permitirnos usar algunas de sus herramientas y su conocimiento lo cual mejoró mucho la calidad y contenido de la guía.

Esta guía se creó con financiamiento de la Fundación Citi, quienes contribuyeron a las pruebas de la guía en la República Dominicana. También aportaron ayuda financiera el Fondo de Inversión Multilateral, IADB (por sus siglas en inglés) para probar la metodología en Perú y Bolivia, a ellos, nuestra eternal gratitud.

Introducción al Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas (CIVF)

Cerca de un cuarto de la población mundial habita en viviendas no dignas, lo cual afecta la salud familiar, el nivel de vida y la educación. Hábitat para la Humanidad (HPHI), desde 1976, ha colaborado con comunidades para construir más de 300,000 viviendas para familias de bajos recursos en todo el mundo. Esto se ha reflejado en una mejora de la seguridad, la salud y la educación. Las 2000 afiliadas de HPHI, en cerca de 90 países, continúan con esta labor y utilizan la tecnología original así como nuevas e innovadoras maneras de alcanzar, a gran escala, a las familias pobres. Para atender el problema del creciente déficit en cantidad y calidad de la vivienda, se requieren urgentemente, nuevas metodologías, colaboradores y formas de abordar este problema.

HPHI fundó el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas (CIVF), o también llamado “el Centro” como una forma de trabajar conjuntamente con una variedad de participantes de los sectores públicos, privados y otras entidades, muchos de los cuales aún no han participado con todos sus recursos para alcanzar una vivienda accesible. Solo con la contribución de diferentes entidades como financieras, planificadores urbanos, municipalidades, NG locales, expertos en acceso a alcantarillados y acueductos, agencias bilaterales y grupos de apoyo, pueden alcanzarse soluciones innovadoras de vivienda y techo para los pobres.

La meta del Centro es convertirse en el lugar de conocimiento, pericia, asesoría e innovación, para que las entidades claves ayuden a millones de familias pobres a adquirir un techo adecuado. A pesar de que el sector microfinanciero se ve promisorio, la disponibilidad de esos servicios aun está por debajo de la demanda natural de los clientes (estimados internos muestran que globalmente se atiende a menos del 10% de la demanda). Un objetivo clave para el Centro es promover el crecimiento acelerado de este importante sector. Conforme a este objetivo, el Centro ofrece asistencia técnica institucional a entidades financieras y otras organizaciones interesadas en diseñar productos de microfinanzas para vivienda (MFV), orientados a familias de bajos ingresos junto con servicios de acceso a la vivienda (SAV) que, además de ser asequibles a estas familias, son sostenibles para las entidades que los ofrecen.

El CIVF ofrece los siguientes servicios:

- **Estudio de mercado y diseño de producto (EM y DP).** Con este servicio, las instituciones socias pueden diseñar productos de micro finanzas vivienda y permitir a los deudores construir, reparar y ampliar viviendas

de una forma progresiva (por etapas). Puede incluir también la **evaluación del producto** y la buena disposición de las instituciones de llevar los productos a escala.

- **Diseño de SAV.** Estos servicios incluyen asistencia técnica en construcción (ATC) para las familias meta, capacitación en el planeamiento de las mejoras que realizan a sus viviendas, entrega de material informativo impreso, construcción directa, y negociación con la municipalidad y proveedores de materiales de construcción para obtener permisos y comprar insumos, respectivamente.
- Planificación e implementación de **proyectos piloto** para poner a prueba los productos diseñados, y soporte en el diseño de sistemas de monitoreo y evaluación para medir el desempeño de estos productos durante su fase piloto.
- Asesoría y apoyo en la obtención de **financiamiento fondeo adecuado** para probar y llevar a escala los productos diseñados.

Otras actividades que el CVIF abarca son:

- Servicios de asesoría en (a) modelos financieros y proyecciones, (b) procesos internos y adaptaciones de sistemas y (c) estrategias de mercadeo/promociones.
- Apoyar oportunidades de aprendizajes de colegas al permitir las interacciones de los participantes en foros virtuales y talleres regionales.
- Eliminar las brechas de conocimiento por medio de la realización y apoyo de proyectos de investigación activa

Para más información sobre el CIVF, visite nuestra página web www.habitat.org/cisf o escriba a cisf@habitat.org (para recibir información en inglés) ó lac-civf@habitat.org (para recibir información en español).

Introducción a la guía de Microfinanzas para Vivienda

Con el fin de que el escaso capital se aproveche de la mejor y forma más creativa, las instituciones financieras (IF) con frecuencia requieren asistencia técnica para el diseño de producto, mercadeo, análisis de riesgo y educación para el consumidor, dirigida a los prestatarios. Muchas barreras, no relacionadas con el aspecto financiero del proceso de incremento de microfinanciamiento para vivienda, pueden también atenderse con una asistencia técnica bien diseñada (ej. Programas de capacitación para capacitador en MIV y educación financiera para miembros de hogares beneficiados a través de MIV).

Hábitat es una entidad líder e innovadora en el campo emergente del microfinanciamiento para la vivienda. Sus técnicas abarcan asistencia en construcción, financiamiento, capacitación de administración del dinero para los hogares, vínculos entre los beneficiarios y los gobiernos para el acceso a tierra, construir infraestructura y subsidios apropiados para vivienda. Las innovaciones para el programa incluyen entre otros, el incremento en número de viviendas por ahorro, uso de financiamiento meta para la remodelación de grupos de vivienda y brindar servicios de apoyo, de acuerdo a la demanda, por medio de los Centros de Recursos de Hábitat ¹.

Esta guía es la primera de varias series de publicaciones creadas por el CIVF para posibilitar la provisión de microfinanciamiento para vivienda. Las publicaciones futuras abarcarán temas tales como educación financiera y servicios de apoyo para vivienda.

¿Cómo se desarrolló la guía?

La guía surgió por la larga trayectoria de Hábitat de otorgar ayuda a instituciones financieras y de vivienda en Latinoamérica y Caribe (LAC por sus siglas en inglés), Europa y Asia Central (ECA por sus siglas en inglés), India y África.

La primera versión de la metodología del CIVF para EMyDP se basó en el formato de MicroSave, diseñado en África para productos micro financieros productivos. Durante cuatro años, el CIVF enriqueció la primera versión con su experiencia, además de adaptar y desarrollar herramientas para brindar servicios de acceso a la vivienda – lo que ha resultado en la nueva versión metodológica de la presente guía.

¿En qué principios se basa la guía?

La guía se basa en los siguientes principios:

1. **Escuchar** las necesidades, preferencias y capacidades de las familias meta (clientes).
2. **Adaptar** las operaciones de la organización para atender a las familias meta de manera sostenible.
3. Conocer los **cambios del contexto externo** que impactan las microfinanzas para vivienda.
4. **Diseñar** los productos y servicios **participativamente** al involucrar el personal de campo.

¿Cuál es la meta de la guía?

A través de esta guía, el CIVF desea contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones interesadas en microfinanzas para vivienda (MFV) al ofrecer lo siguiente:

- Un proceso estructurado para diseñar productos y servicios de MFV para familias de bajos ingresos, los cuales llenen **la brecha actual entre la demanda y oferta de dichos productos y servicios**.
- Herramientas usadas y probadas por nuestro equipo y consultores, para realizar dicho proceso.
- Lecciones identificadas durante cada fase del proceso.

Gran parte del valor agregado de esta guía es su enfoque en el *diseño de servicios de acceso a la vivienda para familias de bajos ingresos*. Estos servicios constituyen un elemento clave para mejorar la calidad de las viviendas y/o disminuir el costo de construcción. La guía dedica un capítulo completo a SAV y herramientas enfocadas en este tema. En este capítulo, se aclaran conceptos y se presentan los pasos necesarios para ofrecer servicios adecuados que respondan a las necesidades de la población meta.

¿Cuál es el público meta de esta guía?

La guía se dirige al personal y consultores de instituciones financieras y de vivienda interesados en desarrollar o refinar productos y servicios de microfinanzas para vivienda que respondan a las necesidades, capacidades y preferencias de sus clientes.

¿Cómo se organiza el contenido de esta guía?

La guía se divide en seis capítulos.

El primer capítulo es una breve introducción a las microfinanzas para vivienda, en donde se destaca su importancia y los retos que se enfrentan para alcanzar escala con productos y servicios de MFV.

En el segundo capítulo, se presentan las dos principales preguntas a las que debe responder un EMyDP, así como las ocho características o atributos de un producto de MFV (las 8 P).

El tercer capítulo describe las cuatro etapas principales del proceso de EMyDP: a) evaluación institucional y preparación para el proyecto de EMyDP, b) estudio de mercado, c) diseño de un prototipo del producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda, y d) piloto.

El cuarto capítulo describe cada una de estas etapas incluyendo objetivos, preguntas clave, pasos, aprendizajes del CIVF y herramientas.

El capítulo cinco, se enfoca en *Servicios de acceso a la vivienda*, y responde a las siguientes preguntas: ¿Qué es una vivienda adecuada? ¿En qué consisten los servicios de acceso a la vivienda? ¿Cuáles tipos de servicios existen? ¿Quién los ofrece? ¿Qué se requiere para ofrecerlos? Y por último, ¿En qué consiste la asistencia técnica en construcción (ATC) y cómo puede ayudar a las IMFs y a sus clientes?

El último capítulo recapitula los aprendizajes del CIVF hasta la fecha.

Debido a que esta guía está en desarrollo, agradeceremos sus comentarios y sugerencias para seguirla enriqueciendo.

Capítulo 1.

Microfinanzas para vivienda

¿Qué son las microfinanzas para vivienda?

Las microfinanzas para vivienda (MFV) son un subconjunto de las microfinanzas diseñadas para atender las necesidades y preferencias de vivienda de familias de bajos ingresos, especialmente aquellas con muy poco, o ningún, acceso al sector bancario y créditos hipotecarios ¹. Las MFV están diseñadas para que esas familias puedan construir, mejorar o ampliar sus viviendas en etapas progresivas, apoyadas en pequeños y préstamos consecutivos. De esta manera, las MFV logran llenar parte del vacío creado por el financiamiento formal de vivienda para esta población. Abarca una amplia gama de servicios financieros que apoya las mejoras informales de las viviendas (ej. Reparaciones y ampliaciones y la instalación de servicios como agua, alcantarillado y herramientas de energía eficiente). Estos sistemas financieros menos formales, funcionan bien donde los préstamos respaldados por colaterales, no funcionan. El microfinanciamiento para vivienda se muestra como una herramienta ágil para atender el tema de vivienda no digna así como un producto financiero viable para las instituciones dirigidas a la “base de la pirámide”.

Las MFV ayudan a acelerar la construcción de una vivienda adecuada, acomodándose a la forma tradicional de construcción de esta población, que es por etapas o progresivamente. (El Capítulo 5, *Servicios de acceso a la vivienda*, describe las características de una vivienda adecuada).

El microfinanciamiento para vivienda continua siendo un producto reciente en una industria que surgió concentrada en los préstamos de capital de trabajo, a pesar de la evidencia de que hasta un 20% de que los préstamos de microempresas, con frecuencia, se dirigen a las necesidades de vivienda. Las MFV dan esperanzas de poder atender la creciente demanda de techo y soluciones de vivienda.

Además, las MFV permiten a las instituciones financieras diseñar productos y servicios económicamente viables y asequibles para su población meta que, además, son consistentes con los estándares del sector microfinanciero.

Las MFV incluyen productos de crédito, ahorro y seguros. Las metodologías de crédito implementadas se basan en los siguientes principios (Daphnis 2006):

1. **La construcción progresiva, la expansión y las remodelaciones y reparaciones de viviendas** son actividades adecuadas para financiar, en vez de la compra de tierra o de viviendas nuevas o existentes.

1. Merrill, Sally and Nino Mesarina. Expanding Microfinance for Housing. MicroNote 26. USAID publication. www.microlinks.org. March 2007

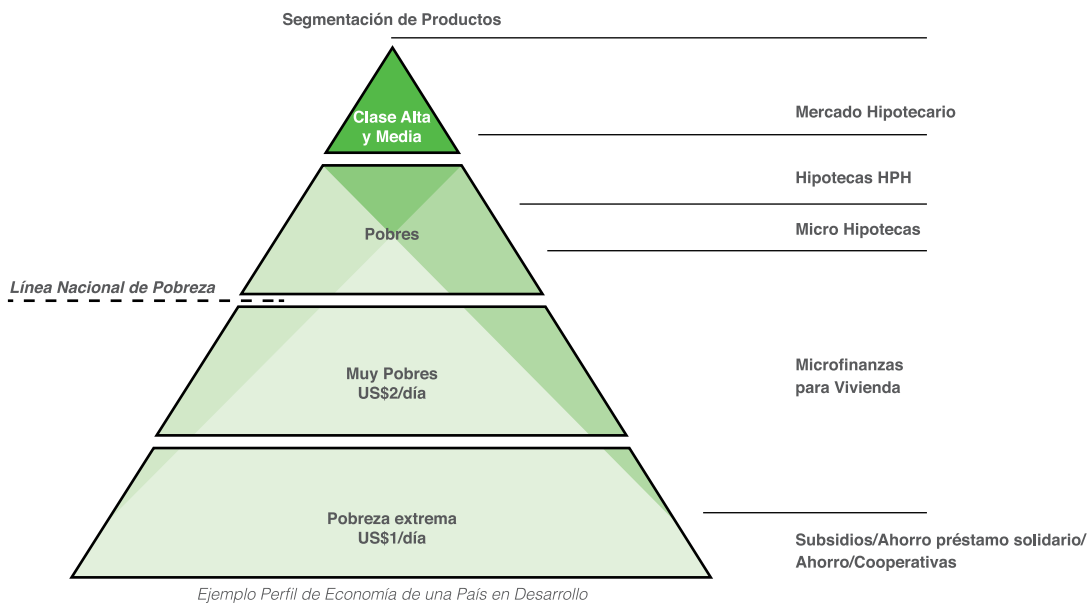
2. Créditos por montos relativamente pequeños.
3. **Las hipotecas generalmente no son instrumentos viables de las microfinanzas para vivienda.** En la mayoría de los casos, un enfoque estándar, basado en los principios de colaterales más blandos y garantías, es suficiente. En muchos países en desarrollo, no existen las leyes hipotecarias o estas son débiles. Los costos asociados a estas hipotecas, con frecuencia, son prohibitivos para los clientes y los derechos de retención no ofrecen una garantía adicional del préstamo debido a que los procesos de ejecución de hipoteca son prolongados y difíciles.
4. **El tema del título de propiedad requiere un acercamiento más flexible.** El título de propiedad no está bien definido o no existe en muchos países donde opera HPHI, pero no debería ser un impedimento para tener acceso a financiamiento para vivienda siempre que el cliente tenga suficiente seguridad de la tierra, por ejemplo, que haya habitado la tierra por varios años y no viva en tierra de alto valor que pueda ser tomada, por el gobierno o desarrolladores urbanos de manera arbitraria (ej. tierra adyacente a parques industriales con planes de expansión).
5. **Plazos de pago relativamente cortos**, en comparación con los créditos hipotecarios. Sin embargo, las microfinanzas para vivienda requieren periodos de vencimiento de préstamos más extensos que los de microempresas. Los términos de pago deben ajustarse a la capacidad de pago de las familias.
6. Los productos de financiamiento para vivienda normalmente evalúan los ahorros de los clientes. El aumento del ahorro antes de la entrega del préstamo de vivienda debería simular las condiciones de ingreso en efectivo para la familia posterior al préstamo.
7. Créditos recurrentes que permiten hacer mejoras progresivas a las viviendas.
8. Aunque el financiamiento para vivienda se otorga en primera instancia a individuos, también puede **extenderse a pequeños grupos de vecinos** o una cooperativa para vivienda para proyectos simples de infraestructura como servicio de agua colectiva o sistemas de acueductos u otros servicios compartidos.
9. En la mayoría de los casos, las instituciones requieren **de algún tipo de póliza de vida** para los clientes de financiamiento de vivienda, debido, en parte, a los plazos de vencimiento más extensos y por la importancia del préstamo para el bienestar de la familia. Además, con un esquema de conclusión de la obra que pueda asegurar la construcción final, aun si fallece el jefe de familia, podría, por ejemplo, incluir fondos adicionales para pagar a trabajadores que completen la construcción. El precio (valor) del crédito cubre los costos de la prestación del servicio y contribuye a la sostenibilidad financiera de la organización.
10. Generalmente, las garantías no son hipotecarias.

11. **Servicios de Acceso a la Vivienda (SAV).** En el CIVF recomendamos y promovemos el acompañamiento de los productos de MFV con servicios de acceso a la vivienda para garantizar mayor calidad y menores costos de construcción. Dichos servicios incluyen asistencia técnica en construcción, talleres grupales de capacitación, distribución de documentos informativos y negociación de descuentos en ferreterías. (El Capítulo 5, *Servicios de acceso a la vivienda*, describe estos servicios en mayor detalle).

¿Cuál es la diferencia entre MFV y los préstamos hipotecarios formales?

“Las MFV difieren de los préstamos hipotecarios formales en algunos aspectos claves: los montos de los préstamos son más bajos y por periodos más cortos, y lo más importante, usualmente, no requieren que la propiedad sirva de colateral. Los clientes de MFV en general, no califican para un préstamo hipotecario formal por una variedad de razones a saber: bajo ingreso, fuentes de ingreso informales, falta del título de propiedad y no poder hacer uso de los estándares formales de construcción. En muchos aspectos, los préstamos de MFV son semejantes a créditos microempresarios: calificación (aprobación del préstamo) se basa generalmente en la evaluación de la capacidad de pago del solicitante (cash flow) y disposición de pagar (evaluación de personalidad). Sin embargo, en algunos casos, los préstamos de vivienda y microempresa no se parecen entre sí. Muchos micro negocios se llevan a cabo del todo o en parte desde casa y, algunas veces, pequeños prestamistas se han enterado que los créditos otorgados están siendo utilizados para mejoras de vivienda ²

El diagrama más abajo muestra la segmentación de productos financieros para vivienda desde la base de la pirámide.



2. Merrill, Sally and Nino Mesarina. Expanding Microfinance for Housing. MicroNote 26. USAID publication. www.microlinks.org, March 2007

¿Cuál es la diferencia entre MFV y el crédito microempresario?

El Cuadro 1 presenta una comparación entre las MFV y microcrédito productivo.

Cuadro 1. Comparación entre los atributos de microcrédito para vivienda y microcrédito productivo

Atributo	Microcrédito para vivienda	Microcrédito para microempresas
Monto	Relativamente mayor (aproximadamente tres veces el monto de un microcrédito productivo)	Menor
Plazo	6 - 36 meses	3 - 12 meses
Garantía	Fiduciaria o prendaria. Documentos de propiedad a manera de garantía moral.	Fiduciaria, prendaria o garantía solidaria (grupal).
Periodicidad de pagos	Mensual	Semanal, quincenal o mensual
Interés	Igual o más bajo que el microcrédito productivo; más alto que el crédito hipotecario.	Igual o más alto que microcrédito de vivienda

¿Por qué las MFV son importantes?

Son importantes debido a que las MFV permiten a las familias de bajos ingresos:

1. Lograr tener vivienda, una necesidad básica con la que se obtiene decencia y privacidad.
2. Beneficiarse de los efectos positivos en la salud y el amor propio que conlleva una vivienda aceptable, así como otros beneficios.
3. Construir, progresivamente, viviendas adecuadas de mejor calidad y a un menor costo si los productos microfinancieros van acompañados de servicios de acceso a la vivienda. El hecho de contar con una vivienda adecuada tiene efectos positivos para la salud física, autoestima y educación de las familias, entre otros beneficios.
4. Disminuir el tiempo de construcción.
5. Tener acceso a productos financieros diseñados especialmente para necesidades progresivas de vivienda contrario a buscar préstamos de microempresas a corto plazo para necesidades a largo plazo.
6. Invertir en su patrimonio. La vivienda, generalmente, es el principal activo de una familia que le provee seguridad financiera.
7. Incrementar los ingresos de las familias que realizan actividades productivas en sus viviendas (vivienda productiva).
8. Mejorar el estatus social de la familia (o familiares cercanos) al mejorar la vivienda.

Las MFV permiten a las instituciones financieras:

1. Mejorar la calidad de vida de su población meta.
2. Diversificar su portafolio de productos y servicios; así como recursos de financiamiento.
3. Fortalecer la fidelidad de sus clientes actuales.
4. Atraer nuevos clientes.
5. Mejorar su desempeño social y contribuir a lograr las metas del desarrollo del milenio de aliviar la pobreza, las enfermedades y la mortalidad infantil.

¿En qué casos no son apropiadas las MFV?

Las MFV no son siempre apropiadas. Por ejemplo:

- En zonas de crisis, guerras o desastres naturales en donde las poblaciones afectadas podrían necesitar subsidios de vivienda significativos.
- En áreas de extrema pobreza y donde familias de muy escasos recursos, son muy pobres para pagar los montos progresivos, requeridos para vivienda (muy endeudado o no cumple criterios de selección). Estas familias puede ser que necesiten subsidios parciales o totales para mejorar su vivienda.
- En áreas donde no se cuenta con infraestructura comunitaria básica (agua potable, electricidad, alcantarillado).

¿Qué se requiere para alcanzar escala en MFV?

Generalmente, las instituciones financieras que ofrecen microcréditos para vivienda tienen carteras pequeñas para esta línea de productos. En muchos casos, estas instituciones utilizan productos de MFV para ayudar a consolidar la fidelidad institucional de sus clientes y no miden explícitamente su impacto positivo en el nivel de vida de sus clientes actuales.

A continuación, se presentan algunos puntos clave que las instituciones deben tener en cuenta para alcanzar escala con productos y servicios de MFV. La institución debe:

1. Involucrar y **convencer a la alta gerencia** de su institución sobre la importancia de las MFV para cumplir su misión.
2. Considerar **MFV como un compromiso** con el desarrollo integral de sus clientes.
3. Tener apertura a nuevos segmentos de mercados, incluyendo nuevos tipos de clientes (por ejemplo, trabajadores asalariados).
4. Proveer productos de MFV y servicios de acceso a la vivienda que respondan a las necesidades, capacidades y preferencias de la población meta que se busca servir. Además, estos productos y servicios deben ser competitivos con su contraparte en el mercado.
5. Contar con **fondeo adecuado**. Si la organización trabaja con fondos prestados, el plazo debe ser acorde al ciclo de vida del producto y, preferiblemente, con una tasa de interés más baja que la tasa de créditos productivos.

6. Brindar capacitación al personal de campo sobre los productos y servicios de MFV, así como ofrecer incentivos para colocarlos.
7. Definir e implementar un **plan de promoción dirigido** a productos y servicios de MFV.
8. Visualizar los servicios de acceso a la vivienda como **elementos complementarios** al producto financiero que estimulan la colocación de microcréditos de vivienda consecutivos y contribuyen a un mejor uso del financiamiento.

Capítulo 2.

Objetivos de un estudio de mercado y diseño de productos y servicios de MFV

Durante el estudio de mercado y diseño de productos y servicios (EMyDP), se busca responder a dos preguntas principales:

- ¿Qué productos financieros y servicios de acceso a la vivienda llenan las brechas entre la demanda de nuestros clientes y la oferta disponible en el mercado?
- ¿Qué cambios debe hacer nuestra institución para poder ofrecer nuevos productos microfinancieros y servicios de acceso a la vivienda?

El objetivo del proyecto de EMyDP es diseñar productos y servicios de MFV que respondan a las necesidades, preferencias y capacidades tanto de la población meta como de la institución que la atiende. Esta intersección es necesaria para garantizar la sostenibilidad y asequibilidad de los productos y servicios. (Ver Figura 1).

Figura 1. Ubicación de productos y servicios sostenibles

Productos y servicios sostenibles y asequibles



Tomando en cuenta las dos grandes preguntas relacionadas a un proyecto de EMyDP, un proyecto de EMyDP exitoso debe definir los ocho atributos clave de un producto y servicio que aparecen en el Cuadro 2

Cuadro 2. Las Ocho P de mercadeo (MicroSave 2000)

1. **Población meta:** segmento de la población a la que se dirige el producto y servicio.
2. **Producto:** montos, plazos, garantías, frecuencia de pago, entre otros elementos.
3. **Precio:** tasas de interés, comisiones, multas, incentivos para el cliente.
4. **Promoción:** estrategias para promover los productos y servicios, medios de comunicación y mensajes, entre otros.
5. **Plaza:** lugar físico en donde se ofrece el producto, apariencia física de la oficina, incluye muebles de oficina, etc.
6. **Posicionamiento:** percepción que se busca colocar en la mente de la población meta (por ejemplo, rapidez en la entrega del servicio y cuotas mensuales bajas).
7. **Personal:** el perfil de aquellas personas que ofrecen el producto y servicio, así como la descripción del puesto que desempeñan.
8. **Proceso:** la estructura organizacional y proceso de entrega de productos y servicios. En el Cuadro 3, se presenta un ejemplo de las Ocho P de un producto y servicio microfinanciero para vivienda.

Cuadro 3. Ejemplo de un producto de microfinanzas para vivienda y servicios de acceso a la vivienda

Atributo	Definición del atributo
Población	Familias de barrios suburbanos de San Juan con un ingreso mensual de \$200 a \$600 USD.
Producto y servicio	Crédito para todo tipo de mejoras de vivienda con asistencia técnica en construcción (ATC) ofrecida a las familias en su vivienda y descuentos para compra de materiales de construcción en ferreterías asociadas. Se ofrecen tres modalidades de ATC dependiendo de la complejidad de la construcción: 1. Visita breve para elaborar presupuesto para cambio de techo y cielo raso, repello de paredes, colocación de puertas y ventanas, pintura. 2. Visita para hacer plan de mejoras y presupuesto para la primera mejora y una visita de seguimiento durante la construcción de la obra. Esta modalidad se utiliza para la construcción de letrinas, baños, terrazas e instalación de pisos. 3. Al igual que la modalidad 2, más una visita adicional durante la construcción de la obra. Esta modalidad se utiliza para la construcción de dormitorios, cocinas y muros perimetrales.
Monto	\$500 - \$2000 USD
Plazo	12 - 36 meses
Pago	Pago mensual o quincenal, aceptación de pago anticipado

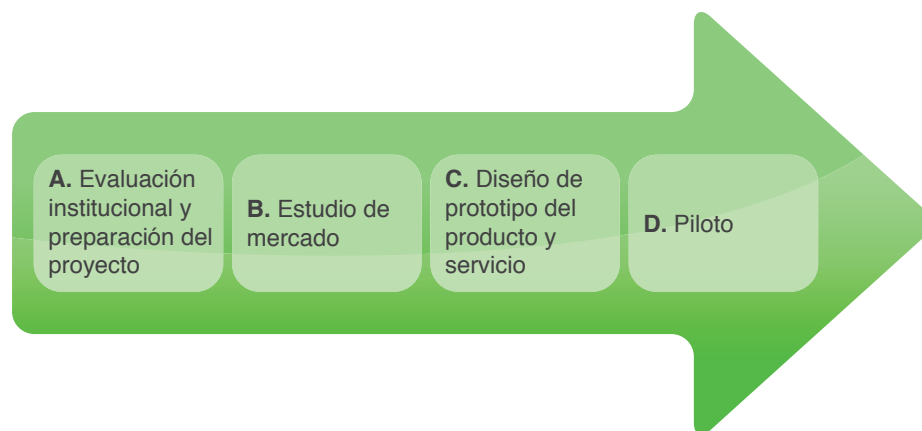
Atributo	Definición del atributo
Garantía	Fiador, prenda o hipoteca
Precio	
Tasa de interés	19-22%
Comisión	3% para cubrir el servicio de ATC
Cuota	\$40 - \$60 mensuales
Plaza	Sucursales suburbanas de San Juan
Promoción	Volantes en sucursales y en ferreterías afiliadas. Llamadas telefónicas o visitas a clientes actuales de microcrédito productivo. Talleres de educación financiera para la construcción de mejoras para vivienda.
Personal	En cada sucursal, se creó un puesto de <i>técnico en construcción y promotor de crédito</i> en donde la misma persona desempeña ambas funciones. La calidad de atención al cliente es igual a la brindada con los productos actuales.
Proceso	Ver Anexo 30, <i>Ejemplo de diagrama de proceso de flujo en el ofrecimiento de crédito para mejoramiento de vivienda y ATC.</i>
Posicionamiento	Aprovechar imagen positiva de la institución para aprobar los créditos con rapidez.

Capítulo 3.

Un proyecto de cuatro etapas

Los estudios de mercado y diseño de productos y servicios (EMyDP) de MFV están diseñados para ser implementados como un proyecto completo. Un EMyDP necesita tener un objetivo claro, así como un principio y un final definido. Además, sus recursos humanos, financieros y tecnológicos deben estar claramente asignados. En la metodología del CIVF, los proyectos de EMyDP de MFV siguen un **proceso sistemático**, paso a paso, de cuatro etapas (adaptadas de Wright et al. 2002), las cuales se presentan en la Figura 2.

Figura 2. Etapas de estudios de mercado y diseño de productos y servicios de MFV



Las preguntas clave de estas etapas se resumen en el Cuadro 4.

Etapa	Preguntas clave
A. Evaluación institucional y preparación del proyecto	1. ¿Por qué hay que realizar un estudio de mercado y diseño de productos y servicios de MFV? 2. ¿Qué recursos se requieren y hay disponibles para el proyecto, incluyendo compromiso institucional, alianzas con otras instituciones y recursos humanos, financieros y tecnológicos?
B. Estudio de mercado	3. ¿Qué productos y servicios de MFV hay actualmente en el mercado y cuáles factores del contexto los afecta? 4. ¿A qué segmento de la población meta se dirigen los nuevos productos y servicios? ¿Dónde se encuentra dicha población? 5. ¿Cuáles son las necesidades, preferencias y capacidades de las familias meta para mejorar sus viviendas?
C. Diseño de prototipo de productos y servicios	6. ¿Qué productos y servicios de MFV ofrecerá la institución para satisfacer la demanda de las familias meta? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas/diferenciadoras frente a las que ofrecen otras instituciones? 7. ¿Existe la capacidad institucional para ofrecer dichos productos y servicios? 8. ¿Cuál es el tamaño de la demanda potencial del prototipo diseñado?
D. Piloto	9. ¿Satisfacen los productos y servicios de MFV una demanda insatisfecha en la población meta? 10. ¿Qué cambios requiere la institución para ofrecer los productos y servicios a escala de una forma sostenible?

Capítulo 4.

Descripción detallada de las etapas del estudio de mercado y diseño de productos y servicios de MFV

Este capítulo describe las cuatro etapas principales del proyecto de estudio de mercado y diseño de productos y servicios (EMyDP) de MFV: a) evaluación institucional y preparación para el proyecto, b) estudio de mercado, c) diseño de un prototipo para los productos microfinancieros y servicios de acceso a la vivienda, y d) piloto.

Aquí presentamos, paso a paso, cada una de las etapas de un EMyDP. La descripción de cada etapa incluye objetivos de la etapa, preguntas clave, pasos de la etapa, ejemplos, aprendizajes identificados por el CIVF y herramientas.

Etapa A.

Evaluación institucional y preparación para el proyecto de EMyDP

Durante esta etapa, la institución u organización construirá una base sólida para garantizar el éxito del proyecto.

En esta sección usted aprenderá:

1. Evaluar el nivel de compromiso y capacidad de la IMF para agregar productos y servicios al MFV.
2. Decidir si es necesario realizar un estudio de mercado para diseñar un producto y servicios de microcrédito para vivienda.
3. Definir el segmento de su población meta que recibirá el producto y servicios y de MFV, y su ubicación geográfica.
4. Conformar el equipo multidisciplinario del proyecto de EMyDP en su organización y asignar a un líder de proyecto.
5. Capacitar al equipo multidisciplinario en la metodología del CIVF.
6. Establecer alianzas con otros actores que complementen las capacidades de la institución para hacer un EMyDP y ofrecer el producto y servicios diseñados.
7. Definir el plan de trabajo y los recursos necesarios para diseñar un producto y servicios de MFV.

Preguntas clave de la etapa

1. ¿Por qué es necesario para su organización diseñar productos y servicios de MFV?
2. ¿Qué se espera lograr con el proyecto de EMyDP (objetivos y acercamiento)?
3. ¿Qué recursos se requieren y hay disponibles para el proyecto, incluyendo el compromiso institucional y los recursos humanos, financieros y tecnológicos? ¿Cuáles personas de la organización deben participar? ¿Quién será el líder de este grupo?
4. ¿Qué segmento de la población meta recibirá los nuevos productos y servicios? ¿Dónde está ubicada esta población?
5. ¿Quién debe participar de la organización? ¿Quién será el líder del grupo?
6. ¿Qué nuevas capacidades necesita el equipo a cargo de EMyDP y como se les dará capacitación?
7. ¿Cuáles técnicas de investigación deben utilizarse?
8. ¿Es necesario involucrar a otras organizaciones o consultores externos? ¿Cuáles serán sus roles y responsabilidades?

Utilice los pasos que encontrará en las siguientes páginas para responder a estas preguntas.

Paso 1.

Determine si su institución necesita hacer un EMyDP

Confirme si realmente el diseño de productos y servicios de MFV está **alineado** con sus objetivos institucionales. ¿Por qué es viable que su institución diseñe productos y servicios de MFV? Las frases a continuación pueden ayudarle a establecer la viabilidad de diseñar productos y servicios de MFV en su institución. (Wright et al. 2001):

- Su institución requiere adquirir nuevos clientes o retener los clientes actuales.
- Su institución desea aprovechar mejor la infraestructura actual.

Paso 2.

Establezca si existe un compromiso institucional con un EMyDP

Un proceso de diseño de producto bien orientado e intensivo es la inversión más eficaz y eficiente que una organización puede hacer para diseñar un nuevo producto. Sin embargo, el proceso puede parecer para la organización, que no está convencida de la importancia de responder mejor a las necesidades del cliente, como complejo, que consume tiempo y recursos. Para utilizar la metodología del CIVF, la institución debe estar convencida sobre la importancia de desarrollar nuevos productos y servicios acorde a las necesidades de los clientes. Para asegurar que existe compromiso en la institución, identifique **los actores** clave de su organización que deben respaldar y comprometerse con el proyecto del EMyDP para que avance sin mayores obstáculos. Negocie con ellos y obtenga su aprobación.

Aprendizajes

El proyecto de EMy DP requiere, junto con otros recursos, de un equipo multidisciplinario con tiempo suficiente para asegurar su implementación de acuerdo al cronograma del proyecto.

Un EMyDP requiere **fondos de capital** para la etapa piloto del nuevo producto. Antes de iniciar este proyecto, su institución debe establecer la disponibilidad de estos recursos. Pocos fondeadores están dispuestos a aportar fondos de capital para un piloto, por lo que podría ser necesario utilizar fondos propios



Paso 3.

Defina el objetivo del EMyDP

Para establecer el objetivo del EMyDP, haga un breve análisis de sus actuales segmentos de mercado, las necesidades de sus clientes (actuales o potenciales) que no se han atendido, los productos y servicios actuales de MFV en el mercado y lo que su institución espera lograr como resultado del EMyDP.

Al definir su **objetivo** de EMyDP determine:

- El **segmento** de la población meta que busca atender. Sea lo más específico posible al describir este segmento.
- La **ubicación geográfica** de la población.

Ejemplo de Vietnam sobre la lista de revisión para escribir su objetivo:

- **Objetivos de investigación de Hábitat Vietnam:** *Este grupo de investigación se concentró en investigar la demanda de los clientes en BinhMinh en la provincia de Dong Anh para desarrollar productos de préstamos para vivienda como se detalla a continuación:*
 - - Remodelaciones de las viviendas de los clientes
 - - La demanda de remodelaciones para vivienda
 - - Expectativas de los aspectos de los créditos: monto del préstamo, términos del préstamo, método de pagos, propósito del préstamo y capacidad de pago.

Ejemplo de El Salvador sobre un objetivo claramente definido: *“Diseñar productos y servicios microfinancieros de vivienda que respondan a las necesidades, capacidades y preferencias de las familias de bajos ingresos (entre dos a cinco salarios mínimos) que habitan en barrios peri-urbanos de El Salvador con una alta concentración de viviendas que requieren mejoramiento”.*



Aprendizajes

El **segmento de la población meta** para un EMyDP debe ser suficientemente amplio para poder ejecutar el piloto, y lanzar el producto y servicio de MFV a escala.

Un factor clave para el éxito del piloto y su lanzamiento a escala es seleccionar comunidades con una **alta concentración de familias** con capacidades y necesidades de mejorar sus viviendas. La concentración geográfica de una cartera de crédito para vivienda no solo ayuda a mejorar la vida de cada familia, sino que también tiene un impacto positivo para la comunidad. Además, concentrar la cartera reduce el tiempo y costos de transporte del personal dedicado a promoción y ofrecimiento del producto y servicios de MFV, especialmente en el caso de la asistencia técnica en construcción.

Paso 4.

Establezca si su institución cuenta con las capacidades institucionales necesarias

Su institución debe contar con las siguientes capacidades para desarrollar nuevos productos microfinancieros (Wright et al.):

1. **Sostenibilidad financiera y operativa** basada en una información clara sobre el costo de los productos y servicios. Frametool es una herramienta para evaluar el nivel de sostenibilidad financiera de su institución. Esta herramienta fue desarrollada por la red SEEP (Small Enterprise Education and Promotion) y se encuentra disponible en español en <http://www.seepnetwork.org>.
2. **Estructura y filosofía** organizacional innovadora y orientada al cliente con efectivos sistemas de comunicación interna en todos los niveles de la institución.
3. **Personal** con tiempo disponible, disposición y suficiente experiencia para trabajar con el nuevo producto y servicio. Además, su institución debe contar con suficientes recursos para capacitar al equipo en las áreas que requiera el nuevo producto y servicio.
4. **Mercadeo y monitoreo**, incluyendo contar con capacidad para monitorear sus productos y servicios, y evaluar el entorno externo y sus fortalezas y debilidades frente al entorno. La institución debe contar con un sistema básico para medir el nivel de satisfacción de sus clientes periódicamente, y comparar su desempeño con otras instituciones que ofrecen productos y servicios similares.
5. **Sistemas internos** que generen información precisa y relevante para la toma de decisiones. Dicha información debe generarse a tiempo y ser amigable para los usuarios. Los sistemas deben ser suficientemente flexibles para permitir incorporar nuevos productos.

Aprendizajes

Su institución debe contar con **bases sólidas en los productos y servicios que ya ofrece** para enfrentar el desafío de promover un nuevo producto y servicio de MFV. Realice una corta evaluación institucional para determinar si la institución cumple las condiciones necesarias para ofrecer nuevos productos y servicios.

No es aconsejable que su organización inicie un proyecto de EMyDP si está pasando por un **proceso mayor de transformación institucional** (por ejemplo, pasar de una institución no regulada a una regulada), o si se encuentra ajustando productos actuales para mejorar el desempeño financiero de su cartera.



Paso 5.

Forme el equipo y nombre un líder

Establezca un **equipo multidisciplinario** cuyos integrantes tengan experiencia en mercadeo, recursos humanos, finanzas, sistemas de información gerencial, asuntos legales, operaciones, investigación, y diseño de productos y servicios (MicroSave 2000). Además, por tratarse del diseño de productos y servicios de MFV, el equipo debe incluir personas que conozcan y hayan trabajado con servicios de acceso a la vivienda. Establezca, desde el principio, el tiempo que cada persona dedicará al proyecto.

Seleccione a una persona como **líder** del proyecto de EMyDP. Para ello tome en cuenta:

- Las **calificaciones** para cumplir con las responsabilidades
- El **tiempo dedicado** al proyecto
- Áreas que **requieren el apoyo** de otros miembros del equipo.

Ejemplo

- *Juana Sosa, la gerente de Operaciones, será la responsable y líder del proyecto. Se dedicará al proyecto medio tiempo, por seis meses. Juana tiene experiencia en administración de proyectos y conoce la industria de microfinanciamiento y aspectos básicos de vivienda social.*



Aprendizajes

El **equipo multidisciplinario** debe tener suficiente tiempo disponible para garantizar que el EMyDP se realice según el cronograma del proyecto. El equipo debe participar en momentos clave del proyecto de EMyDP, incluyendo la planificación del proyecto, diseño del prototipo, elaboración del plan de ejecución y monitoreo de su ejecución. La participación del equipo es una prueba del respaldo que el proyecto recibe de la alta gerencia de la institución y cultiva su compromiso con el proyecto. Si la alta gerencia de la institución no forma parte del equipo, habría que encontrar la manera de mantenerla informada e involucrada en el proyecto. Evaluar las metas, fechas límite realistas para alcanzar sus metas y establecer reuniones regulares contribuye al éxito del equipo.

La selección acertada del **líder de proyecto** de EMyDP en la institución es crucial para garantizar el éxito del proyecto. Esta persona debe: a) entender la parte operativa de la institución b) tener tiempo suficiente para dedicarse al proyecto c) incluir el proyecto en sus objetivos de trabajo (y debe ser evaluado/a conforme al progreso del proyecto d) tener suficiente influencia y poder para convocar a reuniones que ayuden a tomar decisiones rápidas durante el proceso d) estar muy motivado/a con el proyecto.

La presentación de servicios de apoyo de vivienda en una institución financiera es un reto. Designe **un líder de la misma institución para que ofrezca los servicios de apoyo de vivienda** (Puede ser la misma persona líder de todo el proyecto de EMyDP). Si el servicio lo proveen terceros, la institución debe contar con alguien conocer del tema y que pueda fungir como líder interno de estos servicios. Esta persona puede ser, en este caso, como el vínculo con la organización socia y dar seguimiento a los servicios de apoyo de vivienda que ofrece esa organización.

Una vez que haya formado el equipo, y el líder haya sido seleccionado, identifique las áreas que no pueden ser atendidas internamente y elabore breves perfiles de los puestos con las habilidades o experiencia requeridas. De esta manera, podrá reclutar a las personas necesarias o establecer alianzas con otras organizaciones (ver Paso 6) para cubrir los puestos. Luego, defina las tareas y responsabilidades de cada integrante del equipo para calcular el tiempo que cada persona debe dedicar al proyecto.

Ejemplo

Para completar nuestro equipo puede requerirse:

- - *Un asistente que vele por las áreas logísticas y administrativas (ingreso de datos y control de calidad).*
- - *Un experto en investigación y un consultor de diseño de producto.*
- - *Un experto consultor en asistencia técnica de construcción*

Elabore términos de referencia claros para cualquier consultor que contrate. El Anexo 2 presenta un ejemplo de términos de referencia para contratar expertos en EMyDP.

Aprendizajes

La acertada selección del **líder del proyecto** de EMyDP en la organización es crucial para el éxito del proyecto. Esta persona debe: a) conocer las operaciones de la organización, b) tener suficiente tiempo asignado, c) incluir el proyecto en los objetivos de su plan de trabajo y ser periódicamente evaluada con respecto al avance del proyecto, d) tener capacidad de influencia y poder de convocatoria para facilitar una ágil toma de decisiones durante el proceso, y e) estar altamente motivada con el proyecto.

La introducción de servicios de acceso a la vivienda en una institución financiera es un desafío. Asigne a un **líder dentro de la institución para ofrecer los servicios de acceso a la vivienda**. (Esta persona podría ser la misma que lidera todo el proyecto de EMyDP). Si el servicio es provisto por un tercero, su institución debe contar con una persona que conozca el tema y sirva como líder interno de estos servicios. Esta persona funciona, en este caso, como enlace con la organización aliada y da seguimiento a los servicios de acceso a la vivienda ofrecidos por esa organización.



Si requiere expertos en EMyDP, el CIVF está a su disposición para ofrecer servicios de consultoría. Para mayor información, por favor, consulte www.habitat.org/cisf.

Paso 6.

Forme alianzas con otras organizaciones

Basados en la completa autoevaluación institucional y perfiles de trabajo, determine si necesitará invitar a otras organizaciones a formar parte del proyecto para complementar las capacidades de la institución para hacer un EMyDP y ofrecer los productos y servicios diseñados. Las organizaciones aliadas deben cumplir con, al menos, tres características:

- Interés por participar.
- Capacidades complementarias a las de su organización.
- Valores compatibles con la organización.

Ejemplo:

Para suplir el vacío de personas expertas en servicios de acceso a la vivienda, una institución financiera decidió aliarse con una organización experta en vivienda para familias de bajos recursos. ✓

Defina, junto con su organización aliada, el rol y responsabilidad de cada una. Además, escoja cuál organización será la líder del EMyDP.

Ejemplos

Después de varias reuniones, nuestras instituciones de manera conjunta, definieron las siguientes responsabilidades:

- *Nuestra institución: liderará el proyecto de EMy DP y el proyecto piloto. Incluirá planeamiento del proceso, monitoreo y evaluación.*
- *Nuestro socio: participará en procesos clave el desarrollo del EMy DP, especialmente en diseñar los ATC y ayudará a implementar el programa piloto.*



Aprendizajes

El ofrecimiento de servicios de acceso a la vivienda y el producto de crédito deben estar muy sincronizados. En el caso que su organización decida aliarse con otra institución para ofrecer SAV:

Trate de incorporarla al proyecto lo antes posible para promover dicha sincronización.

Asegúrese que la organización social tiene un firme compromiso con el proceso de EMyD y puede invertir los recursos institucionales necesarios. Establezca, por escrito, las funciones y responsabilidades de cada organización.

Llevar a cabo reuniones periódicas para monitorear la relación entre sí.

Paso 7.

Capacite al equipo multidisciplinario en el método del CIVF

Aunque el equipo encargado de implementar el proyecto haya ejecutado proyectos similares, es importante capacitar a todos los miembros del equipo multidisciplinario en el método del CIVF, para unificar conceptos y técnicas. La tabla 5 ofrece elementos que considerar cuando se planifica una capacitación. Para mayor información sobre los talleres ofrecidos por el CIVF en este método, contacte a lac-civf@habitat.org.

Tabla 5. Elementos para planificar eventos de capacitación multi disciplinarios

Preguntas Clave	Elementos que considerar
¿Qué y quién?	- Determine las necesidades de capacitación de cada miembro del equipo. - Defina los temas de capacitación, el contenido y los materiales requeridos.
¿Quién llevará a cabo la capacitación?	- Seleccione a la persona que de la capacitación de acuerdo a las necesidades y contenido definido. - Establezca términos claros de referencia para el instructor
¿Cuándo? ¿Dónde?	- Establezca fechas y horas; asegúrese que cada participante pueda asistir a la sesión completa. - Escoja un lugar que fomente la concentración y participación.

Esta tabla ha sido adaptada de MicroSave

Aprendizajes

Ofrezca **capacitación en el método del CIVF** dirigida al equipo multidisciplinario a cargo del proyecto. Esta capacitación estimula el compromiso de la organización con el proyecto, brinda mayor claridad al proceso, provee herramientas para ejecutarlo y ayuda a visualizar sus responsabilidades. El hecho que su institución conozca bien el proceso y herramientas de CIVF disminuye la necesidad de contratación de consultores externos, lo cual reduce los costos de ejecución.



Paso 8.

Visite las zonas de interés

Visite las zonas donde vive el segmento de la población meta seleccionado para determinar si las condiciones de la zona y las familias hace posible mejorar sus viviendas a través de productos y servicios de MFV. En muchas comunidades en donde las viviendas están en muy mal estado y la población tiene una capacidad de pago muy baja, otro tipo de intervención podría ser necesario, tal como subsidios estatales



Aprendizajes

En algunos contextos, para atender a familias con ingresos de uno a dos salarios mínimos, se requiere acompañar el crédito para vivienda con **subsidios públicos o privados**, dada la baja capacidad de pago de esta población. En otros casos, las familias solo podrán ser atendidas con subsidios.

Al realizar la visita de campo, el equipo a cargo debe examinar:

1. El estado de las viviendas y acceso a servicios básicos.
2. El nivel de seguridad de la tenencia de las viviendas.
3. Concentración geográfica de las viviendas. La concentración de viviendas en necesidad de mejoramiento es un factor clave para facilitar el ofrecimiento de servicios de acceso a la vivienda. (Ver el Capítulo 5 para mayor información sobre estos servicios).
4. Topografía del terreno y vulnerabilidad a desastres naturales.
5. Accesibilidad (tipo de caminos y tipo de vehículos que pueden transitarlos).
6. Presencia de organizaciones comunitarias.
7. Disponibilidad de mano de obra para realizar las mejoras de vivienda.
8. Disponibilidad de materiales de construcción.
9. Nivel socioeconómico de la población.
10. Capacidad de cada agencia o sucursal de su institución para atender cada zona. Pregúntese si la agencia o sucursal podría realizar el proyecto de EMyDP con el personal e infraestructura actual y, posteriormente, llevarlo a escala.

11. Capacidad de crecimiento de las agencias o sucursales de su institución con los nuevos productos y servicios.
12. Interés de las agencias o sucursales en ejecutar el proyecto de EMyDP.
13. Estado de la cartera de las agencias o sucursales de su institución que atienden cada zona.

El Anexo 3 muestra un ejemplo de un formulario para recolectar información que podría ser útil durante la visita.

Esta visita le evitará invertir futuros esfuerzos en zonas que no son viables para proyectos de MFV.

Ejemplo de Bolivia

Si una zona no cuenta con suficientes materiales de construcción y las vías de acceso no permiten una fácil movilización de materiales provenientes de otras localidades, el costo de construcción en esa zona podría ser muy alto y un proyecto de crédito para mejoramiento de vivienda no sería viable en este caso.

Aprendizajes

Para seleccionar las zonas de EMyDP, se debe realizar una **visita de campo** y evaluar la viabilidad de implementar el proyecto en esa zona. El equipo de reconocimiento de la zona debe incluir un experto en construcción que valore la factibilidad de apoyar a familias en mejorar sus viviendas. Esta valoración también le dará insumos para diseñar el producto de crédito y servicios de acceso a la vivienda, incluyendo un estimado de los costos de construcción en las zonas seleccionadas. Esta evaluación debe aportar información así como para el diseño del producto de préstamo.

En las zonas en donde se realiza el proyecto, su organización debe contar con **oficinas** que tengan condiciones favorables para implementarlo, incluyendo personal capaz y motivado para ejecutar nuevos proyectos, y una cartera de crédito sana y desarrollada.



Paso 9.

Planifique el EMyDP

Los siguientes pasos son necesarios para planificar el EMyDP de acuerdo con su objetivo, tal como se definió en el paso 3:

1. Seleccione los **tipos de estudios** a realizarse: un estudio preliminar y cualitativo de mercado, una validación cualitativa o cuantitativa del prototipo del producto y servicios diseñados. Revise las etapas B y C de este capítulo para poder tomar una decisión informada.
2. Preseleccione las **herramientas** a utilizarse. (Los Anexos 7-12 contienen ejemplos de las herramientas que podrían considerarse). Podría utilizar distintas herramientas para poder cruzar (o triangular) la información recolectada.

3. Desarrolle un **plan** detallado (Anexo 4) y un **presupuesto** del EMyDP. El presupuesto debe indicar los aportes de cada aliado (financieros, humanos o en especie). Afine el presupuesto cuando planifique el estudio cualitativo de mercado.
4. Calcule los **fondos** de capital necesarios para la *Etapla D. Piloto* y defina la fuente de los fondos.



Aprendizajes

Inicie la recolección de fondos antes de hacer la investigación de mercado o en sus inicios, de manera que existan los fondos disponibles para el piloto. De lo contrario, perderá el empuje de la investigación de mercado y los equipos se desintegrarán antes de que usted logre el financiamiento. Asegure el compromiso adecuado para el inicio del producto una vez que el plan piloto este dado como exitoso.

Lista de herramientas presentadas en los anexos para la Etapa A, Evaluación institucional y preparación para el proyecto de EMyDP

- Criterios en instituciones financieras para realizar un EMyDP
- Ejemplo de términos de referencia para contratación de consultoría para estudio de mercado y diseño de prototipos
- Guía modelo de visita de campo
- Ejemplo de plan de trabajo para EMyDP Guías modelo para entrevistas grupales e individuales
- **Herramienta de Evaluación Institucional:** Creado por el "Catholic Relief Services" y financiado por el USAID. Se creó para el MFV como parte del Microfinance Alliance for Global Impact (MAGI, por sus siglas en inglés) Para recibir una copia de esta metodología escriba a lac_civf@habitat.org.

Etapa B.

Estudio de mercado

En esta sección usted aprenderá a:

1. Obtener un panorama de la demanda y oferta actual de productos y servicios de MFV para la población meta del estudio, y la intersección entre la oferta y la demanda.
2. Identificar posibilidades para atender las necesidades y preferencias de la población meta.

Aprendizajes

El estudio de mercado no es una investigación académica exhaustiva de los sectores de vivienda social y microfinanzas en su país o región, sino una investigación rápida que ayuda a diseñar o rediseñar un prototipo de un producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda.



Preguntas clave de la etapa

1. ¿Cuáles son las principales tendencias en los sectores de microfinanzas y vivienda?
2. ¿Cuáles son las principales brechas del mercado entre la demanda y la oferta? ¿Qué factores inciden en estas brechas?
3. ¿Quiénes son los actores que ofrecen productos y servicios de MFV? ¿Cuáles productos y servicios ofrecen?
4. ¿Qué implicaciones tiene esta información para nuestra investigación?
5. ¿Cuál información específica necesitamos para diseñar nuestros productos?
6. Según la población meta, ¿qué necesidades, capacidades y preferencias tiene para mejorar sus viviendas?
7. ¿Qué ideas y experiencia tiene esta población que pueda ayudar a atender sus necesidades y preferencias?
8. Según otros actores clave, ¿qué necesidades, capacidades y preferencias tiene la población meta para mejorar sus viviendas?
9. Según otros actores clave, ¿qué se debe tomar en cuenta al diseñar productos y servicios de MFV para la población meta?

Utilice los pasos que encontrará en las siguientes páginas para responder a estas preguntas.

Paso 1.

Investigación preliminar del mercado

En este paso, su institución debe responder a las siguientes preguntas sobre la demanda y oferta de productos y servicios de MFV, y su relación entre sí:

Sobre la demanda:

- ¿Cuáles son las características generales de la población meta?
- ¿Cuáles son las características principales de las viviendas de la población meta?
- ¿Cuál es la problemática actual de las viviendas de la población meta?
- ¿Cuáles son las preferencias y capacidades de la población meta para mejorar sus viviendas?
- ¿Cuáles productos y servicios de MFV necesita la población meta para mejorar sus viviendas?

Sobre la oferta:

- ¿Cuáles son las características generales de las principales instituciones que ofrecen productos y servicios de MFV dirigidos a la población meta?
- ¿Cuáles productos ofrecen estas instituciones? ¿Cuáles son las ventajas diferenciadoras de sus productos? ¿Cuál es el nivel de penetración de mercado de los productos en esa población?

Sobre la intersección de demanda y oferta:

- ¿Cuál es el nivel de desarrollo del mercado de microfinanzas y vivienda social?
- ¿Qué factores ambientales facilitan u obstaculizan las posibilidades de inversión de dicha población para mejorar sus viviendas? ¿Cuál es el impacto de las políticas, leyes y regulaciones sobre ambos mercados?
- ¿Cuáles son las brechas más significativas (incluyendo precios, distribución y escala) entre las necesidades y preferencias de la población meta, y los productos y servicios actuales?

Se sugiere tomar las siguientes acciones para responder a las preguntas anteriores:

- Recolectar información secundaria:** revise información sobre la oferta y la demanda de productos y servicios de MFV que haya sido documentada por otras personas u organizaciones. Ubique información básica a nivel nacional e información específica de la zona geográfica donde se enfoca su estudio. (Los institutos de estadísticas y censo de su país son una buena fuente para esta información). Ponga atención a políticas, regulaciones y programas de gobierno que inciden en el acceso de la población meta a vivienda y a productos microfinancieros. El anexo 5 contiene una plantilla con información, a nivel de país, que sería relevante conocer en referencia a un producto de MFV.
- Recolectar información primaria:** para llenar los vacíos de su investigación con fuentes secundarias, recolecten información directamente de expertos en vivienda y microfinanzas. Puede utilizar un formato de entrevista semi-estructurada para este fin.

- c. **Elaborar un informe:** brevemente resume (1 a 2 páginas) los resultados más importantes de la investigación con fuentes primarias y secundarias. Recuerde intentar de responder a las preguntas sobre la demanda y oferta, y su interrelación. El Anexo 6 muestra un ejemplo de un resumen de los resultados.

Recomendaciones

Asegúrese el uso de información secundaria para diseñar herramientas de recolección de información primaria.

Este anuente a realizar entrevistas por teléfono o dar seguimiento por correo electrónico en caso de que necesite aclarar o completar alguna información.

Cuando se consolida y analiza la información, no olvide enfocarse en el propósito de responder a las preguntas de investigación asociadas a los temas principales de investigación (oferta, demanda e interacción).

La investigación preliminar debe ser guiada por personas con **experiencia previa en la realización de investigaciones** (recolección y análisis), utilizando fuentes primarias y secundarias.

Recuerden que la **población meta** se refiere al **segmento** de la población que se busca atender con los productos y servicios de MFV. En la investigación preliminar, mantenga su enfoque en recolectar información relacionada a la población meta. Si no logra obtener información específica, intente adquirir información sobre un segmento de la población similar o información sobre la población más amplia en donde se ubica el segmento de interés.

Paso 2.

Estudio cualitativo de mercado

Estas son las preguntas clave que debe contestar en este paso:

Sobre la población meta:

- ¿Qué productos necesita o prefiere la población meta para mejorar su vivienda?
- ¿Qué capacidades y experiencias poseen dicha población para atender sus propias necesidades y preferencias?

Según los asesores de crédito de su institución, los proveedores de servicios y materiales de construcción de la zona y los representantes del gobierno local:

- ¿Cuáles son las necesidades o preferencias de la población meta para mejorar sus viviendas?
- ¿Qué capacidades y experiencias posee la población meta para atender estas necesidades y preferencias?
- ¿Qué se debe tomar en cuenta al diseñar productos financieros y servicios de acceso a la vivienda para la población meta?

Para responder a las preguntas, tome las siguientes acciones:

a. Planificación: durante las reuniones del equipo multidisciplinario, defina:

¿Cuáles son los objetivos específicos de la investigación a realizarse?	Establecer objetivos claros le permite seleccionar una muestra adecuada, así como escoger las herramientas apropiadas para recolectar la información deseada. Los Anexos 6-11 muestran los objetivos de cada herramienta investigativa para que sirvan como una guía. Estas herramientas fueron diseñadas para recoger información de familias meta, asesores de crédito, proveedores de materiales de construcción, y albañiles y maestros de obra.
¿Cómo se conforma la muestra?	Especifique las características de las personas que conforman la muestra. Para la población meta especifique el tipo de relación con la institución (p. ej., clientes actuales y no-clientes), su ubicación geográfica y el nivel socio económico. Por ejemplo, la muestra se conforma por: a) clientes de crédito productivo en los barrios Las Palmeras y Los Cedros de San Salvador con ingresos familiares mensuales de uno a cuatro salarios mínimos y, b) proveedores de materiales de construcción de dichos barrios.
¿Cuáles herramientas deben usarse?	Seleccione las herramientas, según los objetivos de la investigación, quiénes conforman la muestra y su método de aplicación (individual o grupal) ³ . (Ver ejemplos en los Anexos 7 - 12). Por ejemplo, se administrarán: a) entrevistas grupales (o equipos de conversación grupales) a clientes de crédito productivo en los barrios Las Palmeras y Los Cedros de San Salvador con ingresos mensuales de uno a cuatro salarios mínimos y, b) entrevistas individuales a proveedores de materiales de construcción de dichos barrios.
¿Cuántas personas deben conformar la muestra?	Determine el número de personas que participarán en la investigación, según cada tipo de participante. Por ejemplo, se podría administrar: a) cuatro entrevistas grupales a clientes de crédito productivo en los barrios Las Palmeras y Los Cedros de San Salvador con ingresos mensuales de uno a cuatro salarios mínimos (cada grupo debe estar conformado por entre ocho y diez personas) y b) tres entrevistas individuales a proveedores de materiales de construcción locales. Tenga en cuenta que deberá convocar a más personas de las que necesita en su muestra, pues algunas no se presentarán a las entrevistas. No hay una regla precisa para seleccionar el número de entrevistas a realizarse. El número depende de lo que desea conocer, qué se considera que tiene credibilidad, y los recursos financieros y el tiempo disponibles (Patton 2002). En el caso de las entrevistas grupales, considere contar con un mínimo de dos entrevistas por tipo de participante.

³ Aunque esta guía hace referencia, principalmente, a entrevistas grupales e individuales, puede ser que su organización esté utilizando otro tipo de herramienta, como un ejercicio participativo de priorización de atributos.(Anexo 9).

¿Cuándo se hará la investigación?	Asegure que las fechas y horas escogidas faciliten la participación de las personas de la muestra seleccionada (por ejemplo, en un día feriado las personas seleccionadas quizás no estén disponibles).
¿Cómo deben contactarse las personas de la muestra?	Es clave garantizar la participación de la mayoría de las personas que conforma la muestra seleccionada, por lo que necesitará tener datos de contacto para cada una. Hay que convocar a cada persona con suficiente antelación, utilizando estrategias para promover su participación (por ejemplo, entregarles una invitación (Anexo 14), visitar sus viviendas, ofrecer algún incentivo por su participación).
¿Dónde deben realizarse las entrevistas para recolectar la información?	Ubique lugares adecuados para administrar las herramientas grupales e individuales. Estos lugares deben estar equipados con características básicas para utilizar exitosamente las herramientas. Por ejemplo, para las entrevistas grupales debe haber sillas, un área para colocar papeles en la pared y debe estar organizado de tal manera que un grupo que está siendo entrevistado no interfiera con otros grupos que estén siendo entrevistados simultáneamente en el mismo lugar. El lugar debe tener un tomacorriente para conectar computadoras u otro equipo electrónico. Si entrevista clientes actuales de su institución, la entrevista se podría realizar en la misma institución. Sin embargo, es preferible entrevistar clientes potenciales en un lugar externo a la institución.
¿Con qué recursos cuenta?	El personal debe tener tiempo disponible para participar en el equipo. También se requieren vehículos, consultores(as) especialistas en investigación cualitativa y dinero para logística (incluyendo fondos para refrigerios de los participantes en entrevistas grupales). Los consultores se pueden encargar de preparar los formatos de las entrevistas, administrarlas y elaborar el informe de resultados.

- b. Conformación del equipo:** asigne a personas para realizar las siguientes funciones: logística, reclutar participantes, capacitar al equipo de campo, administrar cada herramienta, tomar notas durante la administración de las herramientas, procesar y analizar la información recolectada y redactar el informe que resuma los hallazgos principales.

Las personas que administrarán las herramientas deben contar con experiencia en el manejo de entrevistas grupales e individuales, preferiblemente, con tipos de población similares a las que participarán en las sesiones de trabajo de campo⁴.

- c. Capacitación del personal de campo:** el personal de campo debe conocer el objetivo del estudio y cuáles herramientas se utilizan. Asegúrese que las personas que administren las herramientas: a) conozcan la razón por la cual se hace cada pregunta y cuáles preguntas son las más importantes, y están

⁴ Sesión de trabajo se refiere a una entrevista (grupal o individual) y cualquier otro ejercicio cualitativo de recolección de información en el campo.

capacitadas para administrarlas en la manera correcta; b) entiendan y estén en capacidad de explicar a los participantes de las entrevistas los *servicios de acceso a la vivienda*. Las personas que toman notas también deben tener claridad sobre cada pregunta y la razón de ser de cada una.

Recomendaciones

-Aún si el equipo de trabajo de campo tiene la experiencia de llevar a cabo este tipo de proceso, es necesario realizar una sesión de capacitación para sincronizar criterios, concepto y métodos para el EMyDP

-Asegúrese que las personas a cargo de la capacitación cuentan con experiencia en microfinanzas, en brindar sesiones con población de bajos ingresos y que están familiarizados con el concepto o conocimiento de servicios de apoyo para la vivienda.

d. Preparación de la logística: Esto puede implicar:

1. Prepare un plan de reclutamiento para las personas que van a participar en la investigación e identifique los incentivos para instarles a participar.
2. Prepare un paquete de materiales para cada instructor o entrevistador, con todas las herramientas que van a utilizar.
3. Elabore un calendario detallado, para que las tareas de estas personas, por cada día de trabajo de campo (incluya la dirección o información en el lugar designado para las entrevistas).
4. Prepare una lista con la información de contacto de los participantes y asegúrese de confirmar la asistencia.

e. Elaboración de las herramientas: adapte las herramientas de los Anexos 7-12 a sus objetivos y contexto (incluyendo ajustar el lenguaje a la zona geográfica donde se realizará el estudio de mercado). Si no encuentra alguna de las herramientas que necesita en esta guía, busque otros materiales de investigación de mercado creados por Microsave u otras organizaciones.

Prepare hojas de registro de los participantes en las sesiones grupales. Éstas le ayudarán a: a) verificar la asistencia de las personas invitadas; b) confirmar si cumplen con el perfil definido para su reclutamiento; c) recoger información confidencial que los participantes no se sienten cómodos dando frente al grupo (por ejemplo, información de ingresos). El Anexo 13 presenta un ejemplo de estas hojas.

f. Validación de herramientas: realice una sesión de pruebas para las herramientas preparadas y ajústelas con base en los resultados de las pruebas. La sesión de pruebas debe realizarse bajo las mismas condiciones del estudio -en la misma zona geográfica y con el mismo segmento de la población meta.

g. Conduzca las sesiones y administre las herramientas: al inicio de cada sesión de trabajo grupal, utilice las hojas de registro de los participantes.

Recuerde tomar notas y, si es posible, grabe las sesiones de trabajo para garantizar no perder información valiosa. Las grabaciones pueden fallar y las notas se pueden perder.

- h. Procesamiento de la información:** identifique y anote los principales hallazgos:
- Al final de cada sesión de trabajo, pregúntese: ¿cuáles hallazgos fueron diferentes a los hallazgos de las sesiones anteriores? Si hay pocos hallazgos diferentes, valore si vale la pena volver a administrar la misma herramienta en futuras sesiones o si se debe administrar una herramienta complementaria.
 - Al final de cada día de trabajo, resuma los principales hallazgos. Esto ayudará a determinar si se deben hacer ajustes al plan de trabajo del estudio cualitativo. Los resúmenes le serán muy útiles para elaborar el informe final de los resultados.
- i. Elaboración de informe:** redacte un informe con los principales hallazgos del estudio cualitativo. El informe debe ser lo más breve posible. Solicite retroalimentación sobre el informe a las personas que participaron en el trabajo de campo.

Recomendaciones

- Trabajar en equipos de por lo menos dos personas, uno para brindar la capacitación y otro para observar y anotar los detalles de la sesión.
- Uso de notas para resumir la información recolectada y usar lo anotado para aclarar dudas específicas.
- Es más eficiente revisar la información diariamente que dejar que se acumule por varios días. Para hacer la lectura más fácil, el reporte debe ser claro y conciso y contar con un resumen ejecutivo.
- Solicite al personal y a los consultores que participaron en el trabajo de campo que le brinden retroalimentación acerca de reporte.

Aprendizajes

Al final de cada entrevista grupal, identifique los principales hallazgos, anótelos y pregúntese lo siguiente: ¿Cuáles hallazgos fueron distintos a los hallazgos de las entrevistas anteriores? Al final de cada día de trabajo, consolide los principales hallazgos obtenidos durante ese día. La lista de hallazgos claves será muy útil cuando se realice el reporte de investigación de mercado.

Si ya cuenta con suficiente información preliminar actualizada y experiencia en el diseño de productos y servicios para la población meta, puede obviar el estudio cualitativo y proceder directamente al diseño del prototipo (Etapa C). En este caso, la información preliminar debe incluir información específica sobre el segmento seleccionado de la población meta. Durante la validación cuantitativa de la Etapa C complete cualquier vacío de información.



Lista de herramientas presentadas en los anexos para la Etapa B, Estudio de mercado

- Plantilla para evaluación del nivel de país. EM
- Ejemplo de resumen de información preliminar
- Guía modelo para entrevistas grupales con clientes activos
- Guía modelo para entrevistas grupales con personas que no son clientes
- Guía modelo para ejercicio participativo sobre priorización de atributos de productos financieros para mejoramientos de vivienda
- Guía modelo para entrevistas grupales con asesores de crédito de una institución microfinanciera que ofrece crédito de vivienda
- Guía modelo para entrevista individual a proveedores de materiales de construcción
- Guía modelo para entrevista individual con albañiles o maestros de obras
- Modelo de una invitación para participar en las entrevistas grupales
- Ejemplo de lista de participantes en una entrevista grupal

Etapa C.

Diseño de prototipo de producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda

En esta sección usted aprenderá a:

1. Diseñar un prototipo de producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda que llenen las brechas entre la demanda de sus clientes y la oferta disponible.
2. Validar el prototipo del producto y servicio diseñado, y hacer los ajustes necesarios basados en la validación.
3. Identificar los cambios significativos que su institución debe realizar para ofrecer los nuevos productos y servicios. Evaluar la viabilidad de realizar dichos cambios en la institución.

Preguntas clave de la etapa:

Sobre el diseño del prototipo:

1. Basado en su experiencia y la información recolectada durante las investigaciones preliminares y cualitativas, ¿en la actualidad qué producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda faltan en el mercado para satisfacer las necesidades y preferencias de la población meta?
2. ¿Existe la capacidad institucional para ofrecer este producto y servicio? ¿Qué modificaciones significativas deben realizarse para poder ofrecerlos?

Sobre la validación cuantitativa:

3. ¿Cuál es el nivel de aceptación de la población meta con respecto al prototipo creado?
4. Basado en la validación cuantitativa, ¿cuál es el tamaño de la demanda potencial del prototipo tomando como punto de referencia el tamaño de la población meta? ¿Qué cambios se debe hacer al prototipo para aumentar su nivel de aceptación entre la población meta?

A continuación, presentamos los pasos de esta etapa, los cuales le ayudarán a responder a estas preguntas.

Paso 1.

Creación del prototipo

Las acciones para crear un prototipo son ⁵:

- a. **Revisión de la información disponible.** Al reunirse con el equipo de EMyDP, revise la información obtenida en la investigación preliminar y cualitativa (ver *Etapas B. Estudio de mercado*). Analice los siguientes temas específicos:
 - Las tendencias clave de los sectores de microfinanzas y vivienda.
 - Los actores clave, sus roles, y los productos y servicios de MFV que ofrecen.
 - Las políticas, regulaciones y programas gubernamentales que inciden en el acceso de la población meta a una vivienda adecuada y a productos microfinancieros.
 - Los productos financieros y servicios de acceso a la vivienda requeridos por la población meta. Agrupe las necesidades, preferencias y capacidades encontradas, según el tipo de mejoramiento. Por ejemplo:
 - reparaciones de vivienda.
 - ampliaciones de vivienda.
 - infraestructura comunitaria, tal como conexión a agua potable y desagüe.
 - Las condiciones que las familias buscan en el producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda, especialmente el plazo, monto de la cuota para pagar el crédito, frecuencia de pago y tipo de garantía.

Si al revisar la información disponible, su institución determina que no hay suficiente demanda o no existen condiciones favorables para desarrollar un producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda, se recomienda detener el diseño del prototipo.

Por ejemplo, si la población meta está sobre endeudada y no tiene capacidad para adquirir un crédito adicional, es mejor no continuar con el proyecto.

- b. **Definición de las ocho P de mercadeo** para el prototipo del producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda (ver ejemplo en el Cuadro 3 ejemplo de las Ocho P de un producto y servicio microfinanciero para vivienda del Capítulo 2.) Este ejercicio se realiza en un taller de diseño del prototipo en el que participan los miembros del equipo multidisciplinario y otros actores clave que puedan, significativamente, contribuir al desarrollo del mismo. Es indispensable la participación de los oficiales de crédito, supervisores y gerentes de sucursal bancaria, quienes tendrán la responsabilidad de la implementación del piloto. El taller es una oportunidad para que los participantes aporten sus ideas y aclaren inquietudes. Además, es una forma para lograr que los participantes se apropien del prototipo diseñado. Durante el taller, se deben utilizar **técnicas participativas**, tales como círculos concéntricos. En esta técnica, los asesores de crédito forman el primer círculo, siendo responsables de elaborar el primer borrador del prototipo. Luego, un segundo círculo, conformado por los mandos medios de la organización, aporta sus ideas sobre el borrador del primer círculo. Finalmente, un tercer círculo, compuesto por consultores que participaron en la investigación junto con personal de la alta gerencia de la organización, aporta sus ideas sobre los resultados del segundo círculo.

⁵ El Anexo 16 presenta un ejemplo de la agenda para un taller en este paso.

Aprendizajes

Diseñe el prototipo en un taller donde se encuentran los miembros del equipo multidisciplinario y otros actores clave que puedan contribuir significativamente al diseño del prototipo. La participación del **personal de campo** responsable de ejecutar el piloto es muy importante, ya que, además de aportar sus ideas y aclarar inquietudes, logran apropiarse del prototipo diseñado.



Recomendación

Cuando diseñe el SAV tome unos minutos y revise el capítulo 5, *servicios de apoyo de vivienda*, que incluye una guía para ayudarle a diseñar este tipo de servicio

Durante el diseño, identifique si hay necesidades de mejoras comunes a la mayoría de viviendas de la población meta con el fin de realizar campañas promocionales de productos y servicios de MFV que atiendan estas necesidades. Estas campañas podrían incrementar el volumen de colocación de crédito, y bajar los costos de ofrecer sus productos y servicios.

Ejemplo:

En un barrio donde faltan conexiones para agua potable, su institución podría organizar una campaña promocional que ofrece crédito y asistencia técnica en construcción⁶ para conectar las viviendas de las familias a la red municipal de agua. Otro ejemplo podría ser que se promocióne un producto para reparar o cambiar los techos de las viviendas en preparación para la época lluviosa

Aprendizajes

Considere diseñar un **esquema de incentivos** para los asesores de crédito que refuerce: a) la promoción de los servicios de acceso a la vivienda, y b) una meta de colocación mínima mensual de créditos de MFV para asesores que manejen varios productos.

Al menos que haya restricciones legales en su país, considere no cobrar una comisión por **asistencia técnica en construcción**, sino **incluir su costo dentro de la tasa de interés** del crédito. En los estudios de mercado facilitados por el CIVF, las familias prefieren que el costo de ATC forme parte de la tasa de interés, siempre y cuando ésta sea asequible y el servicio agregue valor al proceso de construcción.

La promoción a través de líderes comunitarios puede acelerar la colocación de los productos y servicios de MFV. Estos líderes incluyen maestros de escuela, miembros de juntas de comités comunales y líderes de organizaciones religiosas. Dichos líderes podrían ayudar a difundir el mensaje entre las familias sobre la posibilidad de obtener créditos sucesivos para construir por etapas (progresivamente)



⁶ Para mayor información sobre ATC, consulte el Capítulo 5 de Servicios de acceso a la vivienda.

- c. **Viabilidad interna del prototipo:** analice si el ofrecimiento del prototipo requiere cambios en las políticas, sistemas y procedimientos de su organización o sus aliadas, que están en capacidad de realizar.



Aprendizajes

Verifique que el prototipo no crea fuertes **tensiones** entre las necesidades de su población meta y las necesidades de su institución. Si el desbalance es serio, el prototipo podría responder a las necesidades y preferencias de la población meta, pero quizás no sea viable para su institución y viceversa.

- d. **Costeo del producto:** calcule el costo de los recursos necesarios para ofrecer el prototipo, incluyendo:
- personal (oficiales de crédito, gerentes, asesores en asistencia técnica en construcción, contadores, entre otros)
 - fondeo disponible
 - espacio físico, equipo de oficina y vehículos
 - materiales de promoción

Luego, utilice una herramienta de proyección financiera para calcular la sostenibilidad financiera del prototipo, la cual se alcanza cuando a) el producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda generan suficientes ingresos para cubrir sus costos directos e indirectos –incluyendo la inflación y costos financieros, b) se genera un margen de utilidad que permita seguir ofreciéndolo y expandir su cobertura. El CIVF desarrolló una herramienta para este propósito que se encuentra en www.habitat.org/civf.



Aprendizajes

El diseño de la promoción y ofrecimiento de los servicios de acceso a la vivienda debe considerar el **costo y tiempo de desplazamiento de su personal** a las viviendas de las familias meta. La selección de **zonas con una alta concentración de clientes** y la asignación de sub-zonas entre los asesores ayuda a disminuir estos costos.

- e. **Revisión del prototipo:**
- Verifique que el prototipo diseñado tenga elementos suficientemente diferenciados para no **canibalizar** otros productos de su institución.
 - Verifique que el prototipo diseñado sea **competitivo** y ofrezca ventajas para la población meta que no ofrecen los productos de otras organizaciones. Aunque otros productos tengan ventajas similares, los productos que ofrece su institución deben ser superiores y suficientemente atractivos para la población meta.
 - Verifique que la **tasa de interés** se encuentre dentro de las tasas del mercado. Procure un margen financiero para su institución. No deben diseñarse productos y servicios de acceso a la vivienda para un piloto con tasas subvencionadas. Más bien, deben utilizarse las tasas que se usarán para masificar los productos y servicios sin afectar la asequibilidad del producto para la población meta.

Ejemplo:

Crédito flexible de vivienda UGAFODE (en inglés UGAFODE Flexible Housing Loan)

Este muestra el prototipo de crédito flexible creado por HPH de Uganda, en conjunto con una IMF llamada UGAFODE.

Criterio	Clientes individuales: Tanto existentes como nuevos. Ambos como créditos únicos o adicionales. El pago de un solo préstamo o dos créditos no debe exceder 40% del ingreso disponible total del mes.
Propósito:	Mejoras de vivienda por fases: reparaciones, remodelaciones y sevrvicios como conexión a agua, tanques de agua, electricidad, letrinas/inodoros/baños/ cocina/agregados y ampliaciones/finalización
Costo: Tasa de interés Cargo por solicitud Cargo por administración Seguro	3% inicial, sujeto a la confirmación que el crédito se va a destinar al uso correcto (vivienda), de ahí en adelante descontado a una tasa de 2% por mes. Esto es con el fin de que no se desvien los fondos y canabalización del portafolio existente. UGX10,000= 2% del monto aprobado del préstamo 1% del monto aprobado del préstamo
Monto de préstamo	Mínimo: UGX 200,000= Máximo: UGX 3,000,000=
Periodo del préstamo	Mínimo: 4 meses Máximo: 24 meses Período de gracia: 1 mes
Forma de pago/ Frecuencia de pago	Pagos mensuales
Desembolso	Efectivo/cheque
Modo de recuperación	Para préstamos individuales de negocios ofrecidos por UGAFODE.
Garantía/ colateral	Una combinación de garantías: Tierra/vivienda/enseres/ consentimiento de cónyuge

Prototipo de Habitat Vietnam y la compañía de desarrollo comunal de Binhminh

De acuerdo a las respuestas actuales de los clientes relacionadas con la demanda de vivienda (propósito para uso el crédito), método de préstamo, monto del crédito, método de pago, capacidad de los clientes, Binhminh espera desarrollar un producto de crédito con las siguientes características:

Uso del crédito:	Para construcción de vivienda o reparaciones de cocina, baño (estas solicitudes abarcan el 58%).
Método de préstamo:	Garantía grupal sin colateral. (88% de los clientes prefieren esta modalidad ya que es fácil y el proceso de trámite del préstamo es simple y amigable).
Plazo del crédito:	24 meses (los clientes prefieren créditos a largo plazo y cuotas de pago bajas, para más facilidad de pagos periódicos)
Método de pago y términos:	54% de los clientes esperan pagar por mensualidades. De acuerdo a los clientes, los pagos mensuales son mejores ya que da tiempo suficiente para ahorrar y trabajar en otras labores para obtener más ingreso. Además, desean usar este crédito en conjunto con pagos mensuales de otros préstamos existentes.
Monto del crédito:	El máximo son 10 millones de dólares de Vietnam. De acuerdo a las necesidades de los clientes, se esperan créditos de 10 a 15 millones de dólares de Vietnam (abarca el 60% de los clientes). Sin embargo, basados en el objetivo de atender a los clientes pobres y el prototipo de producto inicial, debemos concentrarnos en un monto de crédito que sea un poco menor. No obstante, esto puede resultar en una reducción potencial de clientes (41% de los clientes solicitaron montos de crédito mayores a los 10 millones de dólares de Vietnam.
Apoyo para la construcción:	Hábitat apoyaría con este aspecto.
Consultas de los créditos:	La consultoría se brindará relacionado a cómo construir, cuál material de construcción usar, cuál es el equipo necesario, los procesos, los estándares técnicos y la arquitectura necesaria para los proyectos de construcción y asegurar una buena calidad con el mínimo de gastos. Además de los documentos de préstamos se requiere hacer un documento de construcción para implementar el proyecto de construcción.

Supervisión:	Llevar a cabo revisiones regulares a partir de la asignación de los créditos hasta que el proyecto de construcción se concluya. Esto con el fin de asegurar que el crédito se utilice para propósito correcto y permite monitorear los pagos y brindar ayuda cuando sea necesario.
Materiales y equipo	Es importante revisar el mercado para aconsejar al prestatario en cuanto a materiales apropiados de construcción y equipo necesario. Con frecuencia esto ayuda a los clientes a obtener materiales de construcción de alta calidad por precio menor.

Aprendizajes

Verifique que el prototipo no canibalice a otros productos de su institución, sea competitivo ante los productos y servicios de otras instituciones, y ofrezca una tasa de interés sostenible que se pueda usar para masificarlo.



Paso 2.

Validación cuantitativa del prototipo

Las herramientas cuantitativas sirven para validar y ajustar el prototipo del producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda. Además, ayudan a calcular su demanda entre la población meta. La herramienta de validación que se utiliza con más frecuencia es una encuesta. Otra herramienta incluyen entrevistas semi estructuradas (individuales o grupales) pero con estas no se puede estimar la magnitud de la demanda.

Por ejemplo, se diseñó un prototipo de un producto crediticio de MFV para instalar techos en las viviendas de familias en zonas periurbanas de Santo Domingo. El monto promedio del crédito es de \$700 y las cuotas mensuales son de \$40. El crédito va acompañado con asistencia técnica en construcción y descuentos en ferreterías socias. A través de una encuesta se pudo conocer el porcentaje de la población meta con intención de adquirir este tipo de crédito y los cambios que requiere el producto para aumentar su nivel de aceptación en la población meta.

Además, estas herramientas pueden utilizarse para validar otros hallazgos de la investigación cualitativa, tales como tendencias asociadas con la fuente de ingreso de una población (por ejemplo, la utilización de remesas⁷ para pagar el crédito), que podría fortalecer o debilitar el comportamiento del producto.

Las siguientes acciones son necesarias para realizar una validación cuantitativa⁸:

- a. **Planificación de la validación:** durante las reuniones de equipo, es importante definir:
 - ¿Qué se va a validar? Las preguntas más comunes que se encuentran en las encuestas para la población meta incluyen:

⁷ Dinero enviado a una familia desde otra localidad. Muchas remesas son enviadas a su país de origen por familiares que viven, temporal o permanentemente, en otro país

⁸ Algunos de los pasos pueden también utilizarse en validación cualitativa

- ¿Cuáles son las características principales de la población encuestada? Estas características incluyen edad, ingresos y egresos, nivel educativo y otra información socio-demográfica que ayuda a fortalecer el prototipo u otros servicios complementarios.
- ¿Qué mejoras prefiere hacerle a su vivienda?
- ¿Cuál es su nivel de aceptación del prototipo y otros servicios complementarios (por ejemplo, educación financiera)?
- ¿Tiene capacidad para pagar estos productos y servicios?

Basado en estas preguntas, se desarrollan las preguntas específicas de la encuesta.

- ¿Cómo se debe contactar a las personas que participarán en la encuesta?
 - ¿Cuándo debe administrarse la encuesta y cuándo hay que entregar los resultados?
 - ¿Cuáles son los recursos necesarios? Estos recursos incluyen tiempo del personal, consultores(as) especialistas en encuestas y encuestadores(as), y dinero para logística, entre otros. Es muy útil contar con una persona en su equipo que tenga conocimientos básicos de investigación cuantitativa. Esta persona puede coordinar el trabajo con un consultor externo con experiencia en el tema.
 - ¿Qué tan exacta debe ser la información recolectada? Recuerde que entre más exacta la información, mayor el costo. Con base en la respuesta, solicite a una persona experta en estadística que proponga:
 - el tamaño de la muestra de cada población
 - la forma de muestreo.
 - ¿Cómo se analizan los datos? Las herramientas estadísticas que usarán para analizar la información recogida. Para este tipo de investigaciones, generalmente, es suficiente utilizar promedios y frecuencias.
 - ¿Qué software debe utilizarse para el análisis? Hay varios paquetes en el mercado, incluyendo Microsoft Excel, SPSS y SAS. Si la institución no cuenta con experiencia en el uso de software, se recomienda contratar a un tercero para procesar y analizar la información.
- b. Diseño de la encuesta:** partiendo de las preguntas más comunes presentadas anteriormente, prepare las preguntas específicas de su encuesta, utilizando como ejemplo la encuesta del Anexo 15.

Contar con cuadros de salida, desde un inicio, le ayudará a visualizar el tipo de información que obtendrá. Esto permite eliminar preguntas innecesarias para el diseño del prototipo y agregar preguntas faltantes. Además, los cuadros de salida le facilitan el procesamiento de la encuesta. En cada cuadro, indique el número de pregunta de la encuesta de donde provienen los datos para evitar confusión cuando se procesan y analizan los resultados.

- c. **Formación del equipo de campo:** asigne a personas para realizar las siguientes funciones: capacitar al equipo, coordinar la logística del trabajo de campo, administrar las encuestas, revisar la calidad de la información recogida, procesar datos y elaborar el informe. Es recomendable que estas personas ya cuenten con experiencia previa en la realización de este tipo de actividades, preferiblemente, con poblaciones de bajos ingresos.
- d. **Capacitación al personal de campo:** dicho personal estará a cargo de administrar las encuestas y deben conocer:
 - el objetivo de la validación,
 - la razón por la cual se hace cada pregunta y,
 - las preguntas clave de la encuesta que deben ser contestadas.
- e. **Preparación de la logística:** de acuerdo al plan de muestreo, asigne zonas de trabajo a cada jefe(a) de encuestadores(as) y las personas que estarán bajo su supervisión. Prepare el paquete de materiales que debe entregarse a cada encuestador.
- f. **Validación de la encuesta:** realice la encuesta con un grupo de personas como prueba. (La persona experta en estadística podrá proponer el tamaño de este grupo de prueba). Ajuste la encuesta basado en los resultados de la prueba.
- g. **Administración de la encuesta:** a lo largo de cada día, la persona encargada de validar la calidad de la información recogida debe revisar las encuestas.
- h. **Procesamiento de datos de la encuesta:** utilice el programa seleccionado para este propósito.
- i. **Elaboración de informe:** prepare un informe claro y conciso con los hallazgos más importantes. Solicite la retroalimentación del personal y consultores que participaron en el trabajo de campo.

Aprendizajes

Si la organización cuenta con información preliminar de alta calidad y un buen estudio cualitativo, pero no cuenta con recursos económicos suficientes para hacer una validación cuantitativa, podría realizar una **validación cualitativa** con entrevistas semi-estructuradas (grupales e individuales). Esto es factible cuando los hallazgos de la investigación cualitativa muestran una tendencia muy marcada ⁹.



⁹ En estos casos, las características de la población que se utiliza para la validación deben corresponder a las características de la población meta que ha sido escogida para la fase piloto. Para esta validación, puede, por ejemplo, utilizar el Anexo 9 (Guía modelo: Ejercicio participativo de priorización de atributos de los productos financieros para mejoramientos de vivienda), realizando las adaptaciones necesarias.

Paso 3.

Afinamiento de prototipo

Durante las reuniones del equipo de EMyDP, ajuste el prototipo diseñado de acuerdo con los resultados de la validación cuantitativa o la herramienta alterna utilizada.

Si el prototipo tuviera muy baja aceptación, hay varias opciones, dependiendo de las razones por las cuales no recibió una buena aceptación:

- a. Crear un nuevo prototipo (tomando en cuenta los resultados de la validación) y hacer una segunda validación.
- b. Ahondar en la investigación preliminar y/o repetir parte del estudio de mercado. En el segundo caso, podría realizar entrevistas grupales (dos a tres) para indagar, a profundidad, sobre los atributos del prototipo que obtuvieron muy baja aceptación en la encuesta.
- c. Detener el plan para ofrecer el prototipo de producto en la zona originalmente seleccionada, si se encuentra que no tiene aceptación en dicha zona. (Si se realizó un buen estudio de mercado, esta situación se debió haber identificado previamente, sin tener que alcanzar la validación para descubrirlo).



Aprendizajes

Al analizar los resultados de la validación del prototipo, no se asombre si las familias opinan que el monto del crédito es bajo. Las familias, generalmente, quieren realizar las mejoras a sus viviendas de una sola vez. Al ofrecer el producto financiero, habrá que concientizar a las familias sobre la importancia de planear el mejoramiento de sus viviendas por etapas, para ajustar el financiamiento a su capacidad de pago.

Lista de herramientas presentadas en los anexos para la Etapa C, Diseño de prototipo de productos microfinancieros y servicios de acceso a vivienda

- Ejemplo de encuesta de validación para un prototipo de MFV
- Ejemplo de agenda de reunión para diseñar prototipos de productos y servicios
- Ejemplo de guía de atributos de productos y servicios (como herramienta para validación del prototipo de MFV)

Etapa D.

Piloto

En esta sección usted aprenderá a:

1. Determinar la viabilidad del prototipo del producto en el campo, bajo condiciones de riesgo controlado.
2. En el caso que el prototipo se considere viable al finalizar el piloto, identificar los cambios necesarios para llevarlo a escala de forma sostenible.

Preguntas Clave:

Antes de iniciar el piloto:

1. ¿Está la institución preparada para el lanzamiento del piloto?
2. ¿Cuál es la secuencia de actividades necesaria para ejecutar el piloto?
¿Quiénes son las personas responsables de cada actividad? ¿Para qué fecha necesita finalizarse cada una?
3. ¿Qué sistema de monitoreo requiere durante la ejecución del piloto?

A la luz de los resultados del piloto:

4. ¿Satisface nuestro producto una demanda insatisfecha entre la población meta? ¿Toma en cuenta sus preferencias y capacidades?
¿Qué cambios requiere el prototipo para satisfacer las necesidades y preferencias de las familias meta sin dejar de tomar en cuenta sus competencias?
5. ¿Podrán los productos financieros y servicios de acceso a la vivienda llevarse a escala? ¿Qué cambios son necesarios para ofrecer el producto a escala de forma sostenible?

Utilice los pasos que en las siguientes páginas para responder a estas preguntas.

Paso 1.

Determine si su institución está preparada para ejecutar el piloto

Use la herramienta del Anexo 17 para verificar si su institución está preparada para lanzar el piloto. Esta herramienta le ayudará a establecer si cuenta con:

1. Respaldo de la dirección y junta directiva.
2. Un modelo claro para ofrecer servicios de acceso a la vivienda.
3. Fondos de capital.
4. Habilidades administrativas y operativas.
5. Personal adecuado y capacitado.
6. Entendimiento del enfoque de los productos y servicios, y sus requerimientos especiales.
7. Capacidad para hacer ajustes en sus sistemas de información, que permitan monitorear el comportamiento del prototipo.

Paso 2.

Planificación del piloto

Los datos en esta sección han sido adoptados de la prueba de prototipo de MicroSave¹⁰, prueba piloto y planificación para productos microfinancieros. Cuando se reúne el equipo de EMyDP, prepare un plan de ejecución del piloto usando la plantilla del Anexo 18 como base, la cual incluye diez áreas:

1. Formación de equipo de ejecución.
2. Objetivos del piloto.
3. Protocolo de ejecución.
4. Ajuste de los sistemas de manejo de información.
5. Proyecciones financieras (si no las hicieron en la Etapa C. *Diseño de prototipo de producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda*).
6. Definición de políticas, sistemas, procesos y procedimientos.
7. Capacitación del equipo ejecutor.
8. Estrategia y materiales de mercadeo y promoción.
9. Sistema de monitoreo y evaluación. (En su presupuesto del piloto, incluyan el costo de las actividades de monitoreo y evaluación). El Anexo

¹⁰ Para más información visite: www.microsave.org

19 incluye un ejemplo de un reporte trimestral para monitorear los productos y servicios de MFV en el cual hay ejemplos de indicadores de monitoreo, etc.

10. Fecha de lanzamiento.

Por ejemplo,

HABITAT VIETNAM: PLAN DE ACCION

Desarrolle proyecto de prueba de prototipo

- Establezca con HPHI las características del producto final y procesos técnicos necesarios.
- Firma de contrato fase 2 con HPHI para que los recursos financieros estén disponibles para implementar el programa de crédito piloto.

Prueba del producto

- Implementar el programa de crédito piloto en la sucursal 01 en Dong Anh para iniciar con el trimestre 1 o principios del trimestre 2/2008.
- El número de clientes previsto para el piloto es de 100 a 200 personas con un capital de préstamos requerido de US\$ 44,000 a US\$ \$88,000.
- La evaluación y expansión del producto se implementará un año después del piloto (año 2009).

Aprendizajes

Seleccione por lo menos **dos áreas** piloto que incluyan una población meta con características similares para poder determinar la razón del éxito o fracaso. Por ejemplo, si tiene que ver con la sucursal que provee el servicio a cada zona o con otros factores. Esto puede promover la competencia sana entre sucursales. Además, recuerde que no es conveniente *poner todos los huevos en una misma canasta*.

El **equipo del piloto** debe conformarse, preferiblemente, por las mismas personas que participaron en las etapas anteriores. Agregue más personas si fuera necesario. Esto ayuda a que este equipo entienda bien los productos y servicios diseñados. Además, la participación del **personal de campo** en la planificación del piloto ayudará a cultivar su apropiación, un factor clave para el éxito del piloto.

El **plazo** para el piloto debe ser amplio para evitar que los resultados sean afectados por la estacionalidad de la cartera. Un plazo de un mínimo de doce meses permite desarrollar una idea clara del comportamiento del producto de crédito y servicios de acceso a la vivienda, durante diferentes temporadas.



Paso 3.

Preparación para el piloto

Prepárese de acuerdo al plan definido en el paso anterior. Para no perder ímpetu, dicha preparación no debe extenderse más de tres meses. Para preparar los servicios de acceso a la vivienda, consulte el capítulo correspondiente a este tema.



Aprendizajes

La **capacitación a los asesores de crédito** es esencial para lograr que comprendan el producto de MFV y servicios de acceso a la vivienda que lo acompaña.

Paso 4.

Ejecución con monitoreo

¡Llegó el día del lanzamiento del piloto!

Durante los primeros tres a seis meses, recoja información mensual para los indicadores diseñados. Luego, puede disminuir la frecuencia del monitoreo y realizarlo cada tres meses.

Realice reuniones periódicas para revisar los resultados del monitoreo y generar **recomendaciones para afinar el prototipo y piloto**. Asegúrese que las recomendaciones se implementen lo antes posible, una vez que hayan sido aprobadas.

Prepare un **álbum de fotos** de las viviendas con fotografías de las casas antes y después de las mejoras.

Como parte del monitoreo, considere realizar **estudios de caso** con algunas familias que reciban los servicios y productos de MFV. Esto le permite identificar cambios necesarios para incrementar el éxito del ofrecimiento de estos servicios y productos, además de contar con evidencia concreta para promocionar su institución.



Aprendizajes

Durante los **primeros tres a seis meses del piloto**, recolecte información mensualmente de los indicadores designados para monitorear los avances de la implementación del piloto. Use los resultados del monitoreo para realizar e implementar recomendaciones para refinar el prototipo y el piloto. En esta fase crítica del proyecto su organización debe hacer la mayoría de los ajustes al prototipo del producto. Posteriormente, la frecuencia de monitoreo puede reducirse.

Los **reportes de seguimiento del piloto** deben ser, en la medida posible, basados en información que su institución procesa periódicamente para evitar aumentar la carga de generar información nueva.

Si su institución tiene una alta rotación de personal de campo, necesita un **sistema de capacitación continua** en el ofrecimiento del nuevo producto y servicio. Como parte de este sistema, considere preparar un manual de capacitación para los asesores. El manual debe actualizarse periódicamente para reflejar los cambios que se realizan al producto y servicios.

Paso 5.

Evaluación

Hacia la mitad y final del piloto, realice una evaluación del mismo con el apoyo de una persona externa para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Satisface nuestro producto una demanda insatisfecha entre la población meta? ¿Toma en cuenta el producto sus preferencias y capacidades?
- ¿Cómo debe ajustarse el producto durante la segunda mitad del piloto? (Esta pregunta aplica solo a la evaluación intermedia).
- ¿Qué partes del piloto fueron exitosas? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos del piloto funcionaron parcialmente o no funcionaron del todo? ¿Por qué?
- ¿Qué cambios deben hacerse al producto para ofrecerlo a escala de forma sostenible?

Al menos que su institución lo considera necesario y tenga los recursos disponibles, **no debe intentar evaluar todos los aspectos del piloto**. Trate de concentrarse en los aspectos más relevantes.

Inmediatamente después de la evaluación intermedia, al reunirse con el equipo de EMyDP, defina los cambios a realizarse en el piloto y un plan para ejecutarlo.

El **informe** de cada evaluación debe incluir los pasos a seguir basados en los hallazgos. Es preferible ser breve y al grano al identificar las prácticas que funcionan bien y las que se deben cambiar.

Después de la evaluación final, defina si el piloto para los productos financieros y servicios de acceso a la vivienda se llevarán a escala y cómo lograrlo.

Aprendizajes

Al realizar la evaluación final del piloto, defina una **estrategia de expansión de la cartera del producto de vivienda con SAV** que sea factible y viable para su institución. La estrategia podría ser un piloto ampliado que incorpore más zonas al proyecto antes de proponer un lanzamiento a escala del producto y servicios.



Lista de herramientas presentadas en los anexos para la Etapa D, Piloto

- Valoración del nivel de preparación de la institución para el lanzamiento del piloto del producto de microfinanzas para vivienda
- Planificación del lanzamiento del piloto del producto de microfinanzas para vivienda
- Ejemplo de reporte trimestral para el monitoreo del piloto del producto

Capítulo 5.

Servicios de acceso a la vivienda

En esta sección usted aprenderá a:

1. Familiarizarse con los elementos básicos de una vivienda adecuada.
2. Conocer los servicios de acceso a la vivienda que acompañan a los productos microfinancieros para vivienda.
3. Conocer varios tipos de servicios de acceso a la vivienda, especialmente la asistencia técnica en construcción (ATC).
4. Familiarizarse con las herramientas que ofrece la ATC

Preguntas clave:

1. ¿Qué es una vivienda adecuada?
2. ¿Qué son los servicios de acceso a la vivienda? ¿Cuáles tipos hay? ¿Quién los ofrece? ¿Qué se requiere para ofrecerlos?
3. ¿En qué consiste la ATC? ¿Cuál es el ciclo de ATC? ¿Cuáles son los pasos para diseñar y prepararse para ofrecerla? ¿Cuáles son los puntos clave de su ofrecimiento?

Utilice la información de las siguientes páginas para responder a estas preguntas.

A. Vivienda adecuada

Según las Naciones Unidas, una vivienda adecuada debe contar con siete elementos (Calderón-Steck 2010):

1. **Seguridad jurídica de la tenencia:** protección legal contra desalojos forzosos, hostigamiento u otras amenazas, pero sin implicar necesariamente un título legal de propiedad.
2. **Disponibilidad de servicios, materiales, facilidades e infraestructura:** acceso permanente a agua potable, energía para la cocina, calefacción y alumbrado, instalaciones sanitarias y de aseo, almacenamiento de alimentos, eliminación de desechos, drenaje y servicios de emergencia.
3. **Gastos soportables:** los gastos de la vivienda no deben impedir, ni comprometer, el logro y satisfacción de otras necesidades básicas.
4. **Habitabilidad:** espacio adecuado para sus ocupantes que los proteja del frío, humedad, calor, lluvia, viento, vectores de enfermedades y otras amenazas para la salud, y de riesgos estructurales.
5. **Accesibilidad:** la vivienda debe ser físicamente accesible para todas las personas; los grupos en situación de desventaja tienen prioridad (por ejemplo, personas con discapacidad, personas de la tercera edad y niños).
6. **Lugar:** acceso a opciones de empleo, servicios de salud, centros de atención para niños, escuelas y otros servicios sociales. Fuera de áreas de contaminación.
7. **Adecuación cultural:** expresión de la identidad cultural y diversidad de la vivienda.

B. Servicios de acceso a la vivienda

¿Qué son los servicios de acceso a la vivienda?

En los países en vías de desarrollo, la mayoría de las familias construye sus viviendas, progresivamente (paso a paso). Estas familias compran o invaden terrenos donde construyen sus viviendas, poco a poco, durante cinco a quince años. Para este propósito, reciben escaso apoyo de entidades gubernamentales u otras instituciones (Ferguson 2006).

Dentro de este contexto, los **servicios de acceso a la vivienda (SAV)** son un conjunto de actividades que acompañan el producto financiero, diseñados para estimular, orientar y apoyar a los clientes a construir viviendas adecuadas, a través de un proceso progresivo (por etapas).

Los SAV buscan:

1. Apoyar a las familias en definir sus metas con respecto a su vivienda.
2. Aumentar la calidad de las viviendas, principalmente, en términos de seguridad y funcionalidad.
3. Mejorar la satisfacción de las familias con la calidad de las mejoras que realizan.
4. Reducir los costos y tiempo de construcción.
5. Incrementar las capacidades de las familias para realizar mejoras continuas a sus viviendas.

Los servicios de acceso a la vivienda que acompañan los productos microfinancieros de vivienda deben orientarse para ayudar a las familias meta a construir sus viviendas de forma progresiva, sin detrimento de la calidad de sus viviendas. Estos servicios buscan ayudar a las familias a tomar buenas decisiones al momento de mejorar sus viviendas, y adquirir conocimientos básicos para darle seguimiento a la construcción de las mejoras.

Los beneficios de SAV, desde el punto de vista de su institución, incluyen:

1. **Disminuir el riesgo de otorgar créditos** al aumentar la satisfacción de los clientes con los mejoramientos realizados a sus viviendas, los cuales se realizan con mayor calidad y, menor costo y menor tiempo.
2. **Posicionar su institución frente a otras instituciones** al tener sus productos financieros un valor agregado.
3. **Incrementar su desempeño social** al generar un impacto en la calidad de vida de sus clientes.
4. **Generar créditos sucesivos** al establecer un plan de mejoramiento continuo de vivienda, desarrollado con la familia a través de asistencia técnica en construcción.

¿Cuáles tipos de servicios de acceso a la vivienda hay?

En el CIVF, hemos identificado seis tipos de servicios de acceso a la vivienda:

1. **Capacitación para planificación de mejoramientos:** se ofrece por medio de talleres grupales o sesiones individuales que ayudan a las familias a planear la secuencia de mejoras que realizarán a sus viviendas. Estos talleres incluyen los siguientes temas: priorización de las mejoras, elaboración de un presupuesto adecuado, búsqueda de opciones de crédito y criterios para escoger un buen constructor y proveedor de materiales de construcción. La capacitación en estos temas puede facilitar el interés de las familias meta en créditos consecutivos para realizar mejoras por etapas, en lugar de pensar en un solo crédito grande, para el cual no tienen capacidad de pago. El CIVF cuenta con un método para realizar este tipo de capacitación, el cual está a disposición de su organización. El Anexo 20 contiene un resumen de los componentes del taller.

2. **Asistencia técnica en construcción (ATC):** consiste en acompañamiento a las familias por parte de un técnico (asesor) en construcción, quien les ofrece recomendaciones sobre el uso de sus recursos para realizar mejoras a sus viviendas. Generalmente, este acompañamiento se brinda durante visitas a la vivienda de cada familia. Más adelante en este capítulo, se amplía la información sobre este tipo de servicios de acceso a la vivienda.
3. **Capacitación en construcción:** consiste en capacitación para familias de la población meta a través de eventos educativos. Los cursos son impartidos por un técnico en construcción y su objetivo es mejorar el conocimiento de las familias con respecto al mejoramiento de viviendas. La capacitación también puede dirigirse a: a) un grupo de albañiles para fortalecer sus conocimientos sobre nuevas tecnologías en la construcción y b) asesores de crédito quienes deben recibir capacitación y herramientas para brindar asesoría a sus clientes. Este servicio puede ser brindado por su institución o proveedores de materiales en coordinación con su institución.
4. **Entrega de materiales impresos:** distribución de materiales didácticos (por ejemplo, folletos (cartillas) con consejos útiles para las familias que van a realizar mejoras a sus viviendas. Estos materiales pueden ayudar al cliente en la negociación, planificación y supervisión de las obras que realiza su maestro o albañil.
Visite nuestro sitio web www.habitat.org/civf para obtener copias de las cartillas de construcción producidas por el CIVF. Las cartillas incluyen información para las familias sobre el tipo de materiales que necesitan para las distintas mejoras a sus viviendas, los pasos de construcción y cuidados especiales que deben considerar durante y después de finalizada la construcción.
5. **Negociación de la institución con proveedores de materiales de construcción** para obtener precios favorables, garantizar la calidad de los materiales, y negociar el transporte y entrega de los mismos en las viviendas de las familias.
6. **Negociación de la institución con la municipalidad** para agilizar la obtención de licencias de construcción o rebajar su costo. Además, la institución puede incidir en la municipalidad para construir obras comunitarias para mitigar el riesgo ante desastres y mejorar el acceso a servicios básicos de la población meta.
7. **Construcción directa:** es un servicio ofrecido por un constructor a cargo de todo el proceso de construcción (o una parte), al final del cual entrega una obra a las familias.

¿Quién ofrece los servicios de acceso a la vivienda?

Los servicios de acceso a la vivienda pueden ser ofrecidos por su institución (internamente) o por aliados (externamente), o una combinación de ambos. A continuación, se presentan dos ejemplos:

- Una institución contrató a varios técnicos en construcción para capacitarlos en dos áreas: promoción de crédito y ATC. Además de recibir incentivos regulares por cada crédito colocado, reciben, además, un

incentivo adicional por ofrecer ATC. Los clientes de la institución reciben la asesoría de dichos técnicos y folletos con consejos de construcción.

- Una institución financiera se asoció con una cadena de ferreterías para ofrecer capacitación a las familias que obtienen crédito para mejoramiento de vivienda. La institución coordinó con las ferreterías el diseño de un taller de capacitación. El taller se realiza una vez por semana en la misma ferretería y lo imparte un asesor en construcción. La institución asigna a un experto en capacitación para monitorear la calidad de los talleres.

Aprendizajes

Si su institución establece una alianza con una institución que ofrece servicios de acceso a la vivienda, debe haber una persona en su institución que sirva de enlace con su aliada. Esta persona tendrá la responsabilidad de garantizar que las familias reciban un servicio de alta calidad.



¿Cuáles son los requisitos para ofrecer servicios de acceso a la vivienda?

Su organización y sus organizaciones aliadas deben abordar los siguientes puntos para ofrecer servicios de acceso a la vivienda:

1. Diseñar un **servicio asequible** para la población meta, y **sostenible** financiera e institucionalmente para su organización.
2. Diseñar y aplicar **políticas, procedimientos y herramientas técnicas** para guiar los servicios brindados. Por ejemplo, su organización debe:
 - a) definir qué hacer cuando la vivienda de una familia que solicita un crédito se ubica en una zona de alto riesgo para desastres; b) en el caso de la ATC, diseñar un contrato de crédito con cláusulas que especifiquen en quien recae la responsabilidad por la calidad de la construcción de los mejoramientos.
3. **Asignar a un líder en la institución para ofrecer los servicios de acceso a la vivienda.** Si el servicio es provisto por terceros, es clave asignar a un líder dentro de la institución que conozca del tema y provea liderazgo. En este caso, dicha persona podría negociar con la organización aliada que brinda estos servicios y darle seguimiento a los servicios de acceso a vivienda.
4. Desarrollar **capacidades** de su personal, particularmente el líder. Durante la capacitación, incluya los elementos de una vivienda adecuada.
5. Asignar suficientes **recursos humanos y financieros**.
6. **Posicionar los servicios de acceso a la vivienda** dentro de su organización y con las familias meta como un valor agregado a los productos de microfinanzas para vivienda. El uso de materiales promocionales apropiados para cada población meta podría ser muy útil.

C. Asistencia técnica en construcción

¿En qué consiste la asistencia técnica en construcción?

La ATC es un acompañamiento a las familias meta, realizado por un técnico en construcción que ofrece recomendaciones sobre el uso de sus recursos para mejorar sus viviendas. Este acompañamiento, generalmente, se ofrece durante visitas a las viviendas. El nivel de preparación del técnico o asesor en construcción depende, en gran medida, de la complejidad de las mejoras.



Aprendizajes

La ATC debe estar incorporada al ofrecimiento de un crédito de vivienda del mismo modo que se incorpora la asistencia técnica en el crédito productivo.

La ATC es una parte integral del crédito.

Su institución no asume ninguna **responsabilidad civil** sobre el proceso de construcción. La responsabilidad es de las mismas familias que toman las decisiones de aplicar (o no) las recomendaciones ofrecidas. Las familias tienen la responsabilidad final de hacer las contrataciones y dar seguimiento al constructor quien realiza la mejora. *Se recomienda verificar la legislación local con respecto a la adjudicación de las responsabilidades para este servicio.*

¿Cuál es el ciclo de ATC?

El ciclo de ATC tiene cinco pasos, tal como muestra la siguiente figura.

Figura 3. Ciclo de ATC



A continuación, se presenta una explicación detallada de cada paso. (El Cuadro 4, ubicado al final de esta explicación, presenta un resumen de los pasos).

Paso 1.

Contacto inicial

El primer contacto con las familias interesadas en los productos y servicios de su institución es una **oportunidad para destacar los beneficios y promocionar el producto financiero y ATC**. Entregue a las familias volantes promocionales.

Este primer contacto lo puede realizar un asesor de crédito, asesor de construcción o un gestor técnico de demanda. (Los dos últimos puestos se describen con mayor detalle más adelante en este capítulo). Si este contacto se realiza en la vivienda de las familias, continúe con los pasos 2 y 3 de la ATC, durante la misma visita.

Anote la siguiente información en el **Formulario F1** (Anexo 21):

- El perfil básico del cliente potencial, que incluye la información de contacto y su capacidad económica para realizar las mejoras.
- Un inventario preliminar de las necesidades y preferencias del cliente para mejorar su vivienda.

Esta información da orientación sobre el tipo de asesor a enviar para la visita del Paso 2. Para **mejoras menores** (pintura y cambio de láminas de un techo, por ejemplo), podrían enviar a un asesor de crédito capacitado en ATC. Para **mejoras mayores** (tal como construcción de paredes), podrían enviar a un asesor en construcción. (El Anexo 22 incluye una lista de mejoras menores y mayores).

Recomendaciones para los asesores:

- Muestre empatía hacia las familias.
- Explíquelo a la familia que su institución le brindará ATC, la cual consiste en orientaciones para ayudarles a construir viviendas de mejor calidad a un menor costo. Debe quedar claro que la propia familia es responsable de tomar la decisión final sobre la mejora que desea realizar y no su institución.

Paso 2.

Visita a la familia para diagnóstico y plan de mejora

La visita a la vivienda de la familia le permite: a) conocer, de primera mano, sus necesidades y preferencias de mejoramiento de vivienda, b) ayudarle a visionar su plan de mejora continua para lograr una vivienda adecuada y la secuencia de las mejoras, c) ayudarle a seleccionar la primera mejora a realizar. Si la familia no tiene un presupuesto, recomíendele solicitar dos o tres cotizaciones a albañiles con experiencia en el tipo de mejora a realizar. (La revisión del presupuesto se realiza en el Paso 3).



Aprendizajes

Los clientes deben tener clara la propuesta del **plan de mejoramientos a sus viviendas** (o plan de inversión), la cual no solo incorpora los aspectos técnicos de construcción, sino que también permite visualizar una relación de largo plazo con su organización. Con el plan de mejoramiento, su organización podría considerar ofrecer una línea de crédito o créditos pre-aprobados para etapas posteriores al primer crédito, en función al cumplimiento de pago.

En este paso, utilice el **Formulario F2** (Anexo 22). Al llenar este formulario tendrán una línea base de la condición de la vivienda (antes que se realicen las mejoras) y la secuencia de las mejoras. Este formulario incluye espacio para un plano y fotografía de la vivienda. (El plano se dibuja en el Paso 3).

Recomendaciones:

- Desde el inicio de la entrevista, asuma una actitud de escucha. El cliente debe expresar sus deseos con respecto a su vivienda. Sea respetuoso con estos deseos. Haga preguntas breves.
- Observe la vivienda con detenimiento para ayudarle a la familia a identificar sus necesidades.
- Asegúrese que entiende cuáles mejoras son prioritarias para la familia.
- Ayude a la familia a visualizar una vivienda adecuada y las etapas necesarias para alcanzar ese sueño. Analice, junto a la familia, las implicaciones de cada etapa, incluyendo el costo aproximado, los cuidados que hay que tener con el diseño y el tiempo que la familia debe invertir para darle seguimiento al proyecto de construcción.
- Ayude a la familia a definir la primera mejora que realizará con el crédito de su institución. Analice, junto con la familia, la viabilidad de realizar esta mejora. Converse con la familia sobre el monto aproximado del crédito que podría obtener y el costo aproximado de la mejora.
- Revise si la vivienda se encuentra en una zona de riesgo y tome las medidas adecuadas para estos casos, según las políticas de su institución. Por ejemplo, su institución podría tener una política de no ofrecer créditos para mejoramiento de vivienda en áreas con alto riesgo ante terremotos e inundaciones.
- Reitere a la familia el objetivo de ATC: orientar a las familias con respecto a las mejoras que podrían realizarle a sus viviendas para que ejecuten una obra de mejor calidad a un menor costo. Aclare que la familia tiene la última palabra y es la que decide sobre las mejoras a realizar -no la organización.

- Al llenar el formulario F2:
 - Cerciore que los datos del cliente coincidan con los datos anotados en el Formulario F1.
 - Anote todas las mejoras necesarias, aunque no sea posible financiarlas con el primer crédito.
 - Tome fotos a la vivienda. Estas fotografías funcionan como una línea base para comparar la vivienda antes y después de la mejora.

Paso 3.

Diseño de la vivienda y presupuesto

Este paso puede ejecutarse durante la visita del paso 2, utilizando el **Formulario F2** (Anexo 23). Este paso tiene tres partes: a) elaboración de un croquis (dibujo) con el diseño general de la vivienda, b) revisión de la lista de materiales y las cotizaciones de los albañiles consultados por la familia, c) ofrecimiento de recomendaciones técnicas para la familia.

- a. Durante la visita a la vivienda de la familia, elabore un dibujo con el **diseño general** de las mejoras a realizarse. Este diseño debe reflejar el sueño de la familia de contar con una vivienda adecuada. Su sueño podrá reflejarse en un **plano sencillo**, elaborado a mano. Este diseño debe incluir los siguientes elementos:
 - **Arquitectónicos:** establecen la división de los espacios de la vivienda, el uso y estética de cada uno. Además, definen la ventilación e iluminación de la vivienda de acuerdo con la ubicación de las puertas y ventanas.
La planificación de la secuencia de la construcción se realiza con el fin de evitar gastos innecesarios. Por ejemplo, si la familia tiene previsto instalar primero un piso de cemento y luego un baño, antes de instalar el piso, debe instalar la tubería de agua potable y aguas servidas (residuales) para el baño que hará más tarde. De esta manera evita la necesidad de romper el piso, cuando decida instalar el baño.
 - **Estructurales:** garantizan que la estructura de la vivienda sea segura (por ejemplo, que no se derrumba en un terremoto) y del menor costo posible. Los elementos estructurales ponen atención especial a la ubicación y materiales de construcción de las vigas y columnas.
 - **Eléctricos:** determinan las características de cada uno de los circuitos y cables eléctricos que se encuentran en una vivienda.
 - **Sanitarios:** definen la ubicación y otras características de la red de agua potable y desagüe de la vivienda. Las redes deben permitir una rápida evacuación de las aguas servidas o residuales, impedir el paso de gases y roedores de la red pública al interior de la vivienda, e impedir la contaminación del agua potable.

- b. Revise la **lista de materiales** y los **presupuestos** de la primera mejora preparados por los albañiles consultados por la familia. Los presupuestos deben tomar en cuenta:
- El precio y cantidad de **material de construcción** y debe considerar, además:
 - La calidad de los materiales.
 - El costo del transporte de los materiales (en el caso que no exista un acuerdo con una ferretería para que ésta asuma este costo).
 - El costo de la **mano de obra**: tome en cuenta si el mismo cliente va a realizar el trabajo o si va a contratar un tercero. En el caso de contratación de terceros, su organización podría aconsejar a las familias con respecto a la selección, contratación y supervisión de los constructores. El Anexo 25 incluye una lista de las características de un buen constructor.
 - Los **costos indirectos**: por ejemplo, comida o refrescos para los albañiles durante los días de construcción de la obra, si es costumbre hacerlo.
 - Los **imprevistos** que puedan surgir: es aconsejable asignar hasta un 10% del costo total de la obra para imprevistos. Un buen presupuesto conlleva un porcentaje menor de imprevistos.

Utilice una **tabla de costos de construcción** para revisar los presupuestos que tiene la familia. (Esta tabla deberá contener información de los costos de las obras más comunes). El Anexo 26 muestra un ejemplo de esta tabla. Su organización, puede elaborar una tabla similar con los costos actuales de la zona en donde residen las familias cliente.

Recomendaciones:

- Elabore un **plano de construcción sencillo** durante la visita de diagnóstico y plan de mejora. Para este propósito, no es económicamente viable regresar a la oficina para elaborar un plano con un programa de software y luego regresar a la vivienda de la familia para entregarlo. Un plano complejo puede resultar confuso para la familia y su albañil.
- Al entregar el dibujo con el diseño de la vivienda, responda a cualquier pregunta de la familia. Si la familia no entiende el plano, difícilmente, podrá darle seguimiento al trabajo que realiza su albañil o maestro de obras.
- En el diseño, incluya **elementos estéticos** de bajo costo. El hecho de diseñar una vivienda progresiva para una familia de bajos ingresos no significa diseñar una vivienda sin consideraciones estéticas.
- Al entregar el dibujo a la familia, adicionalmente, entregue información sobre **descuentos** que su organización haya negociado **con ferreterías**. (El Anexo 24 incluye una lista de las características de un buen proveedor de materiales de construcción, la cual puede compartir con las familias cliente). *La familia debe entender que no tienen obligación de comprar sus materiales en las ferreterías que ofrecen descuentos. Aclare a la familia que el cliente es responsable de establecer su propia relación y negociación con las ferreterías. Su institución solo facilita información sobre los descuentos disponibles.*

- Aconseje a la familia sobre detalles relacionados a la compra, control y cuidado de los materiales de construcción. Por ejemplo, sugiera lo siguiente:
 - Comprar todos los materiales al mismo tiempo para negociar mayores descuentos y disminuir el costo del transporte.
 - Al momento de la entrega, verificar la calidad y cantidad de los materiales recibidos. Los materiales deben cumplir con las especificaciones de la cotización.
 - Almacenar los materiales en un lugar en donde estén protegidos de las inclemencias del tiempo y de robos. Ayude a la familia a ubicar un lugar adecuado.
 - Monitorear el uso que se le da a los materiales durante la construcción para evitar desperdicios u otras pérdidas.
- En el caso que su organización haya diseñado **folletos con consejos para la construcción**, éste es un buen momento para entregar este material a la familia.
- Actualice la **tabla de costos de construcción** cada tres meses, como mínimo. La tabla debe ser actualizada por un profesional de construcción. Otra alternativa es ajustarla al índice de crecimiento asociado con los precios de construcción del propio país.
- Utilice las posibles combinaciones de mejoras “combos” incluidos en la tabla de costos, como ejemplo. No presione a la familia para aceptarlos tal y como están.

Paso 4.

Seguimiento a la obra

Realice una (o algunas) de las siguientes acciones:

- Visite la vivienda para identificar aspectos de la construcción que deba corregirse. El asesor en construcción debe realizar la visita, especialmente si se trata de una mejora mayor.
- Visite la vivienda para cerciorar que la familia, en efecto, esté invirtiendo los recursos en la mejora de su vivienda. Esta visita la puede efectuar el asesor de crédito o construcción.
- Llame por teléfono o realice una visita para determinar el nivel de satisfacción del cliente con el producto financiero y ATC, e identificar oportunidades de mejora para su producto y servicios.

Utilice el **Formulario F3** (Anexo 24) para registrar los resultados de cada visita. El formulario incluye la siguiente información:

- El estado o etapa de la construcción.
- El nivel de satisfacción de la familia con el crédito y ATC.
- Recomendaciones para la familia y su organización.

Recomendaciones:

- Si se trata de una mejora menor que no requiere seguimiento, considere no realizar la visita de seguimiento y solo hacer la visita de cierre.
- Escuche al cliente. Si hay que hacer una aclaración, espere hasta el final del tema conversado para intervenir.

- Lleve los formularios F1 y F2 a la visita. De esta manera, podrá tener presente los acuerdos originales hechos con la familia. Durante la visita, compare lo acordado con lo realizado y anote cualquier diferencia encontrada. Además, verifique que los datos de la familia ingresados en el Formulario F3, coincidan con los datos de los Formularios F1 y F2.
- Agradezca a las familias sus opiniones con respecto a la calidad de servicios ofrecidos por su organización.
- Después de recolectar la información sobre el nivel de satisfacción de los clientes, comunique dicha información al resto del equipo del proyecto para ajustar sus políticas, procesos, procedimientos y forma de trabajar con las familias.
- Tome fotografías del trabajo de construcción realizado.

Paso 5.

Verificación y cierre

Haga una visita final a la vivienda de la familia para verificar que la obra fue terminada, y tomar una fotografía de la mejora. Esta es una buena oportunidad para solicitarle a la familia sus comentarios sobre el producto y servicios recibidos, con el fin de poder mejorarlos. *Aproveche esta visita para conversar con la familia sobre un nuevo crédito.*

En este paso, utilice el **Formulario F3** (Anexo 24) para documentar los resultados de su visita.

Recomendaciones:

- Lleve los Formularios F1 y F2 a la visita para referirse a los acuerdos originalmente establecidos con la familia y las recomendaciones ofrecidas. En el caso que haya hecho una visita de seguimiento, lleve el Formulario F3 que se utilizó durante esa visita.
- En el Formulario F3, anote las recomendaciones de una manera concisa y completa para entender su contenido.
- La fotografía que toma debe ser representativa de la mejora realizada y servir como un punto de comparación con la imagen capturada antes de la mejora.

A continuación, se presenta un resumen de los pasos de ATC:

Figura 4. Resumen de los pasos de ATC

Paso	Partes principales	Herramientas
1. Contacto inicial	Promocionar el producto financiero y ATC. Levantar un perfil del cliente. Realizar inventario preliminar de las necesidades y preferencias de vivienda del cliente.	Volante promocional del producto. Formulario F1 con datos del cliente.

2. Diagnóstico y plan de mejora	En la vivienda de las familias: Revisar necesidades y preferencias del cliente. Ayudar al cliente a elaborar su plan de mejoramiento continuo de vivienda. Ayudar al cliente a seleccionar la primera mejora.	Formulario F2 con datos del estado de la vivienda.
3. Diseño de la vivienda y presupuesto	Elaborar un croquis (dibujo) con el diseño de la vivienda. Revisar la lista de materiales y presupuesto preparados por distintos albañiles o maestros de construcción. Ofrecer recomendaciones técnicas.	Formulario F2 con espacio para croquis. Lista de características de un buen constructor. Lista de características de un buen proveedor de materiales. Tabla de costos de construcción. Folletos con consejos de construcción para distintas mejoras.
4. Seguimiento a la ejecución de la obra	Recaltar aspectos que deben corregirse durante la construcción. Verificar que la familia haya invertido sus recursos en la vivienda. Determinar el nivel de satisfacción del cliente.	Formulario F3
5. Verificación y cierre	Verificar que la obra fue terminada. Fotografiar la mejora. Determinar el nivel de satisfacción del cliente. Conversar sobre el siguiente crédito.	Formulario F3

¿Cuáles son los pasos para diseñar y preparar el ofrecimiento de ATC?

Paso 1.

Definición del modelo de ATC

Tomando en cuenta los resultados del estudio de mercado y los aportes del personal de su institución, defina el modelo de ATC que ofrece su institución, especificando:

- Las políticas del servicio ofrecido. Incluya una política para atender familias con viviendas ubicadas en zonas vulnerables a desastres.

- El rol del asesor de crédito en la provisión de ATC y las herramientas que utilizará.
- El rol del asesor de construcción y las herramientas que utilizará.
- Si el asesor en construcción forma parte del personal de la institución financiera u organización social especializada en construcción. Es decir, desde el punto de vista de la institución financiera, ¿el servicio será ofrecido interna o externamente?
- El costo del servicio. Este costo se puede recuperar integrándolo a la tasa de interés o por medio de una comisión. El CIVF diseñó una hoja de cálculo en Microsoft Excel para calcular el costo de ATC. Solicite una copia de esta herramienta a lac-civf@habitat.org, la cual puede ajustar a sus necesidades.

Para diseñar un modelo de ATC, el Anexo 27 muestra **tres ejemplos de modelos con variaciones en el rol del asesor de crédito y asesor de construcción, de acuerdo con el nivel de intensidad del servicio: básico, intermedio o avanzado**. En el mismo anexo, se presentan características de cada modelo, las cuales ayudan a comprender sus ventajas y desventajas.

Los tres modelos pueden incluir la entrega de folletos con consejos sencillos de construcción dirigidos a la familia. La entrega de los folletos es particularmente importante si el asesor de crédito brinda el servicio de ATC.

Estas son consideraciones para tomar en cuenta al definir su modelo:

- Para mejorar la promoción del crédito, consideren contratar *gestores técnicos de demanda* para identificar familias con interés en solicitar un crédito de vivienda. El gestor puede tomar varias funciones del asesor técnico en construcción, tal como apoyar a las familias para hacer su diagnóstico de necesidades de vivienda y plan de mejora continua. Al identificar las necesidades de las distintas familias, el gestor puede detectar si hay necesidades comunes dentro de la comunidad, tal como la instalación de tanques de agua.
- Estas personas pueden ser maestros de construcción especializados o técnicos en construcción. (Su perfil es muy similar al asesor técnico en construcción presentado en el Anexo 28).
- Si su modelo incluye la recomendación de albañiles a las familias meta, estas familias podrían reclamarle por cualquier problema que surja con la obra de construcción. Si su modelo no incluye este tipo de recomendación, considere solicitarle a su personal de campo que evite darla. No obstante, es factible sugerirle a la familia consultar con más de un albañil para comparar precios, calidad y referencias para escoger la mejor opción.
- El modelo definido debe alinearse con las leyes y reglamentos locales de construcción, especialmente en lo referente a la responsabilidad de cada una de las partes (familia, institución financiera, albañil o maestro de obra) durante el proceso de construcción.

Paso 2.

Preparación de perfil, contratación y orientación del asesor técnico en construcción

El Anexo 28 presenta un ejemplo del perfil del asesor técnico y las medidas para verificar el cumplimiento de los candidatos con dicho perfil. Una vez contratado, oriente al asesor sobre las características del producto de MFV diseñado, de acuerdo con el modelo correspondiente. El asesor técnico debe participar en el ajuste de las herramientas de ATC.

Paso 3.

Preparación de herramientas

Ajuste las herramientas provistas en este capítulo (ubicadas en los anexos de esta guía) de acuerdo a sus necesidades, junto con el asesor en construcción. Además, defina las herramientas que debe usar el asesor de crédito, asesor en construcción, o ambos.

Paso 4.

Elaboración de diagrama de flujo de procesos

Prepare un diagrama de flujo de los procesos de ATC utilizando las siguientes opciones:

- Elabore un diagrama en donde se presentan solo las tareas asociadas a la ATC, tal como muestra el Anexo 29. En este ejemplo, se enfatiza la división de tareas entre el asesor de crédito, el asesor técnico en construcción y el albañil o maestro de obras.
- Elabore un diagrama donde se conjugan las tareas de crédito y ATC, como se muestra en el Anexo 30.

Si más de una persona atiende a una familia, es común que surjan **problemas de comunicación** si no se toman las medidas necesarias. Los problemas de comunicación podrían aumentar el tiempo de procesamiento de un crédito, por ejemplo. Por este motivo, los asesores de crédito y construcción deben recibir capacitación sobre el **proceso integrado de ofrecimiento del crédito y ATC** para brindarles un servicio fluido a las familias.

Paso 5.

Sistema de monitoreo y evaluación de ATC

Diseñe un sistema sencillo para monitorear y evaluar el servicio de ATC ofrecido. Algunos indicadores que podría considerar incluyen:

- el número de familias atendidas por cada asesor en construcción

- el tiempo entre el contacto inicial con la familia y la elaboración del plan de mejora a la vivienda
- el tiempo entre el contacto inicial con la familia y el desembolso del crédito
- el nivel general de satisfacción de las familias con ATC
- la principal utilidad de ATC para las familias

El Anexo 19 muestra un ejemplo de un cuadro de indicadores de crédito y ATC en donde se observan varios indicadores que se podrían usar para monitorear un piloto.

Paso 6.

Capacitación del personal

El personal de campo debe contar con habilidades y conocimiento de ATC para promocionar y ofrecer el servicio. Es importante capacitar a todo el personal involucrado en lo siguiente:

- elementos de una vivienda adecuada
- promoción de ATC enfatizando su valor agregado a las familias meta
- modelo de ATC diseñado por su organización
- herramientas de ATC a utilizar
- proceso integrado de crédito y ATC
- sistema de monitoreo y evaluación

Las siguientes consideraciones deben tomarse en cuenta con respecto al personal de campo:

- La capacitación debe incluir una **práctica en el campo**, en la cual se visite a familias para elaborar un diagnóstico de sus necesidades, elaborar un plan de mejora, diseñar la vivienda y revisar presupuestos.
- Si hay una **alta rotación de asesores de crédito** en su organización, su organización requerirá un sistema ágil para capacitar a nuevos asesores en ATC.
- Después de la capacitación inicial, cada tres meses, **refuerce el conocimiento del personal** para el ofrecimiento de ATC. Considere realizar visitas del personal de campo a las familias con un experto en construcción, para que éste de retroalimentación al personal.

Hábitat para la Humanidad cuenta con un **método de capacitación para asesores de crédito y construcción** que ofrecen ATC, que está a su disposición. Para mayor información escriba a lac-civf@habitat.org.

¿Cuáles son los puntos clave del ofrecimiento de ATC?

- Generalmente, el crédito para mejoras a vivienda se ofrece progresivamente. Es decir, las mejoras se hacen “poco a poco”, aumentando el monto de los créditos consecutivos según la capacidad de pago de los clientes. La ATC debe apoyar la construcción progresiva.
- Realizar un plan de mejoramiento progresivo de vivienda con el primer crédito puede estimular la demanda y ahorrar tiempo en el procesamiento de créditos futuros.
- La ATC es un servicio de asesoría que no conlleva responsabilidad civil de la organización con respecto a la calidad o costo de la construcción realizada por las familias. (Verifique que este punto sea compatible con la legislación de su país).
- Seguir, rigurosamente, el procedimiento establecido por su organización para ofrecer ATC contribuye a la calidad del servicio. Este procedimiento debe incluir el llenado de los formularios seleccionados y adaptados por su organización.
- Para mejoras que implican reformas estructurales mayores, los clientes deben consultar con un profesional en construcción y solicitar diseños arquitectónicos, estructurales, eléctricos o sanitarios, según el caso. Los diseños deben ser suficientemente claros para que las familias puedan entenderlos fácilmente.
- El personal de campo debe contar con habilidades y conocimientos de ATC para promocionar y ofrecer el servicio. Estas habilidades y conocimientos deben ser reforzados periódicamente.

Lista de herramientas presentadas en los anexos sobre servicios de acceso a la vivienda

- Formulario F1: interés de clientes potenciales
- Formulario F2: información básica de la vivienda
- Formulario F3: seguimiento a las mejoras
- Características de un buen constructor y proveedor de materiales de construcción
- Ejemplo de tabla de costos de construcción y combinaciones de mejoras “combos”
- Ejemplos de modelos de ATC
- Ejemplo de perfil de asesor técnico en construcción
- Ejemplo de diagrama de flujo de proceso para ofrecer asistencia técnica en construcción
- Ejemplo de diagrama de flujo de procesos para ofrecimiento crédito de mejoramiento de vivienda y ATC

Capítulo 6. Aprendizajes clave del CIVF

Este capítulo resume los principales aprendizajes, del CIVF a lo largo de cuatro años. Dichos hallazgos son el resultado del apoyo brindado a instituciones financieras que ejecutan proyectos de EMyDP. En este capítulo, también se incluyen aportes de la evaluación intermedia del proyecto FOMIN-Hábitat, realizada por FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) en marzo, 2011.

Etapa A.

Evaluación institucional y preparación para el proyecto

1. Entre otros recursos, un proyecto de EMyDP requiere un **equipo multidisciplinario** con suficiente disponibilidad de tiempo para garantizar que éste se implemente fluidamente.
2. El **equipo multidisciplinario** debe participar en momentos clave del proyecto de EMyDP que incluye planificación del proyecto, diseño del prototipo, elaboración del plan de ejecución del piloto y monitoreo de su ejecución. La participación de este equipo refleja el respaldo de la alta gerencia de su institución con el proyecto y cultiva su compromiso. Si la alta gerencia no forma parte de este equipo, debe buscarse la forma de mantenerla informada e involucrada en el proyecto.
3. La acertada selección de un **líder del proyecto** de EMyDP dentro de su institución es crucial para garantizar el éxito del proyecto. Esta persona debe: a) tener conocimiento de las operaciones de la institución, b) contar con suficiente tiempo para dedicar al proyecto, c) incluir el proyecto como parte de los objetivos de su plan de trabajo (y, por lo tanto, el líder del proyecto debe ser evaluado según los avances en el proyecto), d) tener suficiente capacidad de influencia y poder de convocatoria para facilitar una ágil toma de decisiones durante el proceso y, e) estar altamente motivado con el proyecto.
4. La introducción de servicios de acceso a la vivienda en una institución financiera es un desafío. Asigne a **un líder dentro de la institución para ofrecer los servicios de acceso a la vivienda**. (Esta persona podría ser la misma que lidera todo el proyecto de EMyDP). Si el servicio es provisto por un tercero, su institución debe contar con una persona que conozca el tema y sirva como líder interno de estos servicios. Esta persona funciona, en este caso, como enlace con la organización aliada y da seguimiento a los servicios de acceso a la vivienda ofrecidos por esa organización.
5. Ofrezca **capacitación en el método del CIVF** dirigida al equipo multidisciplinario a cargo del proyecto. Esta capacitación estimula el compromiso de la organización con el proyecto, brinda mayor claridad al proceso, provee herramientas para ejecutarlo y ayuda a visualizar sus responsabilidades. El hecho que su institución conozca bien el proceso y herramientas de CIVF significa un tiempo menor de contratación de consultores externos, lo cual reduce los costos de ejecución.
6. Un proyecto de EMyDP requiere **fondos de capital** para realizar un piloto del nuevo producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda. Antes de iniciar un proyecto de este tipo, su institución debe establecer la disponibilidad de estos recursos. Pocos fondeadores están dispuestos a aportar fondos de capital para un piloto, por lo que su institución puede necesitar fondos propios.

7. **Segmentación de la población meta:**
 - a. El segmento de la población meta para EMyDP debe ser suficientemente amplio para ejecutar el piloto, y lanzar el producto y servicio de MFV a escala.
 - b. La selección de comunidades con una **alta concentración geográfica de familias** con capacidades y necesidades de mejorar sus viviendas es un factor de éxito para el piloto y el lanzamiento a escala de un producto de MFV, acompañado de servicios de acceso a la vivienda. La concentración de una cartera de crédito para vivienda, en una zona geográfica, no solo ayuda a mejorar la vida de cada familia, sino que también tiene un impacto positivo para la comunidad. Además, concentrar la cartera reduce el tiempo y costos de transporte del personal dedicado a promoción y ofrecimiento del producto y servicios, especialmente en el caso de la asistencia técnica en construcción.
 - c. En algunos contextos, para atender a familias con ingresos de uno a dos salarios mínimos, se requiere acompañar el crédito para vivienda con **subsidios públicos o privados**, dada la baja capacidad de pago de esta población. En otros casos, las familias solo podrán ser atendidas con subsidios.
 - d. Para seleccionar las zonas del EMyDP, realice una **visita al terreno** para valorar la factibilidad de ejecutar el proyecto en dicha zona. (La lista de criterios a valorar se encuentra en el Paso #8 de la Etapa A). El equipo de EMyDP debe incluir un experto en construcción quien, además de valorar la factibilidad del proyecto en esa zona, podrá recoger insumos para el diseño de servicios de acceso a la vivienda.
8. Para enfrentar los desafíos de introducir un nuevo producto y servicios de MFV, su institución debe contar **con bases sólidas para los productos y servicios que ya ofrece**. Haga una breve evaluación institucional para determinar si su institución cuenta con las condiciones necesarias para ofrecer nuevos productos y servicios.
9. No es aconsejable que su organización inicie un proyecto de EMyDP si está pasando por un **proceso mayor de transformación institucional** (por ejemplo, la transición de una institución no regulada a una regulada), o si se encuentra ajustando productos actuales para mejorar el desempeño financiero de su cartera.
10. En las zonas donde se realiza el proyecto deben haber **oficinas de su organización** que tengan condiciones favorables para implementarlo, incluyendo personal capaz y motivado para ejecutar nuevos proyectos, y una cartera de crédito sana y desarrollada.

Etapa B.

Estudio de mercado

11. El estudio de mercado **no es una investigación académica exhaustiva** de los sectores de vivienda social y microfinanzas en su país o región, sino una investigación breve que ayuda a diseñar un prototipo de un producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda.
12. **Investigación cualitativa:**
 - a. Al final de cada entrevista grupal, identifique los principales hallazgos, anótelos y pregúntese lo siguiente: ¿Cuáles hallazgos fueron distintos a los hallazgos de las entrevistas anteriores? Al final de cada día de trabajo, consolide los principales hallazgos obtenidos durante ese día. Las listas de hallazgos clave serán muy útiles para elaborar el informe del estudio de mercado.
 - b. Si tiene suficiente información preliminar actualizada y experiencia previa en diseñar productos y servicios para su población meta, puede obviar el estudio cualitativo y pasar directamente al diseño del prototipo (Etapa C). En este caso, la información preliminar debe incluir información muy puntual sobre el segmento seleccionado de la población meta. En la validación cuantitativa de la Etapa C, puede aprovechar para llenar vacíos de información.

Etapa C.

Diseño de prototipo de producto microfinanciero y servicios de acceso a la vivienda

13. Diseñe el prototipo en un taller donde se encuentran los miembros del equipo multidisciplinario y otros actores clave que puedan contribuir significativamente al diseño del prototipo. La participación del **personal de campo** responsable de ejecutar el piloto es clave, ya que, además de aportar sus ideas y aclarar inquietudes, logran apropiarse del prototipo diseñado.
14. Verifique que el prototipo diseñado tenga suficientes elementos diferenciadores para **evitar canibalizar otros productos** de su institución.
15. Verifique que el **prototipo diseñado sea competitivo**. El producto debe ofrecer ventajas para su población meta que no ofrecen los productos de otras organizaciones. Aunque otros productos tengan ventajas similares, sus productos deben ser superiores y atractivos para la población meta.
16. Verifique que la **tasa de interés** se encuentre dentro de las tasas del mercado. Procure un margen financiero para su institución. No deben diseñarse productos financieros y servicios de acceso a la vivienda para un piloto con tasas subvencionadas. Más bien, deben utilizarse las tasas que se usarán para masificar los productos y servicios, sin afectar su asequibilidad para la población meta.

17. Maneje **tensiones** que surjan entre las necesidades de su población meta y las necesidades de su institución. Si el desbalance es serio, el prototipo podría responder a las necesidades y preferencias de la población meta, pero quizás no sea viable para su institución y viceversa.
18. **Validación del prototipo:**
 - a. Para la validación **cuantitativa**, visualice la información que obtendrá antes de administrar la encuesta. Para ello, prepare los cuadros de salida de la información a recolectar por medio de la encuesta. Esto le permitirá eliminar preguntas no relevantes al diseño del prototipo y agregar preguntas faltantes.
 - b. Si cuenta con información preliminar de alta calidad y un buen estudio cualitativo, pero su institución carece de suficientes recursos económicos para realizar una **validación cuantitativa**, considere una validación cualitativa con entrevistas semi-estructuradas (grupales o individuales). Esto es posible cuando los hallazgos de la investigación cualitativa muestran una tendencia muy marcada.
 - c. Al analizar los resultados de la validación del prototipo, no se asombre si las familias opinan que el **monto del crédito** es demasiado bajo. Las familias, generalmente, quieren realizar las mejoras a sus viviendas de *una sola vez*. Al ofrecer el producto financiero, habrá que concientizar a las familias sobre la importancia de planificar el mejoramiento de sus viviendas por etapas, para acomodar el financiamiento a su capacidad de pago.
19. **Asesores de crédito:**
 - a. La **participación de los asesores de crédito en el diseño del producto financiero y servicios de acceso a la vivienda** ayuda a que se apropien de los mismos.
 - b. Considere diseñar un **esquema de incentivos** para los asesores de crédito que refuerce: a) la promoción de los servicios de acceso a la vivienda, y b) una meta de colocación mínima mensual de créditos de MFV para asesores que manejen varios productos.
 - c. Considere opciones para **asignar asesores de crédito** al nuevo producto crediticio. Por ejemplo: a) contratar personal nuevo si considera que es difícil que los asesores actuales se identifiquen con el nuevo producto, b) asignar asesores experimentados y apasionados con el nuevo producto de MFV que tengan una cartera grande de clientes con quienes pueden colocar nuevos créditos, c) asignar asesores de crédito exclusivos para el producto de MFV.
20. **Asistencia técnica en construcción:**
 - a. La ATC debe estar incorporada al ofrecimiento de un crédito de vivienda del mismo modo que se incorpora la asistencia técnica en el crédito productivo. **La ATC es una parte integral del crédito.**

- b. Los clientes deben tener clara la propuesta del **plan de mejoramientos a sus viviendas** (o plan de inversión), la cual no solo incorpora los aspectos técnicos de construcción, sino que también permite visualizar una relación de largo plazo con su organización. Con el plan de mejoramiento, su organización podría considerar ofrecer una línea de crédito o créditos pre-aprobados para etapas posteriores al primer crédito, en función al cumplimiento de pago.
 - c. La colocación del **primer crédito de vivienda** con una familia es más compleja y toma más tiempo que la colocación de un crédito productivo, ya que requiere la elaboración de un plan de mejoras. Sin embargo, tal como menciona el párrafo anterior, la inversión inicial puede conllevar a una relación de largo plazo con sus clientes.
 - d. La **concentración geográfica de su cartera** puede ayudarle a identificar recomendaciones específicas a cada zona de trabajo (por ejemplo, cuidados especiales con la construcción relacionada al tipo de terreno).
 - e. Al menos que hayan restricciones legales en su país, considere no cobrar una comisión por ATC, sino **incluir su costo dentro de la tasa de interés** del crédito. En los estudios de mercado facilitados por el CIVF, las familias prefieren que el costo de ATC forme parte de la tasa de interés, siempre y cuando ésta sea asequible y el servicio agregue valor al proceso de construcción.
 - f. El modelo de ATC debe estar alineado con las **leyes y reglamentos locales de construcción**, especialmente en lo referente a la responsabilidad que asume cada una de las partes (familia, institución financiera, albañil o maestro de obra) durante el proceso de construcción.
 - g. **Seguir, rigurosamente, el procedimiento establecido** por su organización para ofrecer ATC contribuye a la calidad del servicio. Este procedimiento debe incluir el llenado de los formularios seleccionados y adaptados por su organización.
 - h. Para mejorar la promoción de su producto y servicios de acceso a la vivienda, considere contratar **gestores técnicos de demanda** (que pueden ser maestros de obras especializados) para: i) identificar familias con interés en crédito para vivienda, ii) ofrecer ATC, incluyendo los diagnósticos de necesidades de vivienda y elaboración de planes de mejora continua. Bajo esta opción, diseñe los incentivos y procesos de manera que promuevan el trabajo en alianza entre el gestor de demanda y el asesor de crédito. En un inicio, considere subsidiar el costo del gestor de demanda.
21. Promoción
- a. El diseño de la promoción y ofrecimiento de los servicios de acceso a la vivienda debe considerar el **costo y tiempo de desplazamiento de su personal** a las viviendas de las familias meta. La selección de **zonas con una alta concentración de clientes** y la asignación de sub-zonas entre los asesores disminuye estos costos.

- b. La promoción a través de **líderes de organizaciones de base** puede acelerar la colocación de productos y servicios de MFV. Estos líderes incluyen maestros de escuela, miembros de juntas de comités comunales y líderes de organizaciones religiosas. Dichos líderes pueden, por ejemplo, ayudar a difundir el mensaje entre las familias sobre la posibilidad de obtener créditos sucesivos para construir por etapas.
- c. Considere si el nuevo producto de vivienda requiere **estrategias de promoción** diferentes a los de otros productos de su institución. Por ejemplo, para familias con ingresos dependientes, la adquisición de un crédito para vivienda debe tomar en cuenta los períodos de recepción de aguinaldos y otros ingresos.

Etapa D.

Piloto

- 22. Seleccione al menos dos **localidades para el piloto** que comprenda una población meta con características similares para ayudar a saber si el éxito o fracaso del prototipo está relacionado con la sucursal que da servicio a cada localidad o con otros factores. Esta asignación puede promover la competencia sana entre sucursales. Además, recuerde que no es conveniente *poner todos los huevos en una misma canasta*.
- 23. El **equipo del piloto** debe estar conformado, preferiblemente, por las mismas personas que participaron en las etapas anteriores, con la posibilidad de agregar otras personas, si fuera necesario. Esto ayudará a que el equipo tenga un buen entendimiento del producto y servicios diseñados. Además, la participación del **personal de campo** en la planificación del piloto ayudará a cultivar su apropiación, que es clave para el éxito del piloto.
- 24. La **capacitación** a los asesores de crédito es clave para lograr su entendimiento del producto y servicios de acceso a la vivienda que lo acompaña.
- 25. Si su institución tiene una alta rotación de personal de campo, necesita un **sistema de capacitación continua** en el ofrecimiento del nuevo producto y servicio. Como parte de este sistema, considere preparar un manual de capacitación para los asesores. El manual debe actualizarse periódicamente para reflejar los cambios que se realizan al producto y servicios.
- 26. El **plazo** para el piloto debe ser amplio para evitar que los resultados sean afectados por la estacionalidad de la cartera. Un plazo de un mínimo de doce meses permite desarrollar una idea clara del comportamiento del producto de crédito y servicios de acceso a la vivienda, durante diferentes temporadas.

27. Durante los **primeros tres a seis meses del piloto**, realice un monitoreo mensual o quincenal de los avances del mismo. Durante este período crítico del proyecto, su organización debe realizar la mayoría de los ajustes al prototipo del producto.
28. Los **reportes de seguimiento del piloto** deben ser, en la medida posible, basados en información que su institución procesa periódicamente para evitar aumentar la carga de generar información nueva.
29. El **ofrecimiento de SAV y el producto de crédito debe estar muy sincronizado**. En el caso que su organización decida aliarse con otra institución para ofrecer SAV, trate de incorporarla al proyecto lo antes posible para promover dicha sincronización.
30. Al realizar la evaluación final del piloto, defina una **estrategia de expansión de la cartera del producto de vivienda con SAV** que sea factible y viable para su institución. La estrategia podría ser un *piloto ampliado* que incorpore más zonas al proyecto antes de proponer un lanzamiento a escala del producto y servicios.

Etapa E.

Lecciones Aprendidas

31. Posterior al piloto, es importante realizar un proceso de **Sistematización de Lecciones Aprendidas** que incluya todas las etapas del piloto. La metodología que se sugiere para este proceso es la de la Cooperación Técnica Alemana –GTZ –ahora GIZ (por sus siglas en Alemán), en la que se destacan los principales éxitos del piloto y los factores de éxito, las dificultades presentadas y cómo fueron superadas; y los retos críticos del piloto (adaptado de la sección de errores cometidos y causas del error, según se describe en la metodología).
32. El proceso de sistematización de lecciones aprendidas incluye tanto la información documental del piloto (estudio de mercado, informes de monitoreo, etc.) y la visita en campo, en donde a través de entrevistas cualitativas y/o talleres se pueden resaltar las principales lecciones los actores claves del piloto han identificado.

Literatura citada

- Calderón-Steck, Flora.** 2010. *El derecho a la vivienda adecuada en América Latina y el Caribe*. <http://habitatlac.wordpress.com/2010/01/15/el-derecho-a-la-vivienda-adecuada-en-america-latina-y-el-caribe/>
- Daphnis, Franck.** 2006. *Microfinanzas para vivienda: hacia una definición*. En: Daphnis, Franck y Bruce Ferguson, Ed. *Microfinanzas para vivienda: una guía para la práctica*. Habitat para la Humanidad Internacional. San José, Costa Rica.
- Ferguson, Bruce.** 2006. *La Gran Importancia de las Microfinanzas para Vivienda*. En: Daphnis, Franck y Bruce Ferguson, Ed. *Microfinanzas para vivienda: una guía para la práctica*. Habitat para la Humanidad Internacional. San José, Costa Rica.
- Hamann, Jacinta y Edgardo Alvarez.** 2011. *Evaluación intermedia: fortalecimiento de los sistemas de microfinanciamiento de vivienda en Bolivia y Perú* (proyecto ejecutado por Hábitat para la Humanidad Internacional). Documento preparado para BID-FOMIN.
- McCord, Michael J., Graham A.N. Wright y David Cracknell.** 2003. *A Toolkit for Planning, Conducting and Monitoring Pilot Tests: Loan Products*. Versión 0407. MicroSave. 89 pp. www.microsave.org
- MicroSave.** 2000. *Investigación del Mercado de Microfinanzas: Día 1. Visión Panorámica del Desarrollo del Producto y la Investigación de Mercado*. www.microsave.org.
- Patton, Michael Quinn.** 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications. London, Inglaterra. Tercera edición.
- Wright, Graham A.N., Monica Brand, Zan Northrip, Monique Cohen, Michael McCord, Brigit Helms.** [2002]. *Looking Before You Leap: Key Questions That Should Precede Starting New Product Development*. *Journal of Microfinance* 4(1): 1-15.

Glosario

Asistencia técnica en construcción (ATC)	Acompañamiento a las familias por un técnico en construcción que ofrece recomendaciones para la realización de mejoras a sus viviendas. Generalmente, este acompañamiento se ofrece durante las visitas a la vivienda de cada familia.
Información primaria	Información recolectada directamente por la persona que realiza el estudio de mercado. Las herramientas correspondientes incluyen entrevistas, encuestas y observación.
Información secundaria	Información recolectada y publicada por otras personas.
Mejoramientos de vivienda	Construcción, reparación y ampliación a una vivienda.
Prototipo del producto	Modelo del producto crediticio y servicios de construcción elaborado a partir de la información recogida en la investigación preliminar y cualitativa, y afinado con la información recogida en la validación cuantitativa o por otros medios. El prototipo se pone a prueba durante el piloto (Etapa D).
Servicios de acceso a la vivienda	Los servicios de acceso a la vivienda son un conjunto de actividades que acompañan el producto financiero, las cuales son diseñadas para estimular, orientar y apoyar a los clientes en construir viviendas adecuadas, siguiendo un proceso progresivo (por etapas). Estos servicios incluyen capacitación en planificación de mejoramientos, asistencia técnica en construcción, capacitación en construcción, entrega de materiales impresos, y negociación con proveedores de materiales de construcción y con la municipalidad.

Herramientas para profesionales de microfinanzas: Anexos



Financiada por:

Citi Foundation



***Herramientas para profesionales
de microfinanzas***

Mayo, 2012

Disponible en: www.habitat.org/lac/CIVF

Tabla de contenido

Anexo 1. Criterios para definir la viabilidad de realizar un EMyDP	4
Anexo 2. Términos de referencia en la contratación de consultores para realizar EMyDP: ejemplo	5
Anexo 3. Formulario para visita de campo: ejemplo	7
I. CARACTERÍSTICAS DEL BARRIO	7
II. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS VIVIENDAS	9
Anexo 4. Plan de trabajo para EMyDP: ejemplo	10
Anexo 5. Plantilla de Evaluación de Nivel del País	13
Anexo 6. Resumen de información preliminar: ejemplo	25
Anexo 7. Guía modelo: entrevistas grupales con clientes activos	26
Anexo 8. Guía modelo: entrevista grupal con personas no clientes	31
Anexo 9. Guía modelo: ejercicio participativo para priorizar atributos de productos financieros para mejoramiento de vivienda	32
Anexo 10. Guía modelo: entrevistas grupales con asesores de crédito de instituciones microfinancieras que ofrecen créditos de vivienda	34
Anexo 11. Guía modelo: entrevista individual a proveedores de materiales de construcción	37
Anexo 12. Guía modelo: entrevista individual con albañiles o maestros de construcción	40
Anexo 13. Lista de participantes en la entrevista grupal: ejemplo	42
Anexo 14. Invitación a participantes de entrevistas grupales: ejemplo	43
Anexo 15. Modelo de encuesta de validación de prototipo de MFV	44
Anexo 16. Agenda de reunión para diseñar prototipos de productos y servicios: ejemplo	52
Anexo 17. Valoración del nivel de preparación de la institución para el lanzamiento del piloto del producto de microfinanzas para vivienda	53
Anexo 18. Planificación del lanzamiento del piloto del producto de microfinanzas para vivienda	55
Anexo 19. Reporte trimestral para el monitoreo del piloto del producto: ejemplo	64
Anexo 20. Taller de planificación de mejoras a vivienda	65
Anexo 21. Formulario F1: Interés de clientes potenciales	66
Anexo 22. Lista de mejoras menores y mayores	67
Anexo 23. Formulario F2: Información básica de la vivienda	68
Anexo 24. Formulario F3: Seguimiento y cierre a las mejoras	70
Anexo 25. Características de un buen constructor y un buen proveedor de materiales de construcción	72
Anexo 26. Tabla de costos de construcción y combos: ejemplo	73
Anexo 27. Modelos de ATC: ejemplos	75
Anexo 28. Perfil de asesor técnico en construcción: ejemplo	77
Anexo 29. Diagrama de flujo de proceso para ofrecer asistencia técnica en construcción: ejemplo	78
Anexo 30. Diagrama de flujo de procesos para ofrecimiento de crédito para mejoramiento de vivienda y de ATC: ejemplo	79
Anexo 31. Lecciones Aprendidas	80

Anexo 1. Criterios para definir la viabilidad de realizar un EMyDP

A continuación, se presenta una lista de criterios para determinar si es viable para su institución realizar un proyecto de estudio de mercado y diseño de productos y servicios microfinancieros para vivienda.

1. Estadísticas y ejecutoria financiera

- Cartera supera US\$ 4.0 millones.
- Número de clientes activos mayor a 15.000.
- PAR (cartera en riesgo) a más de 30 días está dentro de los límites establecidos por el Microfinance Bulletin de 2006 para entidades de América Latina y el Caribe, o dentro de los límites exigidos por la superintendencia bancaria del país o entidad estatal encargada de supervisar el sector.
- Crecimiento positivo de los activos totales durante los últimos tres años.
- ROA, ROE y FSS positivos durante los últimos tres años y, preferiblemente, en crecimiento.
- Producción de informes financieros confiables y actualizados.

2. Fuerza de ventas

- Unidad de ventas con procesos claros e incentivos definidos.
- Preferiblemente, con experiencia en la colocación de crédito individual.
- Acceso a una central de verificación del nivel de endeudamiento de los clientes.
- Disponibilidad a corto plazo, de realizar ajustes en sus incentivos, metas de ventas y capacitación para el personal de campo.

3. Servicios para poblaciones de bajos ingresos ¹

- Porcentaje de mujeres clientes de la institución es mayor al 40%.
- Preferiblemente, se ofrecen productos de créditos grupales (bancos comunales, grupos solidarios, etc.) dentro de la cartera.
- Alta gerencia enfatiza un interés y compromiso en diseñar estrategias para atender a poblaciones de bajos ingresos.
- Dirección estratégica orientada a poblaciones de bajos ingresos.
- Oferta de servicios no financieros (tal como asistencia técnica y capacitación).
- Apoya los principios CGAP de protección al cliente.
- Monto promedio de préstamos indica que se atiende a poblaciones de bajos ingresos ².

4. Gobernabilidad y Gerencia

- Expresión clara de una visión y misión.
- Liderazgo en los diferentes niveles de la organización.
- Estabilidad y dinamismo de la gerencia y empleados en el campo.
- Estructura organizacional clara y funcional.
- Miembros de la Junta Directiva representan una variedad de profesiones, área de experiencia y género.
- Figura legal facilita y potencia la ejecución de un programa de vivienda.

5. Interés en MFV

- Misión compatible con productos de vivienda.
- Plan estratégico, visión o planes para los próximos tres años incluyen implementación o crecimiento de productos de vivienda.
- Compromiso y convicción de la alta gerencia, junta directiva y personal operativo con la importancia de MFV para sus clientes.
- Disponibilidad para vincular los servicios de acceso a la vivienda con un producto de microfinanzas de vivienda.
- Disponibilidad, a corto plazo, de ajustar las políticas, procedimientos y sistemas para alcanzar escala y mantener la vigencia del producto de vivienda.

6. Fondeo

- Fondeo propio o con acceso a fuentes para ejecutar un piloto y llevar los nuevos productos y servicios a escala

¹ Estos criterios aplican a instituciones financieras que buscan diseñar productos de MFV para familias con ingresos de uno a cuatro salarios mínimos.

² No es posible dar un monto de referencia debido a que varía en cada país.

Anexo 2. Términos de referencia en la contratación de consultores para realizar EMyDP: ejemplo

a. Objetivo general

Coordinar y realizar un proyecto de estudio de mercado y diseño de productos microfinancieros para vivienda, acompañado de servicios de construcción. El diseño de productos incluye planificar un piloto con un sistema de monitoreo.

Parámetros específicos para el estudio de mercado y diseño de producto:

1. El estudio de mercado debe ser exploratorio y brindar información para facilitar el diseño de nuevos productos y servicios microfinancieros para vivienda.
2. La población meta comprende personas con ingresos entre dos y cinco salarios mínimos.
3. Los clientes potenciales viven en zonas urbanas o peri-urbanas de San Juan.
4. Los productos y servicios diseñados deben alinearse con la misión y los valores organizacionales de la [nombre de la organización], ser sostenibles y tener posibilidades de alcanzar escala.

b. Objetivos específicos

1. Diseñar un plan para realizar un estudio de mercado, y diseñar productos y servicios de microfinanzas para vivienda (MFV).
2. Elaborar un breve estudio de la demanda y oferta de productos y servicios de MFV utilizando fuentes secundarias y entrevistas con expertos (investigación preliminar).
3. Realizar un estudio cualitativo de mercado.
4. Asesorar y facilitar el diseño de un prototipo de producto de MFV.
5. Administrar una herramienta cuantitativa (encuesta) para validar el prototipo diseñado.
6. Asesorar el diseño del prototipo final, una vez que haya sido validado.
7. Asesorar y coordinar la planificación de un piloto para el prototipo diseñado.
8. Diseñar un sistema de monitoreo para el piloto.

El contacto principal para esta consultoría es [nombre y cargo de la persona].

c. Actividades

Las responsabilidades del consultor son:

1. Facilitar una sesión de trabajo con [nombre de la organización] para diseñar el plan de trabajo del proyecto.
2. Investigar y elaborar un informe sobre la oferta y demanda de productos y servicios de MFV en San Juan (investigación preliminar), que incluya las principales tendencias y actores en microfinanzas y vivienda. El consultor utilizará fuentes secundarias y entrevistas con cinco expertos en el tema.
3. Planear y realizar una investigación cualitativa de mercado utilizando cinco a seis entrevistas grupales con familias de bajos ingresos; una entrevista grupal con asesores de crédito de nuestra institución; y cuatro entrevistas individuales con albañiles y proveedores de materiales de construcción. Al concluir la investigación se debe elaborar un informe con los hallazgos más contundentes de la investigación y un análisis de los mismos.
4. Planear, facilitar y documentar un taller para diseñar un prototipo del producto microfinanciero acompañado de servicios de construcción. Dicho taller debe basarse en los resultados de la investigación cualitativa, estudio preliminar y análisis sobre la capacidad institucional de la institución financiera (IF).
5. Administrar una encuesta con al menos (xx) participantes para validar el prototipo.
6. Ajustar los prototipos con base en los resultados de la encuesta.
7. Diseñar y facilitar un taller para planificar un piloto y poner a prueba el prototipo. En este taller también se debe diseñar un sistema de monitoreo del piloto.
8. Dar seguimiento a la preparación de la IF para implementar el piloto; el cual incluye adaptar los procedimientos de la institución a los requerimientos del prototipo diseñado.

d. Productos esperados de la consultoría

El consultor entregará, de manera escrita y electrónica, los siguientes documentos:

1. Plan y metodología del trabajo a realizar
2. Informe de la investigación preliminar
3. Informe de resultados del estudio de mercado (investigación cualitativa)
4. Informe de resultados de validación del prototipo
5. Prototipo diseñado (inicial y final)
6. Plan para implementar el piloto del prototipo diseñado
7. Sistema de monitoreo del piloto diseñado

Además, el consultor presentará cada documento durante reuniones con el personal de la institución.

Anexo 3. Formulario para visita de campo: ejemplo

Municipio: _____ Barrio: _____ Fecha: ____/____/____

I. CARACTERÍSTICAS DEL BARRIO

1. Población

Número de Familias en el barrio o zona _____ Numero de lotes en el barrio _____

2. Ubicación geográfica

Latitud: ____° ____' ____" Longitud: ____° ____' ____" Altura: _____ msnm

¿Los barrios y lotes tienen documentos que acrediten su derecho propietario? Sí ☐ No ☐¿Existen terrenos para nuevos asentamientos? Sí ☐ No ☐

3. Dispersión geográfica de las viviendas

Los barrios tienen viviendas: Concentradas ☐ Semi-dispersas ☐ Dispersas ☐

Observaciones: _____

Definiciones:

- **Concentradas:** las viviendas están contiguas
- **Semi-dispersas:** las viviendas están a una distancia menor a 100 metros entre sí.
- **Dispersas:** las viviendas están a una distancia mayor a 100 metros entre sí.

4. Accesibilidad

4.1. Vía de accesibilidad al barrio: Asfaltada ☐ Camino de piedra ☐ Camino de tierra ☐

Observaciones: _____

4.2. Tipo de vía: Tierra ☐ Ripio ☐ Arena ☐ Asfalto ☐ Enlosetado ☐ Empedrado ☐

Ancho Promedio de vía: _____ mts

4.3. Acceso de vehículos: Livianos ☐ Tonelaje mediano ☐ Tonelaje alto ☐4.4. Época de acceso vehicular: Seca ☐ ¿En qué meses?: _____Cualquier época ☐ Comentarios: _____

4.5. Distancia desde _____ al centro poblado: _____ Km. Tiempo Estimado de Viaje: _____ Hrs

5. Servicios básicos

5.1. Fuentes de provisión de agua

La fuente de agua es de: Manantial ☐ Pozo ☐ Río ☐ Represa ☐La disponibilidad es: Permanente ☐ Temporal ☐ ¿En qué meses escasea?: _____La calidad del agua es: Buena ☐ Mala ☐ Observaciones: _____

Calidad: verificar por observación

5.2. Agua

¿Cuenta con sistema de agua por cañería?: Sí ☐ No ☐
 Si es "Sí": El servicio es permanente: Sí ☐ No ☐ ¿En qué meses escasea?: _____
 El servicio se realiza mediante piletas: Comunitarias ☐ Familiares ☐
 ¿Cuántas familias se benefician?: _____

5.3. Energía Eléctrica.

¿Cuentan con servicio de energía eléctrica?: Sí ☐ No ☐
 Si es "Sí": ¿Cuántas familias se benefician?: _____
 Si es "No": ¿Conocen de algún proyecto de electrificación por ejecutarse?: _____

5.4. Servicio de alcantarillado

¿Cuentan con servicio de alcantarillado? Sí ☐ No ☐
 Si es "Sí": ¿Cuántas familias se benefician? _____
 Si es "No": ¿Conocen de algún proyecto de alcantarillado por ejecutarse?: _____
 El sistema de alcantarillado en la zona o municipio, ¿tiene un sistema de tratamiento de aguas residuales? Sí ☐ No ☐

5.5. Servicio y acceso a teléfono público

En la zona, ¿se cuenta con servicio de telefonía pública? Sí ☐ No ☐
 ¿Existe red de telefonía hacia las casas? Sí ☐ No ☐
 ¿Existe red de telefonía celular? Sí ☐ No ☐

5.6. Servicio de vialidad y transporte

En la zona, ¿se cuenta con servicio de transporte público? Sí ☐ No ☐
 Si es "Sí", ¿qué tipo de transporte existe en la zona? Bus ☐ Mini bus ☐ Trufi ☐ Otro _____
 Las calles son transitables Todo el año ☐ En época seca ☐ Otro _____

6. Entorno Urbano

¿Qué tipo de organización comunitaria tiene? _____
 ¿En qué fecha acostumbran realizar sus reuniones ordinarias? _____
 ¿Existe un código de reglamento urbano en el municipio? Sí ☐ No ☐
 ¿Existen proveedores de materiales de construcción en la zona? Sí ☐ No ☐
 ¿Los proveedores recomiendan la mano de obra? Sí ☐ No ☐
 ¿Existen instituciones en el barrio o municipio que brindan asistencia técnica constructiva? Sí ☐ No ☐

7. Riesgos físicos del entorno

¿Existen registros o información de desastres naturales ocurridos en la zona? Sí ☐ No ☐
 Posibles eventos que pueden ocurrir: Inundaciones ☐ Sismos ☐ Deslizamientos ☐
 Erupciones Volcánicas ☐ Ciclones ☐
 La información disponible evidencia: Riesgos Inminente ☐ Riesgo Moderado ☐ Riesgo mínimo ☐
 Posible impacto de desastres: Riesgo de vidas ☐ Daño Severo ☐ Daño Parcial ☐ Daño Mínimo ☐
 Recomendaciones para prevención y mitigación de riesgos: _____

II. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS VIVIENDAS

1. Señale los materiales predominantes (en porcentaje) en las viviendas del barrio o comunidad:

Paredes: Adobe _____ Ladrillo _____

Block de cemento _____ Tabique _____

Madera _____ Otro: _____

Piso: Tierra _____ Ladrillo _____

Cemento _____ Madera _____

Otro: _____

Techo: Entortado de barro y paja _____

Palma _____ Teja de cemento _____

Teja de cerámica _____ Placa fibrocemento _____

Losa maciza _____ Losa alivianada _____

Otro: _____

2. Ambientes disponibles en las viviendas

Cocinas fuera de las viviendas _____ Cocinas dentro de las viviendas _____ Sin cocina _____

Baños fuera de las viviendas _____ Baños dentro de las viviendas _____ Sin baño _____

Viviendas con un dormitorio _____ Viviendas con dos dormitorios _____

Viviendas con tres dormitorios _____ Viviendas con cuatro dormitorios _____

Otros _____

Sala fuera de las viviendas _____ Sala dentro de las viviendas _____ Sin sala _____

Comedor fuera de las viviendas _____ Comedor dentro de las viviendas _____ Sin comedor _____

3. Tenencia de la vivienda.

Viviendas en alquiler _____

Viviendas cedidas _____

Viviendas propias _____

Personas responsables de obtener la información

Firma: _____

Nombre: _____

Firma: _____

Nombre: _____

Anexo 4. Plan de trabajo para EMyDP: ejemplo

A continuación, se presenta un cuadro con un plan general de trabajo por etapa del EMyDP. Más adelante, se presentará en mayor detalle, el plan para la etapa del estudio cualitativo de mercado.

Etapa / paso	Actividad	Fecha	Responsables
Etapa B. Estudio de mercado			
Paso 1: Investigación Preliminar	Recolección de información secundaria sobre microfinanzas y vivienda.		
	Análisis de información secundaria e identificación de vacíos.		
	Elaboración de formato de entrevistas con expertos.		
	Administración de entrevistas a expertos.		
	Análisis de información provista por expertos.		
	Elaboración de informe de investigación preliminar.		
Paso 2: Investigación Cualitativa	Elaboración del plan de trabajo de campo (ver plan a continuación después de este cuadro).		
	Investigación Cualitativa		
Etapa C. Diseño de prototipos de productos y servicios			
Paso 1: Creación del Prototipo	Taller con el equipo interdisciplinario: - Análisis de los hallazgos de la investigación preliminar y cualitativa. - Creación de prototipos.		
	Preparación de información sobre costos de los prototipos, basado en la información de costos para productos similares.		
	Elaboración de proyecciones financieras para los prototipos.		
Paso 2: Validación Cuantitativa del Prototipo	Elaboración de encuesta.		
	Preparación del plan detallado de trabajo de campo.		
	Administración de la encuesta.		
	Elaboración de un informe sobre los resultados de la encuesta.		
Paso 3: Ajuste del Prototipo	Taller de ajustes para el prototipo diseñado.		
Etapa D. Piloto			
Paso 2. Planificación del Piloto	Taller: Elaboración del plan piloto que incluye la selección de indicadores que se utilizarán para monitorearlo.		

Plan de Investigación Cualitativa

A continuación, se detalla el plan de investigación cualitativa, que incluye la ubicación del estudio de mercado, descripción de las herramientas a utilizar, estratificación de la muestra, equipo de trabajo de campo, fechas del estudio de mercado y una lista de preparativos.

1. Ubicación del estudio de mercado

La investigación cualitativa se realizará en Guatemala, en la comunidad de San Jorge en el departamento de Guatemala. Las razones para su selección fueron:

- La presencia de una oficina de la institución en esta zona desde hace un año y medio.
- Las características de San Jorge hacen que el resultado del estudio pueda aplicarse a otras zonas en donde se pudiera replicar un producto MFV.
- Una parte significativa de la población pertenece a los estratos socioeconómicos D y E, los estratos socio-económicos más bajos de la población, que es a quienes está dirigido el estudio.
- La organización tiene planes para fortalecer su presencia en la zona debido a que aún no ha sido saturada por otras instituciones financieras.

2. Herramientas

Las herramientas específicas que se utilizarán son:

- Entrevistas grupales
- Herramientas de evaluación participativa rápida (EPR)
- Entrevistas individuales semi-estructuradas

3. Estratificación de la muestra

Para efectos del estudio de mercado, la muestra estará conformada por un máximo de 70 personas (hombres y mujeres) sin establecer un mínimo o máximo de participación por sexo. Cada entrevista grupal deberá tener un mínimo de 7 participantes y un máximo de 10.

El siguiente cuadro detalla la estratificación de la muestra:

Tipo de entrevista	Características de los participantes
3 entrevistas grupales con clientes	• Clientes actuales de la metodología de crédito individual. • Tienen características socio económicas de la población ubicada en estratos D y E.
3 entrevistas grupales con no clientes	• No son clientes y no han sido clientes de la institución financiera (IF) en el pasado. • No tienen historial de crédito con otra institución financiera. • Tienen características socio económicas de la población ubicada en estratos D y E.
4 entrevistas con clientes activos de la metodología individual de créditos.	• Clientes de la metodología de crédito individual que tengan saldos vigentes con la IF. • Tienen con características socio económicas de la población ubicada en estratos D y E.
4 entrevistas individuales con ex clientes	• Deben ser ex clientes de la IF de cualquier metodología de crédito. • Tienen características socio económicas de la población ubicada en estratos D y E.
3 entrevistas individuales con albañiles o maestros de obra	• Han realizado trabajos para las familias de la zona.

2 entrevistas individuales con representantes de ferreterías	- Las ferreterías deben ubicarse en San Jorge. - Preferiblemente, deben ser de distinto tamaño (una grande y una pequeña o una mediana y una pequeña) - El negocio debe tener al menos un año de haberse establecido en la zona.
--	--

4. Fechas y horarios para realizar el trabajo de campo

- El estudio de mercado se realizará entre el 21 y 23 de junio.
- Los horarios para la realización del estudio se detallan a continuación:
 - Entrevistas grupales: a partir de las 5:00 p.m. Cada grupo tendrá una duración de dos horas.
 - Entrevistas individuales: entre las 9:00 a.m. y 3:00 p.m. Cada grupo tendrá una duración de una hora.

5. Equipo de trabajo de campo

- Tres facilitadores y tres anotadores.
- Las entrevistas grupales deben planearse de tal manera que se realicen simultáneamente, según el número de facilitadores disponible.

6. Preparativos

El siguiente cuadro detalla los preparativos requeridos para el trabajo de campo.

Actividad	Fecha límite	Responsable
Elaboración de presupuesto para el trabajo de campo que incluya lo siguiente: materiales para las entrevistas, regalos y refrigerios para los participantes, hospedaje y viáticos de los facilitadores y anotadores.		
Elaboración de borradores de guías para las entrevistas grupales e individuales.		
Revisión y adaptación al contexto local de las guías.		
Validación de las guías.		
Elaboración final de guías.		
Adquisición de materiales para entrevistas grupales.		
Convocatoria de la muestra según la estratificación de la misma.		
Elaboración de cronograma para entrevistas.		
Consecución de local para realizar las entrevistas grupales. <i>Nota: con clientes, la entrevista puede realizarse en la oficina de la IF o en las casas propias de los clientes. Con no clientes, es necesario utilizar un sitio neutral, tal como salones comunales, u otros similares.</i>		
Consecución del medio de transporte para desplazar a los trabajadores de campo a las comunidades.		
Consecución de regalo y refrigerios para las participantes de las entrevistas grupales e individuales.		

Anexo 5. Plantilla de Evaluación de nivel del país

Esquema:

1. Hallazgos claves y recomendaciones para el equipo evaluador
2. Indicadores de nivel de vida
3. Indicadores estructurales
4. Proceso e indicadores de políticas
5. Programas de otros donantes y organizaciones internacionales
6. Hallazgos y recomendaciones de otros estudios
7. Fuentes

1. HALLAZGOS CLAVES Y RECOMENDACIONES DEL EQUIPO EVALUADOR:

--

2. INDICADORES DE NIVEL DE VIDA

2.1 Capital Humano

	Urbano	Rural
1. Nivel Educativo: • Porcentaje de población con estudios de primaria, secundaria y avanzados ◦ General ◦ Informal		
2. Grado de conocimiento acerca del manejo de las finanzas y bienes por parte de la familia: • ¿Hay programas en la comunidad que enseñen el manejo de presupuestos? • ¿Qué tan accesibles son?		

3. Grado de conocimiento acerca de vivienda, programas gubernamentales, políticas y derechos: • ¿Sabe el público de los cambios en las políticas de vivienda? • ¿Se puede obtener la información fácilmente? • ¿Hay asistencia del gobierno? • ¿Hay asistencia de las ONG?		
4. Acceso a información de servicios de vivienda: • ¿Disponibilidad en Internet? • ¿Disponibilidad de agentes de bienes raíces o intermediarios (sector formal/informal)?		
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):		

2.2 Capital Social

	Urbano	Rural
1. Existencia de organizaciones locales: • ¿Qué tipo de organizaciones comunitarias dan servicios para vivienda (detalle en B.3 abajo)		
2. Grado de organización formal: • ¿Están legalmente incorporadas las organizaciones comunitarias?		
3. Credibilidad organizacional y reconocimiento: • ¿Ofrecen las organizaciones comunitarias asistencia para vivienda certificada o legal? • ¿Las perciben los miembros de la comunidad como aceptables?		
4. Involucramiento en organizaciones locales: • ¿Participación en organizaciones? • ¿Participación en programas?		
5. Cooperación entre las organizaciones comunitarias y otros involucrados: • ¿Entre organizaciones? • ¿Con el gobierno?		
6. Estilo de liderazgo: • ¿Se elige a los líderes? • ¿Hay reuniones públicas para hablar de las necesidades, preocupaciones, planes? • ¿Hay retroalimentación del público acerca de los planes?		
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):		

2.3 Capital natural: terrenos

	Urbano	Rural
Acceso a tierra para vivienda: • Personas que viven en asentamientos legales/ilegales ◦ Crecimiento ◦ Densidad • Disponibilidad de lotes/tierra legal • Costo de la tierra ◦ Con título de propiedad ◦ Con título indeterminado ◦ Ocupada ilegalmente		
Calidad de la tierra: • Población que vive en asentamientos planificados/no planificados • Población que vive en asentamientos con un alto riesgo ambiental • Accesibilidad de la tierra disponible a: ◦ Transporte ◦ Empleo ◦ Servicios ◦ Parques y recreación		
Derechos sobre la tierra y titularidad: • Tipos de titularidad ◦ Título ◦ Ocupación ◦ Comunal • ¿Qué tan adecuado es el sistema de inscripción de tierra? • ¿Qué tan adecuado es la resolución de disputa? • ¿Qué tan adecuadas son las leyes de inquilinato?		
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):		

2.4 Capital físico: oferta y demanda de vivienda

2.4.1 Disposición de vivienda actual

	Urbano	Rural	Total
Población total (año estatal)			
Tamaño promedio de miembros de un hogar			
Número total de hogares			
Tasa anual de crecimiento			
Nuevos hogares formados por año			
Magnitud de escasez de vivienda de acuerdo al gobierno			
Magnitud de escasez de vivienda de acuerdo a otros			
Calidad de escasez de vivienda			

La escasez cualitativa se define por:			
a. Población que vive en barrios marginales (como lo define MDG) Mouse Genome Database			
b. Porcentaje total de hogares que carecen de:			
• Acceso a agua potable			
• Acceso a desagüe			
• Titularidad segura			
• Materiales resistentes			
• Tamaño adecuado			
c. Población en asentamientos con algo riesgo ambiental			

Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):
[EJEMPLO]

Escasez de vivienda por ingreso (de Habitat para la Humanidad [7] basado en Olivas, 2006)

Ingreso familiar	Necesidad de nueva vivienda	Necesidad de expansión	Necesidad de mejoras	Fuentes de financiamiento
Más de US\$ 1,200/mes	3,000			Préstamos de bancos comerciales
US\$ 700-1,200/mes	21,000		7,000	Préstamos de bancos comerciales
US\$ 350-700/mes	36,000	29,000	34,000	Préstamos de bancos comerciales y microfinanciamiento
US\$ 150-350/mes	58,000	95,000	107,000	Microfinanciamiento, cooperativas y gobierno
Menos de US\$2/día	184,000	211,000	261,000	Programas de gobierno y subsidios
Total	302,000 unidades	335,000 unidades	406,000 unidades	

Distribución del ingreso y acceso al financiamiento [6] basado en INVUR

Ingreso familiar	Porcentaje del total	Capacidad de pago y fuentes de financiamiento
Más de US\$ 700/mes	5.8%	Viviendas construidas por desarrolladores urbanos privados y financiados por préstamos hipotecarios por medio del sistema bancario.
US\$ 350-700/mes	13.0%	Dificultad de pagar los costos del crédito por medio del sistema bancario y viviendas construidas por desarrolladores urbanos privados; algunos pueden obtener microcréditos a pesar de los plazos cortos y los intereses son altos. La mayoría van construyendo su vivienda a través del tiempo por medio de pequeñas empresas constructoras formales e informales.
US\$ 155-350/mes	33.7%	No pueden pagar costos del crédito por medio del sistema bancario o viviendas construidas por desarrolladores privados, pueden obtener microcréditos a pesar de los plazos cortos, y los intereses son altos. La mayoría construyen las viviendas por ellos mismos y contratan mano de obra experta. Las organizaciones sociales proveen una pequeña parte de asistencia combinada en construcción y en finanzas. Los fondos internacionales de asistencia para el desarrollo, y más recientemente, los subsidios gubernamentales, tienen programas de financiamiento de vivienda dirigidos a este grupo de ingreso, hasta la fecha poco impacto pero un gran potencial.

US\$ 58-155/mes	35.8%	No puede obtener préstamos, ni por el sistema bancario, que no considera este grupo digno de crédito o a través de microfinanciamiento con plazos cortos y tasas de interés altas. En años recientes, ha habido un incremento en los programas de organizaciones sociales y municipalidades que dan alguna asistencia combinada en construcción y finanzas, pero por la gran necesidad de este grupo la mayoría tiende a construir las casas por ellos mismos. Algunas veces contratan mano de obra experta. Algunas veces hacen ellos mismos la labor con miembros de la familia.
Menos de US\$2/día	11.7%	Familias indigentes que no pueden pagar ningún tipo de deuda. Las organizaciones sociales han abastecido algún tipo de vivienda social con un alto nivel de auto ayuda. También ha habido asistencia de las municipalidades y subsidios públicos a raíz de la presión de grupos autóctonos y tensión local. Históricamente, también ha habido un aflujo de asistencia de fondos internacionales después de desastres, pero la mayoría de este grupo de ingresos construye por ellos mismos con materiales de muy bajo costo, con frecuencia en condiciones deplorables y terminan siendo precarios (chozas o en áreas rurales, champas)
total	100.0%	

2.4.2 Producción

	Urbano	Rural	Total
Unidades de vivienda construidas o mejoradas por año, por parte de:			
• Organizaciones gubernamentales			
• Compañías del sector privado con fines de lucro			
• Organizaciones sin fines de lucro			
• Construcción por los mismos miembros del hogar			
Conexiones de alcantarillado y acueductos por año por parte de:			
• Autoridades nacionales			
• Autoridades locales			
• Organizaciones comunales			
Viviendas en precarios o asentamientos informales mejorados por:			
• Autoridades nacionales			
• Autoridades locales			
• Organizaciones cívicas y comunitarias			
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):			

2.5 Capital financiero:

2.5.2 Ingreso

	Masculino	Femenino
Ingreso promedio anual de:		
• Empleados de nivel medio		
• Empleados de nivel bajo		
• Obrero de día		
• Vendedor callejero		
• Empresario del sector informal		
	Urbano	Rural
Ingreso familiar medio (anual)		
Otras fuentes de ingresos, incluye las remesas		
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):		

2.5.3 Costo de vivienda

	Urbano	Rural
Costo típico por metro cuadrado		
• Lote subsidiado legalmente con titularidad segura y servicios		
• Lote en área no planificada con titularidad incierta y servicios pobres		
• Viviendas nuevas hechas por empresa constructora		
• Materiales para nuevas casas construidas por los propietarios o voluntarios		
Refugio informal (choza) hecha de materiales no duraderos		
• Apartamento nuevo y listo para habitar		
Alquiler típico		
• Vivienda en vecindario construido de manera planificada		
• Vivienda en vecindario informal		
• Apartamento listo para habitar		
Costo mensual típico para un hogar de cuatro personas		
• Agua en tubería y que se pueda medir el consumo		
• Agua de un camión o tanque de agua de un proveedor privado		
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):		

2.5.4 Tasas de interés en ahorro y préstamo

	Alta	Baja
Tasa de inflación		
Rango de tasas de interés en:		
• Bonos a largo plazo o del tesoro		
• Ahorros a corto plazo y financiamiento de mercado financiero		
Rango de tasas de interés de prestamos de:		
• Bancos gubernamentales		
• Sectores bancarios privados con fines de lucro		
	Denominado en dólares de EE.UU.	
• Organizaciones sin fines de lucro		
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):		

3. INDICADORES ESTRUCTURALES

3.1 Vivienda del sector público

3.1.1 Entidades gubernamentales que establecen o hacen cumplir las leyes/regulaciones respecto a la vivienda:

		Tierra	Vivienda	Mejoras
Institución gubernamental	Roles y autoridades	√	√	√
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):				

3.1.2 Programas gubernamentales que apoyen la vivienda y el desarrollo de tierras para residencias e infraestructura:

Programa gubernamental	Programas, financiamiento y poblaciones atendidas			
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):				

3.1.3 Instituciones del sector público que financian o construyen viviendas, desarrollan tierra y proveen infraestructura:

Instituciones	Productos, volumen y poblaciones servidas			
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):				

3.2 Sector privado de vivienda

3.2.1 Viviendas de costo moderado a bajo construidas por empresas constructoras con fines de lucro y desarrolladores:

		Tierra	Vivienda	Mejoras
Compañías	Productos, volumen y población atendida	✓	✓	✓
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):				

3.2.2 Viviendas de costo moderado a bajo construidas por desarrolladores sin fines de lucro:

Organizaciones	Programas, financiamiento y población atendida			
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):				

3.2.3 Instituciones financieras que proveen crédito para vivienda de costo moderado a bajo y para mejoras:

Instituciones	Préstamos, términos y población atendida			
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):				
Los prestamistas de hipotecas se han concentrado en la clase alta y media alta y mercados de expatriados (ver sección 5.c)				

3.3 Vivienda del sector informal

3.3.1 Organizaciones que apoyan la construcción por parte de las mismas personas, mejoras de vivienda, mejoras de precarios o titularidad de la tierra:

		Tierra	Vivienda	Mejoras
Organizaciones	Programas, financiamiento y población atendida	√	√	√
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):				

3.3.2 Formas de organización comunitaria usados en viviendas en precarios o asentamientos informales para atender las necesidades de tierra, vivienda y servicios comunitarios:

Formas de organización	Acercamiento típico			
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):				

3.3.3 Organizaciones que proveen microcrédito o crédito a hogares en precarios o asentamientos informales:

Instituciones	Préstamos, número, monto promedio, términos y población atendida			
Brechas, vulnerabilidades, oportunidades o casos de éxito inusual (calidad positiva):				

4. PROCESO E INDICADORES DE POLITICAS

4.1 Derecho de propiedad

	Leyes	¿Qué ocurre en la práctica?
1. ¿Qué tipo de propiedades o posesión de tierra son reconocidos?		
2. ¿Pueden los individuos que compran o construyen una vivienda obtener un título legítimo de la propiedad?		
3. ¿Se puede embargar un título como seguridad de un préstamo hipotecario?		
4. ¿Pueden los residentes de comunidades informales obtener una seguridad de titularidad?		
5. ¿Puede las comunidades informales ser reubicadas, y las personas compensadas?		
6. ¿Tienen las mujeres derechos de propiedad equitativos, y acceso a titularidad?		
7. ¿Tienen derechos los inquilinos?		

4.2 Financiamiento de vivienda

	Política bancaria	¿Qué ocurre en la práctica?
1. ¿Hay préstamos hipotecarios disponibles para hogares con ingreso más bajo que la media?		
2. ¿Hay préstamos para mejoras de vivienda disponibles para hogares con ingresos más bajos de la media?		
3. ¿Hay préstamos disponibles para mujeres jefes de hogar?		

4.3 Vivienda y subsidios

	Política del gobierno	¿Qué ocurre en la práctica?
1. ¿Hay un plan de vivienda nacional? ¿Cuáles son las prioridades?		
2. ¿Hay planes para mejoras o reubicación de asentamientos informales?		
3. ¿Hay apoyo para la vivienda rural?		
4. ¿Hay subsidios gubernamentales disponibles? ¿Cuáles poblaciones se atienden?		

4.4 Tierra e infraestructura residencial

	Estándares locales	¿Qué ocurre en la práctica?
1. ¿Están los planes de uso local de la tierra finalizados y se fomenta su cumplimiento?		
2. ¿Es transparente el proceso de planificación, y participan las comunidades involucradas?		
3. ¿Hay disponibilidad de tierra con infraestructura primaria para los desarrolladores de vivienda?		

4. ¿Están los lotes aptos para la construcción disponibles y con conexiones de acueductos y alcantarillados?		
5. ¿Se extiende el suministro de agua a los asentamientos informales y peri urbanos?		
6. ¿Se extiende el sistema de acueductos a los asentamientos informales y peri urbanos?		

4.5 Régimen regulatorio

	Estándares locales	¿Qué ocurre en la práctica?
1. ¿Se adecuan los tamaños de los lotes y los estándares de regulaciones de zonificación a la vivienda accesible?		
2. ¿Apoyan los códigos de estándares de construcción a la vivienda accesible?		
3. ¿Se permite el incremento de desarrollo de vivienda e infraestructura?		
4. ¿Se requiere de evaluaciones de medio ambiente?		
5. ¿Hay políticas y programas que atiendan a los asentamientos con alto riesgo de medio ambiente?		
6. ¿Se permiten los negocios en casa en las comunidades residenciales?		
7. ¿Se controlan los alquileres?		

5. PROGRAMAS DE OTROS DONANTES Y ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

5.1 Programas de los principales donantes

5.2 Programas de las principales organizaciones internacionales no gubernamentales

6. Hallazgos y recomendaciones de otros estudios

7. FUENTES

Anexo 6. Resumen de información preliminar: ejemplo

Hallazgos principales de la investigación preliminar en El Salvador:

- **Demanda y oferta de mejoramientos de vivienda a nivel nacional:** en el 2004, los 1.626.000 hogares del país contaban con 1.595.000 viviendas, de las cuales 512.000 requerían mejoras (VVDU 2005, p. 11). En el 2003, requerían US\$270 millones para solucionar el déficit cualitativo nacional.³ En el 2000, el 86% del déficit cualitativo en áreas urbanas se concentraba en hogares con ingresos de hasta tres salarios mínimos (PNUD y FUSAI 2003, p.21). (Sorto Rivas (2004) provee amplia información del déficit cualitativo por quintil de ingreso). En El Salvador, la reducción del déficit habitacional parecería estar más relacionado a la emigración de personas hacia otros países que a las inversiones públicas (Arriagada Luco 2003, p. 24).⁴ Además, “la construcción de viviendas populares no resuelve el problema del hacinamiento de muchos hogares, ya que el área de construcción no guarda correspondencia con el número de miembros que los conforman” (Sorto Rivas 2004). Según entrevistas realizadas a expertos, las empresas medianas y grandes que ofrecen servicios de construcción para mejorar viviendas sociales tienen una participación mínima o inexistente en este mercado. Algunas instituciones microfinancieras (IMF) prestan asistencia técnica en este campo (ver a continuación). Por otra parte, la mayoría de las organizaciones no gubernamentales que trabajan en construcción de vivienda social se enfocan en la construcción de viviendas completas, especialmente después de un desastre (por ejemplo, Fundación Hábitat, Caritas de El Salvador y REDES).
- **Demanda y oferta de productos financieros a nivel nacional:**⁵ el sistema financiero salvadoreño, aparentemente, es estable y sólido, y está vías de crecimiento. Actualmente, las entidades financieras buscan nuevos nichos de mercado. La mayoría del crédito hipotecario en el mercado, se dirige a la población de mayor capacidad adquisitiva. Aunque la participación de las IMF en el financiamiento de vivienda social ha aumentado en los últimos 5 años, éstas no han desarrollado productos específicos para mejoramientos. Estas IMF incluyen FUNDASAL y miembros de ASOMI (ACCOVI⁶, AMC, Apoyo Integral, Fundación Campo, FUSALDE y Fundación Duarte).
Las familias que utilizan crédito de las IMF para mejorar sus viviendas, usan crédito para consumo, producción y vivienda. No existen cifras claras del monto que se destina al sector de vivienda. Según cálculos informales, el 20% (US\$14 millones) de las carteras de las IMF está invertido en vivienda.
Muy pocas IMF ofrecen productos de crédito específicos para mejoramiento de vivienda social. A inicios del 2007, la tasa de interés para estos productos fluctuaba entre el 15 y 24% (en \$USD), la cual es más baja que las tasas de interés para otros fines. Una IMF verifica que el presupuesto del mejoramiento coincida con el monto del crédito solicitado, y que el monto se utilice para el fin previsto. Otra IMF ofrece asistencia técnica para construcción que va más allá de la fiscalización. Varias personas entrevistadas consideraron que este servicio es caro, o que sus clientes no lo necesitan o no lo quieren adquirir. Una IMF indicó que sus clientes no encontraron útil recibir una lista de constructores sugeridos, ya que prefieren sus propios contactos. Finalmente, no parece haber limitaciones en conseguir fondeo dirigido a proyectos de crédito para mejoramientos que alcancen escala.

Literatura citada:

Arriagada Luco, Camilo. 2003. *América Latina: información y herramientas sociodemográficas para analizar y atender el déficit habitacional*. Naciones Unidas. Proyecto Regional CEPAL/CELADE-UNFPA. Serie Población y Desarrollo 45. <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/13874/P13874.xml&xsl=/celade/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>. Consulta: diciembre 2007.

PNUD y FUSAI. 2003. Opciones de financiamiento para una política de vivienda popular en El Salvador. Cuadernos sobre Desarrollo Humano, diciembre 2003 (2).

Sorto Rivas, Francisco. 2004. *La situación del déficit habitacional en El Salvador: Informe Final*. Programa MECOVI.

ViceMinisterio de Vivenda y Desarrollo Urbano. 2005. *Política Nacional de Vivienda*. <http://www.mop.gob.sv/principal.aspx?idi=3&idm=4>. Consulta: diciembre 2007.

³ En este cálculo se tomó en cuenta mejoramientos a techos, pisos, paredes, electricidad, agua y sanitarios. Sorto Rivas (2004) considera que este monto está subvaluado.

⁴ La emigración puede disminuir el déficit habitacional, dado que la mayoría de los emigrantes son jóvenes con edad para formar su propio hogar (Arriagada Luco).

⁵ Esta información se obtuvo a través de entrevistas con expertos en microfinanzas.

⁶ Principalmente financia la compra de vivienda completa, ya sea nueva o usada.

Anexo 7. Guía modelo: entrevistas grupales con clientes activos

Desarrollada por el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas
Oficina de Área para América Latina y el Caribe
Habitat para la Humanidad Internacional
Junio, 2009

Objetivo de la guía: recolectar información sobre las necesidades, preferencias, capacidades, experiencias y oportunidades de los clientes de una institución, con respecto al mejoramiento de sus viviendas. Esta información será útil para diseñar un producto de crédito para mejoramiento de vivienda, acompañando de asistencia técnica en construcción.

Notas: a) esta guía debe validarse en el campo y ajustarse según los resultados de dicha prueba; b) las preguntas en rojo son preguntas clave; c) antes de iniciar la **entrevista grupal**, debe primero realizarse una **entrevista individual** a los participantes, en el orden en que vayan llegando a la actividad. Puede utilizar una tabla similar a la presentada en el Anexo 12 para anotar los resultados.

Entrevista Individual ⁷	
Permanencia en la comunidad	
1. ¿Hace cuánto tiempo vive en la comunidad?	
Aspectos legales y características de la vivienda	
2. ¿A quién pertenece la vivienda donde usted habita? Si la vivienda no pertenece al entrevistado, pregunte a quién le pertenece.	
3. ¿Qué tipo de documento legal posee usted de su terreno?	
4. ¿De qué material está construida su vivienda?	
5. ¿Qué tipo de servicios públicos tiene? (agua potable, electricidad, desagüe).	
6. ¿Cuántos cuartos o piezas tiene la vivienda?	
Composición de la estructura familiar e ingresos familiares	
7. ¿Cuántas personas viven en la casa y cuál es la composición familiar? (número de personas, edades, relación de parentesco entre sí)	
8. ¿Cuáles son sus fuentes de ingresos?	
9. ¿Quiénes y cuánto aportan a los ingresos familiares?	
10. ¿Qué deudas tienen vigentes?	

⁷ Se realiza conforme vayan llegando los participantes a la entrevista grupal.

Inicio de la entrevista grupal	
Bienvenida • Gracias por venir – estamos muy agradecidos por dedicarnos su tiempo. • En nombre de [nombre de la institución] hemos organizado estos grupos de discusión para intentar conocer y entender mejor sus necesidades, experiencias, preferencias y oportunidades con respecto al tema de crédito para mejoramiento de vivienda. • Les solicitamos su permiso para grabar esta discusión. De esta manera, no perderemos ningún detalle o idea que ustedes aporten. Estas grabaciones solo serán compartidas con personas a cargo de este estudio. Por favor, no se preocupen y siéntanse en libertad de compartir sus opiniones con respecto a los asuntos que iremos a tratar. • Ahora vamos a presentarnos y luego ustedes se presentarán.	
Preguntas Principales	Indagaciones ⁸
Preguntas de familiarización	
1. ¿Qué mejoras se han realizado en su comunidad en los últimos 12 a 24 meses? Ejemplos de respuesta: construcción de escuela, y adecuada disposición de basura y aguas servidas.	• ¿Cuál es el motivo de estas mejoras? • ¿De qué manera se han beneficiado ustedes con estas mejoras? • ¿De qué manera se han involucrado ustedes en ayudar a mejorar su comunidad?
2. ¿Qué personas o instituciones han contribuido a las actividades de mejora en su comunidad?	• ¿Cuál es su opinión sobre las instituciones o empresas participantes? • ¿Tienen conocimiento de otros planes de mejora a realizarse en su comunidad?
3. ¿Qué mejoras a su comunidad hacen falta?	
4. ¿Han pensado alguna vez en mudarse a otra comunidad?	• Si la respuesta es afirmativa, pregunte: ¿Qué los ha motivado a pensar en mudarse?
Historial de crédito con [institución]	
5. ¿Hace cuánto son clientes de [institución]?	
6. ¿Qué los motiva a mantenerse como clientes de [institución]?	Indagar sobre elementos de imagen y estrategias de fidelización utilizadas por la [institución].
7. ¿Qué es lo que más les ha gustado de su relación con [institución] y los servicios que ofrece?	Indagar sobre factores clave de posicionamiento.
8. ¿Qué es lo que menos les ha gustado de su relación con [institución] y los servicios que ofrece?	Indagar sobre factores clave de posicionamiento.
9. ¿Cuáles han sido algunos resultados, positivos o negativos de su relación con [institución]?	¿En su negocio? ¿En su vivienda? ¿Otros?
10. ¿Qué podría mejorar [institución] en los servicios que ofrece?	

⁸ Estas indagaciones se realizan si el entrevistador desea más detalle sobre el tema.

Mejoras a la vivienda	
11. Mejoras realizadas en el pasado: ¿Qué tipo de mejoras, reparaciones o ampliaciones han hecho a su vivienda en los últimos dos años? (Ejemplos de respuestas: techos, pisos, sanitarios, electricidad, agua potable, paredes, puertas y ventanas, verjas de seguridad, ampliación de habitaciones)	Si han realizado mejoras: • ¿Hicieron las mejoras por etapas o de una sola vez? • ¿Qué tipo de apoyo u orientación han recibido para realizar la(s) mejora(s)? Ejemplos de respuestas: ayuda con diseño, presupuesto y contratación de mano de obra. • ¿Quién les ha dado este apoyo u orientación? • ¿Qué materiales han usado para hacer las mejoras? ¿Por qué seleccionaron estos materiales? • ¿Cuáles proveedores de materiales de construcción han utilizado? • ¿Quién les ha ayudado a hacer las mejoras? • ¿Cuál ha sido el costo de las mejoras? • ¿En qué época del año realizaron estas mejoras? Si no han realizado mejoras: • ¿Por qué no han hecho ninguna mejora a su vivienda? • ¿Cuáles han sido los principales impedimentos o limitaciones? • ¿Qué estarían dispuestos a hacer para poder mejorar su vivienda?
12. Recursos financieros: ¿Cómo financiaron sus mejoras, reparaciones o ampliaciones?	¿Qué recursos utilizaron para realizar las mejoras? Ejemplos de respuestas: ahorros, aguinaldo, préstamo de un amigo, préstamos de un familiar, tarjeta de crédito, crédito de una financiera, prestamista, remesas, ayuda de gobierno, donación, materiales de construcción acumulados a lo largo del tiempo. A los que solicitaron crédito: • ¿Quién les otorgó el crédito? Ejemplos de respuestas: institución, familiar, prestamista informal, un amigo. • ¿Cuál fue el proceso que tuvieron que cumplir o seguir para solicitar el crédito? • ¿Qué fue lo más difícil del proceso? • ¿Cuánto fue el monto? • ¿A qué plazo? • ¿Qué requisitos y garantía les solicitaron? • ¿Cuánto pagan o pagaban por el crédito para mejorar su vivienda? ¿Con qué frecuencia? • ¿Qué dificultades enfrentaron para cumplir con el pago de su crédito de mejora de vivienda y/u otros créditos paralelos, tal como el que tienen con [institución]? • ¿Qué otros miembros de su familia (hijos, esposo o esposa) les apoyan con el pago del crédito de mejora de vivienda? ¿Por qué y de qué manera les apoyan? • Además del crédito ¿qué otro servicio o apoyo les hubiera gustado recibir de la institución financiera para realizar su mejora? • ¿Por qué no solicitaron el crédito en otra institución, por ejemplo en [institución]? A los que no solicitaron crédito: • ¿Por qué no solicitaron crédito para realizar las mejoras?

13. Mejoras futuras y financiamiento: ¿Qué mejoras, reparaciones o ampliaciones a su vivienda les gustaría hacer en los próximos dos años? ⁹	• ¿Por qué les gustaría hacer esas mejoras? • ¿Qué requisitos legales necesitarían cumplir antes de hacer las mejoras? Ejemplo de respuesta: permiso de construcción. • ¿Con qué recursos cuentan o podrían contar para mejorar su vivienda? • Si tuvieran el dinero para hacer las mejoras a su vivienda, ¿cuáles serían las principales mejoras que realizarían? • ¿En qué orden harían las mejoras? ¿Qué es lo primero que les gustaría mejorar en su vivienda? ¿Por qué? • ¿Cuánto les costaría la primera mejora que harían? • ¿Qué tipo de materiales usarían para realizar esa mejora? ¿Por qué utilizarían estos materiales? • ¿Estarían dispuestos a usar otro tipo de materiales sin arriesgar la calidad y seguridad de su vivienda? ¿Por qué? • ¿Dónde y cómo acostumbran comprar sus materiales de construcción? • ¿En qué época del año preferirían hacer las mejoras a su vivienda?
Producto crediticio de mejoramiento de vivienda	
14. ¿Cómo piensan financiar sus mejoras, reparaciones o ampliaciones a su vivienda?	• ¿Con qué recursos cuentan para hacer las mejoras a su vivienda? Ejemplos de respuestas: materiales, ahorros, apoyo de familiares. Para los que piensan obtener un crédito: • ¿Qué requisitos estarían dispuestos a cumplir para solicitar el crédito? • ¿Qué garantía estarían dispuestos a poner como respaldo del crédito? • ¿Cuál es el tiempo mínimo y máximo en el que preferirían pagar el crédito? • ¿Qué monto y con qué frecuencia podrían pagar este crédito sin comprometer el pago de sus gastos y deudas actuales? • ¿Cómo les gustaría recibir el desembolso del crédito para mejorar su vivienda? Ejemplos de respuestas: conforme avanza la obra, en efectivo de una sola vez, en especie (materiales de construcción), en un pago directo al proveedor de materiales ¿Por qué? • ¿Qué otros miembros de su familia (hijos, esposo o esposa) estarían dispuestos a apoyarlos en pagar un crédito para mejorar su vivienda? ¿Por qué y cómo? • ¿Podrían realizar algún pago extraordinario de un monto más alto? ¿Por qué? ¿En qué épocas del año? • ¿Qué los motivarían a solicitar un crédito a [institución] para mejorar su vivienda? • ¿Qué inquietudes o limitaciones tendrían para solicitar un crédito a [institución] para mejorar su vivienda? • ¿Dónde sería más conveniente realizar los pagos? Ejemplos de respuestas: en el banco, en las oficinas de [institución]. Para los que no están interesados en un crédito: • ¿Por qué no les interesa obtener un crédito?

⁹ Las preguntas en rojo son preguntas clave e importantes de incluir.

Asistencia técnica en construcción	
15. ¿Qué tipo de apoyo u orientación/asesoría necesitarían o les gustaría recibir para hacer mejoras, reparaciones o ampliaciones a su vivienda? (Aquí se hace una breve introducción de los diferentes tipo de asesoría que aparecen al final de esta guía)	• ¿Quién les haría el mejoramiento? • ¿Qué tipo de apoyo u orientación esperarían recibir de esta persona? • ¿Qué tipo de capacitación les gustaría recibir para estar mejor preparado(a) a negociar o dar seguimiento a las mejoras que les realicen? • ¿En qué áreas y cuándo les gustaría recibir asesoría u orientación de personal especializado? ¿Por qué? • ¿Estarían ustedes dispuestos a pagar por esa orientación o asesoría? ¿Por qué?
16. Actualmente, ¿qué tipo de mantenimiento acostumbran hacerle a su vivienda?	• Mencionen los diferentes tipos de mantenimiento que acostumbra hacer. • ¿Por qué no acostumbran hacer ningún tipo de mantenimiento?
Cierre	
17. Si una institución quisiera darles información sobre créditos para mejoramiento de vivienda, ¿cuál sería la mejor forma? (Ejemplos de respuestas: radio, mensaje de texto, TV, periódico, reuniones comunitarias).	• Por radio: ¿A qué hora? ¿Cuál estación? ¿Qué programa?
Gracias por su tiempo. Sus respuestas y comentarios han sido de gran utilidad. Estamos muy agradecidos por la información que nos han proporcionado. ¿Tienen alguna otra pregunta o sugerencia?	

Modalidades de Asistencia Técnica en Construcción

Cálculo de presupuesto	Cálculo inicial del costo de la obra. Los costos pueden dividirse en cuatro tipos: materiales, mano de obra, contratos con proveedores (verjas y ventanas, por ejemplo) y costos indirectos. Los costos indirectos incluyen supervisión, administración, permisos de construcción, comida y bebidas para los albañiles.
Diseño de las mejoras	Definición de los espacios de la vivienda, aspectos estructurales (especialmente, vigas y columnas), elementos eléctricos (circuitos y cables), y conexión a la red de agua potable y desagüe. La propuesta de diseño podría ser un dibujo en un plano.
Selección del tipo y calidad de los materiales de construcción	Proceso de identificación de los materiales más recomendados para ejecutar los trabajos. Descripción del tipo de materiales y normas mínimas de calidad para su compra.
Proveeduría de materiales	Incluye cotización, solicitud, compra y transporte de los materiales al sitio de construcción.
Apoyo para contratación de mano de obra	Asesoría en contratar la mano de obra para ejecutar las obras. Esto incluye definir el tipo de mano de obra y la forma de contratación, calcular el costo y dar seguimiento.
Supervisión durante la construcción	Verificación in situ de la calidad y tamaño de las obras en ejecución.
Revisión final del mejoramiento	Última visita a la construcción para verificar que las obras planeadas hayan sido ejecutadas según el plan original.

Anexo 8. Guía modelo: entrevista grupal con personas no clientes

Desarrollada por el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas
Oficina de Área para América Latina y el Caribe
Habitat para la Humanidad Internacional
Junio, 2009

Utilice la guía de entrevistas grupales presentada en el Anexo 6 y sustituya las preguntas de historial de crédito con [institución] por las siguientes preguntas:

Preguntas principales	Indagaciones ¹⁰
Historial de crédito con instituciones financieras	
¿Qué saben o conocen de [nombre de su institución]?	De lo que conocen o han escuchado, ¿cuál es su opinión de [nombre de su institución]?
¿Con qué institución(es) financiera(s) están o han estado relacionados?	Para los que han recibido crédito con otra institución: ¿Para qué han sido los créditos que les han otorgado? Además del crédito, ¿les han ofrecido otros servicios?
¿Qué ha sido lo más satisfactorio de su relación con las instituciones financieras con las que han trabajado en el pasado?	(Indagar sobre factores clave de posicionamiento).
¿Cuáles han sido algunos resultados (positivos o negativos) de su relación con las instituciones financieras que les ha dado crédito?	¿En su negocio, vivienda, otros?
¿Qué no les ha gustado de su relación con las instituciones financieras con las que han trabajado en el pasado?	(Indagar sobre factores clave de posicionamiento).
Si ustedes necesitaran un crédito, ¿qué los motivarían a iniciar una relación de crédito con [nombre de su institución]?	¿Qué tipo de crédito (productivo, vivienda, otro) les interesarían? ¿Por qué? ¿Qué otras opciones o instituciones considerarían? ¿Por qué?

Luego, continúe aplicando el resto de la guía, tal como presenta el Anexo 6.

¹⁰ Estas indagaciones se realizan si el entrevistador desea más detalle sobre el tema.

Anexo 9. Guía modelo: ejercicio participativo para priorizar atributos de productos financieros para mejoramiento de vivienda

Desarrollada por Microfinance Opportunities
Adaptada por el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas
Oficina de Área para América Latina y el Caribe
Habitat para la Humanidad Internacional
Septiembre 2007

Objetivo

La priorización de los atributos de un producto financiero permite visualizar cómo los clientes actuales y/o potenciales perciben los componentes de servicios financieros, y cómo los clasifican según su importancia. Es decir, la herramienta ayuda a la institución a saber lo que el cliente realmente prefiere y el motivo por el cual lo prefiere.

Procedimiento

1. Presentación de los participantes
2. Presentación de los objetivos de la reunión
3. Explicación de la dinámica
4. Dinámica
 - a. Anime a los participantes a hacer una lluvia de ideas sobre las características de un crédito.
 - b. Escriba todos los componentes en tarjetas – una para cada componente. Preséntele al grupo otras características que los participantes no hayan mencionado, tales como tasa de interés, acceso fácil, cuota, seguridad, plazo, agilidad de desembolso, asistencia técnica para construcción, horario de atención, atención al cliente y distancia. Coloque las tarjetas arbitrariamente en un papelógrafo.
 - c. Asegúrese que el significado de cada tarjeta sea claro y el mismo para todos los participantes del grupo. Para ello, pregúntele a los participantes el significado de cada tarjeta. Esté alerta para aclarar algún significado.
 - d. Pídale a los participantes ordenar las tarjetas colocando la característica más importante a la cabeza y descendiendo hasta la menos importante. Reitéreles que no deben ordenar las tarjetas dependiendo de si la característica les gusta, o no, sino que deben ordenarlas según su importancia al decidir usar un crédito.
 - e. Estimule a todos los participantes a participar en el ejercicio de ordenar las tarjetas. Explique que cuando alguien mueve una tarjeta, debe decir en voz alta por qué hizo el cambio. Los participantes no están obligados a seleccionar todas las tarjetas.
 - f. Permita que los participantes inicien el ordenamiento de las tarjetas de manera libre y espontánea. Asegure que cada movimiento de tarjeta lleve una explicación del motivo por el cual esa característica es igual de importante, menos importante o más importante que otras. Por otra parte, los participantes pueden opinar sobre la colocación de una tarjeta hecha por otro participante. Es decir, no es necesario que una persona mueva una tarjeta para que exprese su opinión.
 - g. No exprese su propio criterio durante este ejercicio. Deje que los participantes ordenen las tarjetas y expresen sus propios criterios. Resista la tentación de participar en el ordenamiento y discusión de las tarjetas.
 - h. Escuche, escuche, escuche y aprenda de los participantes durante el ejercicio. Tome nota de comentarios o explicaciones relevantes.

5. Documentación de los resultados del ejercicio: utilice esta tabla para anotar los resultados del ejercicio:

Diseño de productos financieros para mejoramiento de vivienda

Facilitador: _____.

Anotador: _____.

Lugar y Fecha _____.

Atributo	Prioridad del grupo	Razones para priorizar este atributo y comentarios

Anexo 10. Guía modelo: entrevistas grupales con asesores de crédito de instituciones microfinancieras que ofrecen créditos de vivienda

Desarrollada por el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas
Oficina de Área para América Latina y el Caribe
Habitat para la Humanidad Internacional
Septiembre 2007

Objetivo de la guía: Conocer y comprender las experiencias, desafíos y sugerencias de los oficiales / asesores / promotores de crédito de una institución microfinanciera para ofrecer un producto de mejoramiento de vivienda con asistencia técnica en construcción que responda a las necesidades, preferencias y capacidades de la población meta, y esté alineado con las capacidades y estrategias organizacionales.

Nota: Esta guía debe ser validada en el campo y ajustada de acuerdo con los resultados de dicha prueba.

Bienvenida • Gracias por venir – estamos muy agradecidos por dedicarnos su tiempo. • Somos parte de una organización llamada [nombre de la institución]. Nuestra organización se dedica a [objetivo de la institución]. • Hemos organizado estos grupos de discusión para intentar conocer y entender sus experiencias, deseos, preferencias, desafíos y sugerencias para el diseño de un producto de mejoramiento de vivienda que responda a las necesidades, preferencias y capacidades de la población meta, y esté alineado con las capacidades y estrategias de la organización. • Les solicitamos su permiso para grabar esta discusión. De esta manera no perderemos ningún detalle o idea que usted aporte. Estas grabaciones solo serán compartidas con las personas a cargo de este estudio. Por favor, no se preocupen y siéntanse en libertad de compartir sus opiniones con respecto a los asuntos que iremos a tratar. • Ahora nos presentaremos, y luego los invitaremos a que ustedes se presenten.	
Preguntas	Indagaciones ¹¹

Preguntas de familiarización

1. ¿Cuánto tiempo han estado trabajando para [nombre de la institución]?	
2. ¿Qué es lo que más les gusta de otorgar créditos para mejoramiento de vivienda?	
Preguntas generales	
3. Demanda: En los últimos dos años, ¿cuáles han sido las solicitudes de crédito más frecuentes de las familias para mejoramiento de vivienda?	• ¿Cuáles son los meses del año en que las familias usualmente solicitan sus créditos para mejorar sus viviendas? • ¿Cuáles son los meses del año en que tiende a aumentar la morosidad en el pago de crédito para vivienda? ¿Cuál creen ustedes es la razón? • En su opinión y en orden de prioridad, ¿cuáles son las características más importantes para sus clientes del crédito para mejoramiento de vivienda que ofrece su organización?
4. ¿Qué otros servicios relacionados con el crédito para mejoramiento de vivienda han sido solicitados?	• ¿Se pudieron ofrecer? En caso negativo, ¿por qué? • ¿Qué cambios o ajustes a las políticas o procedimientos fue o sería necesario hacer para ofrecerlos? • ¿Qué recursos se necesitarían?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que ustedes enfrentan para otorgar créditos para mejoramiento de vivienda?	• ¿Cuáles son las causas de estos desafíos? • ¿Qué han hecho para contrarrestar o convertirlos en fortalezas? • ¿Qué más podrían hacer?

¹¹ Estas indagaciones se realizan si el entrevistador desea más detalle sobre el tema.

6. Políticas y procedimientos: ¿Qué políticas o procedimientos requieren ser modificados y/o adicionados para fortalecer el crédito para mejoramiento de vivienda?	• ¿Qué elementos o factores son considerados para negar totalmente la aprobación de un crédito? • ¿Cuáles factores se usan para aprobar un crédito, modificando el monto original solicitado? • ¿Qué tipo de créditos para mejoras son los que más se han negado? ¿Por qué? • Si estimaran en términos de porcentaje: ¿Cuántas solicitudes son aprobadas sin modificar los montos solicitados? ¿Cuántas con modificaciones? ¿Por qué? • ¿Los préstamos, han sido desembolsados por partes, con base en etapas o avance de la construcción, o han sido desembolsados de una sola vez?
7. Competencia: ¿De qué otra manera, financian las familias sus mejoras, reparaciones o ampliaciones?	• ¿Cómo se podrían aprovechar estas otras formas de financiar sus mejoras para ofrecerles nuevos productos de crédito? Los que solicitan otros créditos con otras instituciones: • ¿Con cuáles instituciones? • ¿Cuál fue la tasa de interés? • ¿Qué garantía les solicitaron?
8. ¿Qué otras instituciones brindan este producto en los sectores donde ustedes trabajan?	• ¿Cómo han reaccionado estas organizaciones frente a la presencia de la organización / institución que ustedes representan? • ¿Cuál es la competencia(s) o la característica(s) que distingue a su institución de las demás? • ¿Qué le falta a su institución con respecto a las demás?
9. En la institución que representan, ¿cuáles mejoras ha habido en la entrega del producto de mejoramiento de vivienda, en los últimos dos años?	• ¿Cómo han participado ustedes en que estás mejoras se den? • ¿De qué manera han incidido las mejoras en aumentar el volumen de clientes? • ¿Qué mejoras son necesarias aún para aumentar la competitividad?
10. ¿Cuál creen ustedes es la imagen (positiva o negativa) que sus clientes tienen de la organización / institución?	
11. Asistencia técnica ¿Qué tipo de asistencia técnica en construcción se le brinda a las familias? (Ejemplos de respuestas: cálculo de presupuesto, selección del tipo y calidad de los materiales de construcción, proveeduría de materiales, apoyo para contratación de mano de obra, supervisión durante la construcción, revisión final del mejoramiento).	• ¿Qué otro tipo de asistencia requieren? • ¿Cuáles son los desafíos del actual servicio de asistencia técnica? • ¿Qué podría hacerse para hacer este servicio más eficiente y efectivo?
12. ¿Por qué es importante ofrecer asistencia técnica en construcción a los clientes?	• Si ustedes fueran clientes, ¿qué tipo de asistencia técnica en construcción les gustaría recibir? • ¿Qué opinan ustedes sobre los costos asociados a la asistencia técnica en construcción que se brindan a los clientes?

Preguntas sobre remesas	
13. ¿Cómo podrían incorporarse las remesas que reciben las familias con un producto de crédito para mejoramiento de vivienda?	• ¿Cuáles serían los mecanismos para canalizar remesas para este producto? • ¿Qué mejoras tendrían que hacerse al producto actual? • ¿Cuáles serían algunas preocupaciones o inquietudes? • ¿Cuáles serían algunos desafíos a tomar en cuenta? ¿Cuáles serían las ventajas? • ¿Conocen instituciones que estén ligando remesas con algunos de sus productos? ¿Qué han escuchado al respecto? ¿Cuál ha sido su experiencia? • ¿Conocen personas que han utilizado estos productos ligados a remesas?
14. ¿Qué experiencias han tenido ustedes con clientes que reciben remesas?	• ¿Cómo ha influenciado esta situación (si es que ha influenciado) su comportamiento de pago o manejo de su crédito? • ¿Cree que los familiares de estos clientes que viven en el exterior estarían dispuestos a enviarles dinero para mejorar su vivienda? Si la respuesta es positiva, ¿para qué y bajo qué condiciones?
Cierre	
15. ¿Cuál es la forma más segura y efectiva para comunicarse con los clientes o potenciales clientes? (Ejemplos de respuestas: radio, mensaje en su teléfono celular, TV, periódico, reuniones comunitarias).	• ¿Qué tipo de promoción se usa para el crédito de mejoramiento de vivienda? • ¿Cuáles han sido los resultados de este tipo de promoción? • ¿Qué estrategias o planes existen para fortalecer la promoción? ¿Qué hace falta?
Gracias por su tiempo. Sus respuestas y comentarios han sido de gran utilidad. Estamos muy agradecidos por la información que nos han proporcionado. ¿Tienen alguna otra pregunta o sugerencia?	

Anexo 11. Guía modelo: entrevista individual a proveedores de materiales de construcción

Desarrollada por el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas
Oficina de Área para América Latina y el Caribe
Habitat para la Humanidad Internacional
Febrero, 2008

Objetivo de la entrevista: conocer los productos y servicios provistos por proveedores de materiales de construcción en la comunidad donde vive la población meta del estudio de mercado. Además, identificar necesidades no atendidas por este tipo de negocio.

Nota: esta guía debe ser validada en campo y ajustada según los resultados de dicha prueba.

Buenos(as)....	
- Soy _____ y usted es: _____ - Ferretería: _____ - Gracias – estamos muy agradecidos por dedicarnos su tiempo. - Somos parte de una organización denominada [<i>nombre de la organización</i>]. Nuestra organización se dedica a [<i>objetivo de la organización</i>]. - Estamos realizando algunas entrevistas a proveedores de la zona para tratar de conocer y comprender sus experiencias y servicios que ofrecen a las comunidades que atienden, relacionados con la venta y distribución de materiales para construcción o mejora de vivienda. - Le solicitamos su permiso para grabar esta discusión. De esta manera no perderemos ningún detalle o idea que usted aporte. Estas grabaciones solo serán compartidas con personas de [<i>nombre de la organización</i>], de manera que no se preocupe y sientase libre para expresar su opinión con respecto a los asuntos que estaremos trabajando.	
Preguntas de familiarización	
1. ¿Por cuánto tiempo ha estado ubicado en la zona?	
2. ¿Cuánto tiempo lleva abierto su negocio?	
3. ¿Qué le motivó a abrir este tipo de negocio?	
Preguntas relacionadas con la demanda	
4. ¿De dónde proviene la mayoría de sus clientes, de la comunidad o de otros sitios? ¿Cuáles?	
5. ¿Quiénes generalmente llegan a comprar? ¿Las familias que van a hacer una mejora o construcción de vivienda, o los albañiles/maestros de obra?	
6. Cuando compran, ¿compran cantidades que les permite terminar la construcción de la obra de una sola vez o por partes?	
Materiales y tipos de mejoras	
7. En el último año, ¿cuáles son los materiales que más ha comprado la gente de la comunidad?	
8. ¿Sabe usted para qué utilizan los materiales? (construcción de negocio o vivienda)	
9. ¿Qué tipos de mejoras son las más comunes? (incluya reparaciones y ampliaciones)	

Estacionalidad de compra de materiales y mejoras	
10. ¿En qué época del año hay una mayor venta de materiales? ¿Cuál cree usted que es el motivo por el cual las ventas se incrementan durante esa época?	
11. ¿En qué época del año son más bajas las ventas o casi nulas? ¿Cuál cree que es la razón para esto?	
Asistencia técnica en construcción	
12. De acuerdo con sus conocimientos, generalmente, ¿quién asesora a las familias en la realización de sus mejoras?	
13. ¿Sabe usted qué tipo de orientación o asistencia técnica requieren las familias al momento de hacer sus mejoras de vivienda? (Ver lista de tipos de asistencia al final de esta guía). ¿Por qué reciben o requieren este servicio?	
14. ¿Brinda usted algún tipo de asistencia técnica u orientación a las familias/maestros de obras o albañiles? ¿Qué tipo de persona/cliente le pide ATC?	
15. ¿Sabe usted a quién contratan para hacer las mejoras? (Primero mencione el más frecuente).	
Forma de financiamiento de las mejoras	
16. En orden de importancia, ¿cuál es la forma de pago más utilizada por las familias para pagar estos materiales? Posibles respuestas: cheque, tarjeta de crédito, efectivo, a plazos con crédito otorgado por usted o crédito de alguna institución.	
Preguntas relacionadas con la oferta	
17. ¿De qué manera distribuye los materiales a sus clientes? O, ¿de qué manera, usualmente, llevan los clientes los materiales hasta el sitio de construcción?	
18. ¿Qué facilidades le da a sus clientes para realizar sus compras?	Descuentos: Transporte: Precios bajos: Mejor calidad de los materiales: Crédito: Otro:
19. En los casos que usted otorga crédito: • ¿Cuáles son las condiciones y requisitos que establece? • ¿Les cobra intereses? • ¿Cada cuánto deben pagarle? • ¿Qué garantía les exige? • ¿A qué plazo? • ¿Cuál es el monto mínimo y máximo? • ¿Frecuencia de pago?	Requisitos: Intereses: Plazos: Garantía: Plazo: Montos: Frecuencia de pago:
20. Además de la venta de materiales de construcción, ¿qué otros servicios ofrece usted a sus clientes? (Indague sobre provisión de mano de obra para la construcción; contacto con proveedores de servicios financieros, sean estos formales o informales).	
21. ¿Posee algún convenio, formal o informal, con albañiles o maestros de obra de la zona? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué tipo de convenio tiene con albañiles?	

22. ¿Pertenece a alguna red o está asociado a una cadena o grupo de distribuidores de materiales de construcción? En un caso afirmativo: ¿Cuál(es)? ¿Qué ventajas tiene de pertenecer a ésta(s)? (Indague sobre créditos recibidos por la ferretería).	
23. ¿Qué hace que la gente lo prefiera a usted antes que a los demás proveedores de materiales de la zona?	
24. ¿Cuáles son los otros proveedores de materiales que hay en la zona y a los que usted sabe que van los clientes también?	
25. ¿Qué facilidades le ofrecen esos proveedores de materiales a la comunidad?	
26. ¿Qué necesita mejorar para servir mejor a sus clientes?	
Necesidades de mejoramiento de vivienda	
27. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades de mejoramiento de vivienda en la comunidad?	
28. ¿Qué habría que hacer para que más familias mejoren sus viviendas rápidamente y, por ende, compren o requieran materiales de construcción?	
Preguntas relacionadas con el crédito	
29. ¿Conoce algunas organizaciones que estén otorgando créditos para mejoramiento de vivienda en la comunidad? Si la respuesta es afirmativa, ¿podría mencionar las más conocidas?	
30. ¿Tiene usted algún otro comentario o sugerencia?	
Gracias por su tiempo. Sus respuestas y comentarios han sido de gran utilidad. Estamos muy agradecidos por la información que nos ha proporcionado.	

Modalidades de asistencia técnica para construcción

Cálculo de presupuesto	Cálculo inicial del costo de la obra. Los costos pueden dividirse en cuatro tipos: materiales, mano de obra, contratos con proveedores (verjas y ventanas, por ejemplo) y costos indirectos. Los costos indirectos incluyen supervisión, administración, permisos de construcción, comida y bebidas para los albañiles.
Diseño de las mejoras	Definición de los espacios de la vivienda, aspectos estructurales (especialmente, vigas y columnas), elementos eléctricos (circuitos y cables), y conexión a la red de agua potable y desagüe. La propuesta de diseño podría ser un dibujo en un plano.
Selección del tipo y calidad de los materiales de construcción	Proceso de identificación de los materiales más recomendados para ejecutar los trabajos. Descripción del tipo de materiales y normas mínimas de calidad para su compra.
Proveeduría de materiales	Incluye cotización, solicitud, compra y transporte de los materiales al sitio de construcción.
Apoyo para contratación de mano de obra	Asesoría en contratar la mano de obra para ejecutar las obras. Esto incluye definir el tipo de mano de obra y la forma de contratación, calcular el costo y dar seguimiento.
Supervisión durante la construcción	Verificación in situ de la calidad y tamaño de las obras en ejecución.
Revisión final del mejoramiento	Última visita a la construcción para verificar que las obras planeadas hayan sido ejecutadas según el plan original.

Anexo 12. Guía modelo: entrevista individual con albañiles o maestros de construcción

Desarrollada por el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas
Oficina de Área para América Latina y el Caribe
Habitat para la Humanidad Internacional
Febrero, 2008

Nota: esta guía debe ser sometida a una prueba piloto y ajustada en base a los resultados de dicha prueba.

Buenos(as)....	
- Soy _____ y usted es: _____ - Gracias – estamos muy agradecidos por dedicarnos su tiempo. - Somos parte de una organización denominada [nombre de la organización]. Nuestra organización se dedica a [objetivo de la organización]. - Estamos realizando algunas entrevistas a maestros de obra y albañiles de la zona para conocer y comprender sus experiencias y servicios de construcción de vivienda, que ofrecen a las comunidades. - Nos gustaría que nos permita grabar la conversación para no perder ningún detalle o idea que usted nos dé. Estas grabaciones solo serán compartidas con personas de [nombre de la organización] – de manera que no se preocupe y siéntase en libertad de expresar sus opiniones con respecto a los asuntos que estaremos trabajando.	
Preguntas de familiarización	
1. ¿Cuánto tiempo ha trabajado usted como maestro de obra o albañil?	
2. ¿Qué es lo que más les gusta de la actividad que realiza?	
3. ¿Cómo aprendió su oficio?	
4. ¿Cómo podría mejorar sus habilidades?	
5. ¿Ha tenido oportunidades de capacitarse recientemente? Si la respuesta es afirmativa ¿dónde y por cuánto tiempo?	
Preguntas sobre demanda y oferta	
6. ¿Qué tipo de clientes atiende usted (mayoritariamente)? Posibles respuestas: empresas constructoras, familias de bajos ingresos.	
7. ¿Cuál cree usted que son los ingresos familiares de la mayoría de las familias a las que usted les ha brindado sus servicios en [nombre de las comunidades]?	
8. En el último año, ¿cuáles son los trabajos de construcción en los cuales usted ha participado en esta(s) comunidad(es)? Posibles respuestas: piso, techo, ampliaciones.	
9. ¿Cuáles son los materiales de construcción que más frecuentemente usa la gente para hacer sus mejoras de vivienda? ¿Por qué cree usted que los usan? ¿Dan algún problema estos materiales?	
10. ¿Cuáles son los meses del año en que las familias usualmente realizan mejoras a sus viviendas? ¿Cuál cree usted es la razón por los que ellos hacen sus mejoras en estos meses?	
11. ¿Cuáles son los meses del año en que el trabajo escasea para usted debido a que las familias hacen muy pocas mejoras, o prácticamente ninguna? ¿Cuál cree usted es la razón?	
12. ¿Qué servicios brinda usted a las familias para mejorar sus viviendas? ¿Cuáles son los servicios más solicitados?	

13. ¿Podría compartir con nosotros el costo aproximado de estos servicios?	
14. ¿Por qué cree usted que las familias necesitan o buscan el apoyo de personas como usted para mejorar sus viviendas?	
15. En orden de importancia, ¿de qué manera acostumbran las familias a pagar sus servicios? Posibles respuestas: al comenzar la obra, al terminar, a plazos.	
16. Con base en lo que ha escuchado o visto en las comunidades [nombres de comunidades], ¿qué habría que hacer para que más familias mejoren sus viviendas y, por ende, compren o requieran más de sus servicios?	
17. ¿De qué manera le gustaría o podría usted participar en hacer esto posible, es decir, que más familias mejoren sus viviendas?	
18. ¿Qué personas u organizaciones relacionadas con el mejoramiento de la vivienda presentes en las comunidades piensa usted que podrían, o deberían involucrarse para que más familias mejoren sus viviendas?	
19. Actualmente, ¿cuáles son los principales problemas / dificultades / desafíos que usted enfrenta para brindar sus servicios?	
20. ¿Cuáles cree usted son las causas de estos problemas? ¿Qué ha hecho para contrarrestarlos?	
21. Actualmente, ¿cuál cree usted que sea la imagen (positiva o negativa) que sus clientes tienen de usted? ¿Por qué? ¿Qué lo distingue a usted de los demás que ofrecen los mismos servicios? ¿Qué le gustaría mejorar para servir mejor a sus clientes?	
22. ¿Qué tipo de promoción hace usted de sus productos y servicios?	
23. ¿Qué otras actividades podría hacer para promocionar sus productos y servicios entre la gente de menos recursos?	
24. ¿Tiene usted algún comentario o pregunta?	
Gracias por su tiempo. Sus respuestas y comentarios han sido de gran utilidad. Estamos muy agradecidos por la información que nos ha proporcionado.	

Modalidades de asistencia técnica para construcción

Cálculo de presupuesto	Cálculo inicial del costo de la obra. Los costos pueden dividirse en cuatro tipos: materiales, mano de obra, contratos con proveedores (verjas y ventanas, por ejemplo) y costos indirectos. Los costos indirectos incluyen supervisión, administración, permisos de construcción, comida y bebidas para los albañiles.
Diseño de las mejoras	Definición de los espacios de la vivienda, aspectos estructurales (especialmente, vigas y columnas), elementos eléctricos (circuitos y cables), y conexión a la red de agua potable y desagüe. La propuesta de diseño podría ser un dibujo en un plano.
Selección del tipo y calidad de los materiales de construcción	Proceso de identificación de los materiales más recomendados para ejecutar los trabajos. Descripción del tipo de materiales y normas mínimas de calidad para su compra.
Proveeduría de materiales	Incluye cotización, solicitud, compra y transporte de los materiales al sitio de construcción.
Apoyo para contratación de mano de obra	Asesoría en contratar la mano de obra para ejecutar las obras. Esto incluye definir el tipo de mano de obra y la forma de contratación, calcular el costo y dar seguimiento.
Supervisión durante la construcción	Verificación in situ de la calidad y tamaño de las obras en ejecución.
Revisión final del mejoramiento	Última visita a la construcción para verificar que las obras planeadas hayan sido ejecutadas según el plan original.

Anexo 13. Lista de participantes en la entrevista grupal: ejemplo

La siguiente lista se utiliza para anotar los datos de las personas que participan en la entrevista grupal, como la presentada en el Anexo 6. La lista se completa conforme arriba cada participante antes de empezar la entrevista grupal.

Nombre	Edad	Sexo	Años que ha vivido en la comunidad	Tenencia de la Vivienda		Características de la vivienda				Habitantes de la vivienda			Ingresos Familiares	
				Dueño de la Vivienda	Documento Legal	Materiales de la vivienda	Agua	Luz	Baño	Núm. Cuartos	Núm. Personas	Edades	Parentesco	¿Cuántas personas contribuyen a los ingresos?
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7.														
8.														
9.														
10.														

Anexo 14. Invitación a participantes de entrevistas grupales: ejemplo

San Juan, 20 de agosto del 2010

Estimado Señor(a)

[Nombre de la organización] le invita muy cordialmente a participar de un importante estudio sobre vivienda. Estamos interesados en conversar con usted sobre sus preferencias, experiencias, ideas y necesidades para mejorar su vivienda, y el tipo de crédito que necesitaría para hacerlo. Con sus aportes, podremos desarrollar soluciones que les sirva a su familia y a otras familias en San Juan.

Le invitamos a participar en este estudio. Estaremos entregando XXXXX como muestra de gratitud por su importante colaboración durante el estudio. Por favor, comuníquese con nosotros al teléfono: _____ para confirmar su asistencia.

Atentamente,

xxxxx

[Nombre de la organización]

Anexo 15. Modelo de encuesta de validación de prototipo de MFV

Esta encuesta ha sido diseñada para ser aplicada a los clientes actuales de una institución financiera (IF) que desea implementar un producto de MFV. Sin embargo, si una IF decide validar el prototipo con NO clientes, podrá usarla como base, haciendo los ajustes de contenido, comenzando con las preguntas filtro. Asimismo, esta encuesta deberá ser ajustada al contexto y lenguaje de donde se aplicará.

No.

“Identificar el sujeto proveedor de información (jefe de hogar, de preferencia, acompañado de su cónyuge). Presentarse correctamente. Saludar amablemente. Identificarse con DNI, carné y carta de presentación. Indicar que se está realizando un estudio para la validación del diseño de un producto de crédito para mejoramiento de vivienda próximo a lanzarse en la zona. Indicar que la molestia no tomará más de 30 minutos.

A. FILTRO

1. Actualmente, ¿es usted cliente de [nombre de la organización]? 1 Si 2 No
(si la respuesta a la pregunta 1 fue 2=No, agradecer y dar por concluida la entrevista)

2. ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente? _____ años _____ meses
(si la respuesta a la pregunta 2 fue menor a 1 año o menor a 12 meses, agradecer y dar por concluida la entrevista)

3. Durante este tiempo, ¿cuantos préstamos ha completado? _____ préstamos

4. ¿Cuál es la situación actual de la casa en donde habita?

1 Propia ■ 4a. ¿Qué documento prueba la propiedad de su vivienda?

1 Título de Propiedad
2 No cuenta con ningún documento
3 Otro documento _____

2 Alquilad

3 Prestada

4 Otros _____

(si la respuesta a pregunta 4 fue 2=Alquilada, 3=Prestanda o 4=Otros, agradecer y dar por concluida la entrevista)

B. PERFIL DEL ENTREVISTADO

5. Dirección _____

6. Nombre y Apellido _____

7. Sexo 1 Masculino 2 Femenino 8. Edad _____ (años)

9. Estado Civil 1 Soltero 2 Casado 3 Conviviente 4 Divorciado 5 Viudo

10. Nivel de instrucción 1 Ninguno 5 Secundaria completa 9 Universitaria completa
2 Primaria incompleta 6 Técnica incompleta 10 Otro: _____
3 Primaria completa 7 Técnica completa
4 Secundaria incompleta 8 Universitaria incompleta

C. PERFIL DE LA UNIDAD ECONOMICA FAMILIAR

11. Número de personas que viven en la casa _____ personas

12. Fuentes de ingreso con las que cuenta la familia (respuesta múltiple)

1 Negocio

2 Otros ingresos →

12a. ¿Cuáles?
(respuesta múltiple)

1 Uno o más miembros son empleados y reciben un sueldo

2 Uno o más miembros son empleados y reciben un sueldo fijo

3 Uno o más miembros ganan dinero por trabajos eventuales (no fijo)

4 Reciben dinero de familiares en otras ciudades de su país o en el extranjero

5 Otros _____

(Continuar si pregunta 12 tuvo como respuesta 1: Negocio, caso contrario pasar a pregunta 15)

13. Sector económico del negocio 1 Comercio 2 Servicio 3 Producción

13a. Rubro/Giro? _____

14. ¿El negocio se ubica en la vivienda? 1 Si 2 No →

14a. ¿El local es? 1 Propio 2 Alquilado 3 Prestado 4 Otros _____

15. Considerando todas las fuentes de ingreso que ha mencionado, ¿podría usted decirnos a cuánto ascenderá aproximadamente su ingreso familiar promedio mensual? _____ pesos mensuales

16. ¿Sus ingresos familiares son?

1 Casi iguales todo el año

2 Algunos meses son mayores, en otros meses son menores →

16a. ¿En qué meses son mayores? 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12

16a.1 ¿Por qué razones? _____

16b. ¿En qué meses son menores? 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12

17. ¿Cuáles considera usted que sean los tres principales riesgos que pueden afectar negativamente los ingresos de su familia?

1 Caída de las ventas del negocio (porque los clientes compran menos o porque aparecen otros competidores)

2 Falta de capital de trabajo para el negocio o la producción/comercialización agropecuaria

3 Pérdida del empleo fijo de algún miembro de la familia

4 Recorte de los envíos de dinero que le hacen familiares desde otras ciudades de su país o del extranjero

5 Enfermedades

6 Accidentes

7 Siniestros que afecten la casa o el negocio (incendios, terremotos, robos, etc.)

8 Otros _____

18. ¿Nos podría dar una idea a cuánto ascienden aproximadamente sus gastos diarios? _____ pesos

19. ¿Su familia ahorra en dinero? 1 Si 2 No → ¿Por qué no? _____

19a. ¿Guarda su dinero en especie?

1 No

2 Materiales de construcción

3 Alimentos

4 Animales

Otros _____

(pasar a pregunta 22)

20. ¿Bajo qué modalidad ahorra dinero su familia?

1 En casa, "bajo el colchón"

3 En una entidad financiera → **20a. ¿Cuál?** _____

2 En juntas, panderos

4 Otros _____

21. ¿Qué destino piensa darle al dinero que está ahorrando?

1 Invertir en negocio

3 Educación de los hijos

6 Otros _____

2 Mejoras de la casa

4 Atención de emergencias de salud u otras

D. LA VIVIENDA

22. Características del barrio

1 Pistas	4 Alumbrado público	7 Delincuencia/Pandillaje	10 Locutorios
2 Veredas	5 Teléfonos públicos	8 Organizaciones comunales	
3 Áreas verdes (parques)	6 Recolección basura	9 Cabinas internet	

23. ¿Hace cuántos años vive en esta casa? _____ años

24. ¿Tiene planificado seguir viviendo en esta casa? 1 Sí, por mucho tiempo más 2 No, me pienso mudar pronto

25. ¿Cuántas piezas tiene la casa donde habita? _____ piezas

26. ¿Su casa cuenta con

1 Energía eléctrica ¿Cuenta con Medidor? 1 Si 2 No → ¿Qué monto promedio paga al mes? _____ pesos

2 Agua potable ¿Cuenta con Medidor? 1 Si 2 No → ¿Qué monto promedio paga al mes? _____ pesos

3 Desagüe

4 Teléfono fijo ¿Qué monto promedio paga al mes? _____ pesos

5 Televisión por cable ¿Qué monto paga al mes? _____ pesos

6 Internet ¿Qué monto paga al mes? _____ pesos

7 Baño ¿De qué tipo? 1 Conectado a desagüe 2 Silo/Letrina

8 ¿Piso en buen estado? 1 Si 2 No → ¿De qué material? 1 Loseta 2 Vinílico 3 Cemento 3 Otros _____

9 ¿Techo en buen estado? 1 Si 2 No →
¿De qué material? 1 Cemento, ladrillo y fierro 2 Tejas 3 Calamina 4 Madera 5 Estera 6 Otros _____

10 Paredes en buen estado? 1 Si 2 No → ¿De qué material? 1 Ladrillo 2 Adobe 3 Madera 4 Estera 5 Otros _____

27. En los últimos 2 años, ¿ha hecho algún tipo de mejora a la casa donde vive? 1 Si 2 No (pasar a pregunta 30)

28. ¿Qué tipo de mejoras ha hecho? (respuesta múltiple)

Concepto	Reparaciones	Ampliaciones	Construcción
01 Techo	1	2	3
02 Pintura	1	2	3
03 Ventanas	1	2	3
04 Puertas	1	2	3
05 Instalaciones eléctricas	1	2	3
06 Paredes	1	2	3
07 Pisos	1	2	3
08 Instalaciones de agua	1	2	3
09 Cuartos	1	2	3
10 Baños	1	2	3

11 Sala	1	2	3
12 Cocina	1	2	3
13 Corredores	1	2	3
14 Lavaderos	1	2	3
15 Muro de protección	1	2	3
16 Segundo piso	1	2	3
17 Módulo básico vivienda (Techo Propio)	1	2	3

29. ¿De dónde provino el dinero? (respuesta múltiple)

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1 Ingresos propios (negocio o sueldo) | 4 Préstamos de familiares o amigos |
| 2 Ahorros | 5 De familiares en otras ciudades de su país o en el extranjero |
| 3 Préstamos de instituciones | 6 Otros _____ |

30. ¿Qué tipo de mejora estaría interesado en hacerle a la casa donde vive y cuánto piensa que le costaría? (respuesta múltiple)

	Reparaciones	Costo (\$/.)	Ampliaciones	Costo (\$/.)	Construcción	Costo (\$/.)
01 Techo	1		2		3	
02 Pintura	1		2		3	
03 Ventanas	1		2		3	
04 Puertas	1		2		3	
05 Instalaciones eléctricas	1		2		3	
06 Paredes	1		2		3	
07 Pisos	1		2		3	
08 Instalaciones de agua	1		2		3	
09 Cuartos	1		2		3	
10 Baños	1		2		3	
11 Sala	1		2		3	
12 Cocina	1		2		3	
13 Corredores	1		2		3	
14 Lavaderos	1		2		3	
15 Muro de protección	1		2		3	
16 Segundo piso	1		2		3	
17 Módulo básico vivienda (Techo Propio)	1		2		3	

Si el entrevistado respondió más de una opción, preguntar:

30.a De todas las mejoras que mencionó, ¿cuál sería la de mayor urgencia o la que usted le gustaría iniciar lo más pronto posible? _____ (anotar código)

31. ¿Cómo tiene previsto cubrir el costo de esas mejoras? (respuesta múltiple)

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1 Ingresos propios (negocio o sueldo) | 4 Préstamos de familiares o amigos |
| 2 Ahorros | 5 Dinero de familiares en otras ciudades de su país o en el extranjero |
| 3 Préstamos de instituciones | 6 Otros _____ |

32. Muchas veces las personas no llegan a cubrir de una sola vez el costo total de las mejoras que quieren hacer a sus viviendas. Si ese fuera su caso, ¿usted qué haría?

- 1 Esperaría hasta juntar todo el costo de la mejora
- 2 Haría la mejora por partes (poco a poco) de acuerdo a mis posibilidades
- 3 Buscaría otras formas de cubrir el costo y hacer la mejora de una vez

32a. ¿Cuáles serían estas formas?

- 1 Préstamos de instituciones
- 2 Préstamos de familiares o amigos
- 3 Dinero de familiares en otras ciudades de su país o en el extranjero
- 4 Otros _____

33. ¿Estaría dispuesto a colaborar (sin recibir pago) usted o alguien de su familia con la mano de obra para la construcción?

- 1 Si
- 2 No

34. En el caso que se le brindara algún tipo de consejo/capacitación/asesoría para realizar sus mejoras, reparaciones y ampliaciones, ¿en cuál de los siguientes aspectos o temas le gustaría recibirla? (anotar código en orden de prioridad)

- | | |
|------------------------------------|--|
| Prioridad 1: _____ | Prioridad 2: _____ |
| 1 Presupuesto y costos | 4 Negociaciones con albañiles y mano de obra |
| 2 Diseño | 5 Supervisión durante la construcción |
| 3 Tipo y calidad de los materiales | 6 Revisión final de la obra |

35. Estaría dispuesto a pagar por la asesoría/consejos/capacitación requeridos? 1 Si 2 No (pasar a pregunta 38)

36. ¿Qué razones lo motivarían a pagar por la asesoría/consejos/capacitación requeridos?

- 1 Su utilidad
- 2 La rapidez/oportunidad con que la brinden
- 3 Bajo costo
- 4 Otro _____

37. Teniendo en cuenta todos sus ingresos y gastos mensuales, ¿cuánto cree usted que podría destinar a pagar de cuota por un crédito para la mejora progresiva de su vivienda? _____ pesos

38. Si tuviera que vender todo lo que tiene actualmente, ¿cuánto cree que le pagarían? _____ pesos
(TODO incluye bienes muebles e inmuebles familiares y del negocio, de ser el caso)

39. ¿Cuánto dinero promedio necesita para el pago mensual de todas las deudas que tiene en este momento?
_____ pesos
(Incluyendo deudas familiares y del negocio)

40. ¿Ha solicitado un crédito para vivienda alguna vez? 1 Si 2 No (pasar a pregunta 43)

41. ¿Le aprobaron el crédito que solicitó? 1 Si 2 No →

41a. ¿Por qué piensa que no se lo aprobaron?

- 1 Mis ingresos no fueron suficientes
- 2 No tenía todos los documentos exigidos
- 3 No conseguí un aval
- 4 Tenía otras deudas pendientes
- 5 Otros _____

E. PROTOTIPO MICROCRÉDITO PARA FINANCIAMIENTO VIVIENDA

42. ¿Estarían usted y su familia interesados en solicitar un crédito con las siguientes condiciones crediticias?

Características	Condiciones	Aceptación		Comentarios
		Si	No	
01 Definición	Crédito progresivo (los montos se pueden incrementar poco a poco) y recurrente (luego de cancelar un crédito se puede pedir otro) para mejorar, reparar, ampliar y terminar, poco a poco, una vivienda adecuada	1	2	
02 Tipo de crédito	Paralelo e individual para clientes actuales de la metodología bancos comunales de [Nombre de la IF]	1	2	
03 Monto promedio	_____ pesos (Valor máximo de costo referido en Tabla No.1, según mejora señalada por entrevistado en pregunta 30 o 30a. Si este valor supera los S/.2,500 => consignar S/.2,500 e indagar si este monto le parece adecuado para “empezar poco a poco” la mejora deseada)	1	2	
04 Plazo promedio	15 meses	1	2	
05 Cuota promedio	_____ pesos mensuales (Valor cuota referido en Tabla No.1, según mejora señalada por entrevistado en pregunta 30 o 30a. Si la cuota supera los S/.212 => consignar S/.212 e indagar sobre sus posibilidades de pagar una cuota más alta relacionada con un monto de préstamo mayor. Se puede mostrar al entrevistado la Tabla No.1 para que tenga una idea de cuotas según mejoras y sus costos)	1	2	
06 Frecuencia de pago	Mensual	1	2	
07 Tasa de interés	38.4% anual o 2.74% mensual	1	2	
08 Posibilidad de renovación automática	Si se cumplió con excelencia el pago del crédito anterior	1	2	
09 Ahorro obligatorio	09.1 En cuotas mensuales (misma frecuencia de las cuotas del crédito)	1	2	
	09.2 Durante el tiempo de vigencia del préstamo	1	2	
	09.3 Para acumular como mínimo el 10% del monto desembolsado	1	2	

	09.4 Para ser usado EXCLUSIVAMENTE en la mejora, reparación, ampliación o terminación de la vivienda (no como préstamo de cuenta interna)	1	2	
10 Incremento de los montos desembolsados	10.1 Siempre y cuando se cumplan con el Ahorro Obligatorio	1	2	
	10.2 Incremento máximo equivalente al 10% del monto de crédito anterior			
11 Requisitos	11.1 Tener por lo menos un año continuo como cliente de Nombre de la Institución	1	2	
	11.2 DNI	1	2	
	11.3 Recibos de agua o luz	1	2	
	11.4 Documento que de fe de tenencia segura del espacio físico donde se va a construir (Título de propiedad, constancia de vivencia o posesión de la comunidad)	1	2	
	11.5 Demostrar ingresos (a través de boletas de pago, del negocio, ingresos de miembros de la familia, etc.)	1	2	
	11.6 Tener buena calificación en la Central de Riesgos			
	11.7 No tener deudas en más de 3 instituciones financieras (incluyendo FINCA)	1	2	
	11.8 Firma del conyugue (si tuviera) quien también se hará responsable por el crédito	1	2	
12 Garantías	12.1 Título de propiedad	1	2	
	12.2 Garantía prendaria (bien mueble valorizado según el mercado)	1	2	
	12.3 Firma del propietario de la vivienda [en caso la(el) socia(o) del BC no sea el dueño de la vivienda] quien también se hará responsable por el crédito	1	2	
	12.4 Pagaré	1	2	
	12.5 Aval	1	2	
13 Asistencia técnica	El asesor de crédito para vivienda le dará orientación básica sobre obras de mejoramiento de vivienda y le ayudará a diseñar su “PLAN DE MEJORAS PROGRESIVAS EN LA VIVIENDA”	1	2	
14 Apoyo jurídico	Para brindar apoyo en la legalización de la tenencia de las viviendas	1	2	

15 Rifas Anuales de mejoras gratuitas para vivienda	Entre clientes con excelencia en el pago, se rifarán mejoras gratuitas en la vivienda hasta por S/.1,000.	1	2	
16 Descuentos y/o servicios especiales para la compra de materiales de construcción	A través de convenios con cadenas de proveedores	1	2	

44. ¿Cuáles de las características mencionadas anteriormente considera usted que sea la más importante para que usted decida solicitar un préstamo como el descrito? (anotar código en orden de prioridad) _____

45. ¿Cuál piensa usted que sería la mejor forma de enterarse de la existencia del préstamo descrito?

1 Trípticos y afiches informativos en las oficinas de [nombre de la organización]

2 Envío de cartas al domicilio

3 Charlas sobre el producto en los bancos comunales _____

4 Promoción “casa por casa” de parte de los asesores de crédito

5 Promoción directa a través de ferreterías y tiendas de materiales de construcción

6 Otro _____

“Despedirse amablemente, agradeciendo mucho el tiempo dedicado por el (los) entrevistado (s)”

Tabla No.1
Costos referenciales de mejoramientos en vivienda y cuotas referenciales
mensuales para préstamos a 15 Meses

Reparación/ampliación/construcción deseada	Costo referencial de la Obra (P/.)	Cuota referencial mensual (P/.) 1/
14 Lavadero	Menos de 500	41
02 Pintura 04 Puertas	500 - 1,000	82
08 Instalaciones de agua/desagüe	1,000 - 1,500	123
03 Ventanas 07 Pisos	1,500 - 2,000	164
05 Instalaciones eléctricas	2,000 - 2,500	205
06 Paredes 09 Cuartos 10 Baño 11 Sala 12 Cocina 13 Corredores 15 Muros 16 Segundo piso	3,500 - 4,000	329
01 Techo	6,000 - 6,500	534

1/ Calculada con base a una TEA de 38.4% y plazo de 15 meses

Anexo 16. Agenda de reunión para diseñar prototipos de productos y servicios: ejemplo

**Agenda de reunión: diseño de prototipos de productos y servicios de
mejoramiento de vivienda dirigidos a familias de bajos ingresos de San Juan**
Lunes, 3 de septiembre del 2010

Objetivos de esta reunión:

- Analizar los hallazgos de la investigación preliminar a nivel nacional y de San Juan.
- Analizar los hallazgos de la investigación cualitativa en San Juan.
- Diseñar prototipos de productos y servicios para mejorar las viviendas de estas familias, a partir de dichos hallazgos.

Actividades:

Hora	Actividad	Modalidad de trabajo	Materiales	Responsable
8:00	Presentación de participantes y agenda.	Plenaria	Agenda	
8:15	Presentación de hallazgos de las investigaciones preliminares y cualitativas.	Presentación en plenaria.	Documento Power Point	
8:45	Análisis de las implicaciones de los hallazgos	Discusión en plenaria		
10:00	Con base en los resultados de las investigaciones, definición de las ocho P: población, producto, precio, plaza, personal, promoción, posicionamiento y proceso.	Trabajo en dos grupos usando la técnica de círculos concéntricos ¹² .	Tarjetas y marcadores.	
11:00	Presentación de prototipos y discusión sobre los mismos.	Discusión en plenaria.		
12:00	Almuerzo			
13:00	Selección del prototipo	Discusión en plenaria.	Tarjetas y marcadores	
14:00	Políticas y sistemas internos: -¿Qué políticas y sistemas requerirán cambiarse para ofrecer los productos? ¿Es viable para la organización realizar estos cambios? -¿Qué autorización necesitamos obtener?	Discusión en plenaria.		
15:00	Definición de próximos pasos, incluyendo: -Afinamiento del costeo del prototipo. -Diseño y administración de encuesta en San Juan (validación cuantitativa). -Seguimiento con fuentes potenciales de capital (fondeo) para el piloto. -Revisión del prototipo.	Plenaria		
16:00	Cierre			

¹²Con esta técnica, un primer círculo es conformado por asesores de crédito, quienes aportan sus ideas sobre el(los) prototipos(s). Luego, un segundo círculo, conformado por mandos medios de la organización, aporta sus ideas sobre lo trabajado por el primer círculo. Finalmente, un tercer círculo, compuesto por consultores que hayan participado en la investigación, y personal de la alta gerencia de la organización, aporta sus ideas sobre los resultados del segundo círculo.

Anexo 17. Valoración del nivel de preparación de la institución para el lanzamiento del piloto del producto de microfinanzas para vivienda

Las siguientes preguntas buscan evaluar qué tan preparada está la institución para implementar el piloto del producto de MFV. Por favor, tomen unos minutos para responder a cada una de ellas.

Pregunta	Sí/No	Explique su respuesta
¿Cuenta el nuevo producto de MFV con el respaldo de la dirección y junta directiva de la institución?		
¿La institución tiene claridad sobre el modelo de servicios de construcción que brindará?		
¿Están confirmadas, las fuentes de fondos y los requerimientos adicionales de fondos para la adecuada implementación del piloto del producto de MFV?		
¿Tiene la institución las habilidades administrativas y operativas apropiadas para lograr el éxito de este producto?		
¿La institución dispone del personal adecuado (en número y capacidad) para implementar el piloto de MFV? Este personal incluye el que se involucra con los componentes de crédito y servicios de construcción ¹³ .		
¿Ha sido previsto un plan de capacitación sobre el nuevo producto de MFV dirigido a todo el personal clave, previo a la implementación del piloto?		
¿Existe un entendimiento del enfoque y requerimientos especiales del nuevo producto de MFV en cada una de las áreas que estarán relacionadas, de manera directa o indirecta, con el manejo del mismo?		
¿La institución tiene la capacidad para realizar, oportunamente, los ajustes para el manejo y seguimiento del producto de MFV con respecto a los otros productos microfinancieros que la institución ofrece? (Esto incluye software y la parametrización del mismo para asumir el nuevo producto).		

¹³Se asume que la institución ya ha seleccionado el tipo de servicio de construcción que estará ofreciendo y con base en su elección deberá responder a esta pregunta.

Pregunta	Sí/No	Explique su respuesta
¿Han evaluado y analizado las implicaciones y riesgos del nuevo producto de MFV, a nivel de:		
oEstrategia institucional		
oViabilidad financiera		
oEstructura organizacional		
oRecursos humanos		
oMercadeo		
oSistemas de información		
oPolíticas de crédito, procesos y procedimientos		

Anexo 18. Planificación del lanzamiento del piloto del producto de microfinanzas para vivienda

A continuación se presentan diez pasos que la institución deberá avanzar antes del taller de planificación del piloto del producto de MFV, y luego, el detalle de cada uno. Esto permite completar algunas actividades y sentar las bases para el cumplimiento de otras durante el taller.

	Paso	Responsables	Fecha límite
1	Conformación del equipo de ejecución del piloto del producto de MFV.	•	
2	Definición de los objetivos de la implementación piloto del producto de MFV.	•	
3	Elaboración del protocolo de ejecución del plan piloto.	•	
4	Ajuste de los sistemas de manejo de información (MIS) con los parámetros necesarios para asumir el nuevo producto de MFV.	•	
5	Elaboración de proyecciones financieras del producto de MFV.	•	
6	Definición de políticas, procesos y procedimientos del nuevo producto de MFV.	•	
7	Capacitación de todo el equipo involucrado en el manejo, implementación y seguimiento del producto de MFV.	•	
8	Elaboración de estrategia y preparación de materiales de mercadeo del producto de MFV.	•	
9	Diseño del sistema de monitoreo y evaluación del piloto.	•	
10	Selección de fecha de lanzamiento del piloto del producto de MFV.	•	

PASO No. 1	
Conformación del equipo de implementación del piloto del producto de MFV	
Responsables:	Fecha límite:
Propósito: este equipo tendrá la tarea de dar seguimiento a la implementación del piloto del producto de MFV. Por esto, deberá estar conformado por miembros del equipo de la institución de las diversas áreas que interactuarán en la implementación del mismo y puedan ayudar a potenciar el éxito, a través de sus aportes. La participación de cada uno de los integrantes demandará un porcentaje de tiempo que la institución debe determinar desde el inicio, para que el equipo funcione y cumpla su propósito. Se hace énfasis en esto último, pues cada miembro tiene sus actividades regulares, y su participación en este equipo demandará separar tiempo de manera intencional. Recomendación: nombrar al mismo equipo a cargo del estudio de mercado y diseño de prototipo, agregando a otras personas que se consideren necesarias. De esta forma, el equipo tendrá un buen entendimiento del prototipo que se llevará a piloto. Es preferible que el equipo sea pequeño y conformado por personas claves.	
ACTIVIDADES	
• Establecer quiénes serán los integrantes del equipo y quien lo liderará. • Establecer cuáles serán las responsabilidades de cada miembro dentro del equipo. • Determinar el porcentaje de tiempo que cada uno dedicará como integrante del equipo. • Nombrar a un supervisor del equipo de implementación que no sea miembro del equipo de piloto.	

A continuación, se presentan dos tablas para incluir la información sobre el equipo de implementación del piloto¹⁴:

Tabla No. 1. Integrantes del equipo, departamento, nombre, cargo y porcentaje de tiempo

Departamento	Nombre y cargo	Número de días/horas que dedicará

Tabla No. 2. Actividades por área

Departamento	Actividades

Las tablas anteriores ayudarán a que cada integrante del equipo sepa las actividades y el número de horas, por semana, que cada uno deberá dedicar al cumplimiento de éstas, durante la fase de planeación e implementación del piloto.

¹⁴Por favor incluir tantas filas como requieran.

PASO No. 2	
Definición de objetivos de la implementación del piloto del producto de MFV	
Responsables:	Fecha límite:
Propósito: ayudar al equipo a determinar, de manera rápida, los pasos de acción de la implementación del piloto y proveer los criterios con los cuales el equipo de implementación del piloto podrá interpretar los resultados periódicos y finales del piloto.	
ACTIVIDADES	
• Establecer objetivos generales y específicos para las siguientes áreas: > Sostenibilidad del producto de MFV > Crecimiento (número de créditos y el valor de la cartera que éstos representan) > Efectividad de los esfuerzos de promoción y mercadeo del producto de MFV > Satisfacción de los clientes (crédito y servicios de construcción) > Otras....	

PASO No. 3	
Elaboración del protocolo de implementación del plan piloto	
Responsables:	Fecha límite:
Propósito: elaborar un bosquejo o guía para la implementación del piloto. Este contendrá todos los detalles de las actividades que se llevarán a cabo para obtener los resultados. El protocolo define qué se hará, quién lo hará y cuándo se hará.	
ACTIVIDADES	
Lo que este protocolo debe contener, como mínimo, es: • El número de clientes que se espera alcanzar durante la implementación piloto del producto. • Zona donde se realizará la implementación piloto del producto. • Duración de la implementación piloto del producto (fecha de inicio y de terminación). • Datos que deben ser analizados, la forma de analizarlos y cuándo. • Formato de presentación de informes de avances de la implementación piloto del producto. • Fechas de presentación de informes de avances de la implementación piloto del producto. • Parámetros sobre resultados o situaciones que pueden ameritar una suspensión o cancelación definitiva de la implementación piloto del producto.	

PASO No. 4	
Ajuste de sistemas de manejo de información (MIS) con los parámetros necesarios para asumir el nuevo producto de MFV	
Responsables:	Fecha límite:
Propósito: Establecer parámetros y ajustar el software actual de cartera y contabilidad para el manejo del nuevo producto con el fin que esté listo para funcionar dentro de la rutina normal de las oficinas y agencias sucursales antes de la fecha de lanzamiento del piloto; además, asegurar que el personal encargado de su manejo conozca claramente los parámetros y ajustes que se hayan efectuado para el producto de MFV.	
ACTIVIDADES	
• Evaluar si el software actual puede incorporar el producto de MFV. • Hacer los ajustes que sean necesarios al MIS para incorporar el producto de MFV. • Definir el tipo de reportes que se generarán para el producto de MFV. • Establecer si éstos podrán ser generados como parte de los reportes que el sistema actual emite o si se tendrán que crear nuevos reportes que funcionen en interfase con el sistema actual. • Capacitar al personal relevante en el manejo sistematizado de este nuevo producto de MFV.	

PASO No. 5	
Elaboración de proyecciones financieras del nuevo producto de MFV	
Responsables:	Fecha límite:
Propósito: Contar con un mapa financiero que le permita a la institución entender en qué momento y bajo qué condiciones –con respecto a los volúmenes de colocación de préstamos, recuperación y monto de cartera– el producto llegará a su punto de equilibrio y será sostenible. Esto ayudará al equipo dar un seguimiento informado al estado de la cartera para el producto de MFV.	
ACTIVIDADES	
• Conocer los procesos y procedimientos crediticios de la institución para otros productos micro financieros. • Conocer la estructura de costos de la institución. • Realizar las proyecciones financieras para el nuevo producto. • Hacer ajustes a las proyecciones financieras, luego de validar el prototipo. • Elaborar las proyecciones financieras finales para el producto de MFV en su fase piloto. • Generar el cuadro resumen de los indicadores económicos que la institución deberá revisar periódicamente y en base a los cuáles estará reportando. • Elaborar el presupuesto de implementación del plan piloto del producto de MFV.	

PASO No. 6	
Definición de políticas, procesos y procedimientos del nuevo producto de MFV	
Responsables: equipo de plan piloto de la institución y consultores de servicios de construcción, y financiero. Fecha límite:	
Propósito: crear las condiciones para estandarizar la implementación del producto. Está será la guía de trabajo de aquellas personas relacionadas con la implementación y seguimiento del producto de MFV.	
ACTIVIDADES	
• Establecer las políticas y procedimientos del nuevo producto de MFV, tomando en cuenta: > Asesores/oficiales de crédito y sus supervisores > Mercadeo y promoción del producto > Operaciones técnicas: - o Cartera y contabilidad - o Manejo de sistemas de información computarizada • Escribir un documento borrador, en el formato que la institución utiliza para las políticas y procedimientos de otros productos financieros. Este documento debe contener, entre otros: > Instrucciones detalladas para llenar formularios (desde los de aplicación hasta seguimiento del crédito) > Documentación detallada de cada uno de los procedimientos implicados para cada proceso del producto de MFV y un mapeo de los mismos.	
<u>Nota:</u> Este documento será un borrador, cuya versión final se dará hacia el final del piloto. Algunos ajustes podrán realizarse a medida que se implementa el piloto del producto MFV.	

PASO No. 7	
Capacitación del equipo involucrado en el manejo, implementación y seguimiento del producto de MFV	
Responsables:	Fecha límite:
Propósito: garantizar que todas las personas implicadas en la implementación, seguimiento y manejo directo o indirecto del producto de MFV conozcan las políticas, procesos y procedimientos de implementación del producto. Esto ayudará a que, según el grado de involucramiento, se maneje el mismo lenguaje y se facilite el seguimiento durante la implementación del piloto del producto MFV.	
ACTIVIDADES	
• Escoger el equipo que a capacitarse. Se sugiere incluir: > Asesores / oficiales de crédito del producto MFV > Supervisores de crédito > Jefes de oficina o sucursales > Personal de contabilidad y cartera > Personal de manejo de sistemas computarizados de información > Personal de mercadeo > Personal de capacitación y otros servicios no financieros • Determinar los temas de capacitación. Entre otros se deberá incluir: > Características del producto > Políticas y procedimientos del producto > Asistencia técnica en construcción para el producto (ATC) > Mercadeo del producto > Sistemas de información computarizada del producto (MIS)	

- Establecer el nivel de capacitación que requerirá cada persona del equipo. A continuación, se presenta una tabla que sugiere qué tan profunda debe ser la capacitación de cada miembro del equipo dependiendo del tema.

EQUIPO	Políticas y Procedimientos	ATC	MERCADEO	MIS
> Asesores /oficiales de crédito del producto MFV	Profundo	Profundo	Profundo	Profundo
> Supervisores de crédito	Profundo	Profundo	Profundo	Profundo
> Jefes de oficina o sucursales	Profundo	Profundo	Profundo	Profundo
> Personal de contabilidad y cartera	Profundo	N/A	N/A	Profundo
> Personal de manejo de sistemas computarizados de información	Profundo	N/A	N/A	Profundo
> Personal de mercadeo	Profundo	Profundo	Profundo	N/A
> Personal de capacitación y otros servicios no financieros	Profundo	Profundo	Profundo	N/A

- Elaborar los materiales de capacitación:
 - > Políticas y procedimientos
 - > ATC
 - > Mercadeo
 - > MIS
 - > Otros....

PASO No. 8	
Elaboración de estrategia y materiales de mercadeo del producto de MFV	
Responsables:	Fecha límite:
Propósito: tener lista la estrategia de posicionamiento, tanto interna (hacia la institución) como externa (hacia la demanda potencial) antes del lanzamiento del piloto del producto MFV.	
ACTIVIDADES	
• Establecer los objetivos estratégicos de mercadeo. • Establecer las estrategias y actividades de mercadeo. • Elaborar los materiales que apoyarán las estrategias y actividades de mercadeo. • Definir los indicadores y medios de verificación para monitorear las estrategias de mercadeo del producto MFV.	

PASO No. 9	
Diseño del sistema de monitoreo y evaluación del piloto del producto de MFV	
Responsables:	Fecha límite:
Propósito: tener una herramienta que facilite el monitoreo y evaluación de la implementación del piloto del producto MFV. Con este sistema, se podrán tener elementos de juicio que permitan continuar implementando el producto en la manera planteada inicialmente o hacer ajustes. Esta será una herramienta para la toma de decisiones operativas, gerenciales y de inversionistas sobre la implementación del piloto.	
ACTIVIDADES	
• Establecer los indicadores de monitoreo, incorporando principalmente: - o Comportamiento financiero. - o Mejoramientos de vivienda y ATC. - o Mercadeo. - o Otros que serán definidos por el equipo. • Establecer las fuentes de información, medios de verificación y periodicidad de medición de los indicadores establecidos. • Establecer los formatos para entrega de reportes.	

PASO No. 10	
Selección de fecha de lanzamiento de producto	
Responsables:	Fecha límite:
Propósito: garantizar que todos los pasos anteriores estén listos y acorde con una fecha “O” de lanzamiento del piloto.	
ACTIVIDADES	
• Revisar que todos los pasos anteriores hayan sido completados. • Realizar una actividad especial que marque el inicio del plan de implementación piloto del producto MFV	

Anexo 19. Reporte trimestral para el monitoreo del piloto del producto: ejemplo

Indicadores	Meta planeada para el piloto	1er. Trimestre		
		Meta	Ejecutado	% cumplimiento meta vs. ejecutado
		Número/Monto	Número/Monto	
Financieros y operativos				
Porcentaje de sostenibilidad operacional del producto de MFV				
Número de préstamos colocados por mes				
Número de préstamos colocados en total (acumulado)				
Cartera colocada por mes (\$ dólares)				
Cartera colocada en total (acumulada) (\$ dólares)				
Monto promedio de préstamos (\$ dólares)				
Saldo de cartera a la fecha (\$ dólares)				
Morosidad de cartera (> 30días) (\$ dólares)				
Morosidad de cartera (%)				
Asistencia técnica en construcción				
Número de familias que respetaron el destino del crédito				
Número de familias satisfechas (en escala de 1 al 5) del servicio recibido de ATC				
Número y tipo de mejoras realizadas:				
• <u>Seguridad:</u> (puertas exteriores, verjas, ventanas, cerramiento)				
• <u>Acabados:</u> tarrajeo y revestimiento, pintura, piso cerámico, cielo falso, enchape de baños, paredes internas, puertas internas, otros				
• <u>Estructurales:</u> ampliación de dormitorios, paredes, techos, muros de retención de suelo, piso, baños, cocina, local comercial o productivo dentro de la vivienda				
• <u>Servicios:</u> instalaciones eléctricas, conexión de agua potable, instalaciones sanitarias, conexión eléctrica, conexión sanitaria				
• <u>Saneamiento:</u> fosa séptica, baño lavamanos, sanitario, duchas, lavadero				
Nivel socio-económico				
Porcentaje de clientes en NSE E				
Porcentaje de clientes en NSE D				
Porcentaje de clientes en NSE C				

Anexo 20. Taller de planificación de mejoras a vivienda

A continuación, se presentan los temas del método del CIVF que forman parte del taller de planificación de mejoras a vivienda.

Inicio

- Desarrollo del plan de mejoramiento de vivienda, según las prioridades de la familia
- Identificación de los pasos para ejecutar del plan

Presupuestar para mejoramiento de vivienda

- Elaboración de un presupuesto
- Cómo planificar los gastos imprevistos
- Cómo cumplir con el presupuesto

Pedir un préstamo con prudencia para el mejoramiento de vivienda

- Identificación de riesgos y responsabilidades de pedir un préstamo
- Cálculo de capacidad de pago, según sus ingresos y gastos corrientes

Encontrar el mejor préstamo y pagar su mejoramiento de vivienda

- Identificación de las condiciones del préstamo
- Comparación de los costos del préstamo
- Decisión de cómo pagar el préstamo, tomado en cuenta las opciones de financiamiento

Ahorrar para el mejoramiento de la vivienda

- Identificación de los obstáculos para ahorrar y cómo superarlos
- Identificación de los beneficios de ahorrar para cubrir los gastos imprevistos

Uso de remesas en vivienda

- Identificar los usos que la familia da a las remesas
- Discusión de los beneficios de utilizar una remesa para el mejoramiento de vivienda

Escoger el mejor constructor y proveedor de materiales de construcción

- Definir las características de un buen constructor y proveedor de materiales
- Identificar los pasos para buscar y escoger un buen constructor y un buen proveedor de materiales de construcción.
- Revisión de un modelo de contrato de ejecución de la obra

Anexo 21. Formulario F1: Interés de clientes potenciales

Datos Generales		
Nombre:		
Teléfonos:		Sucursal:
Dirección:		
Barrio:		Municipalidad:
Ingresos totales (familiares):		Fuentes de ingresos (tipo de actividad y quién la hace):
Propiedad de la vivienda:		
Interés en mejoras		
Mejoras que desea realizar. (Circule las preferencias del cliente).		
Observaciones		
Solicitado por:		Fecha:

Anexo 22. Lista de mejoras menores y mayores

Mejoras menores (no estructurales y de mantenimiento)

- oPisos
- oRepello (enchapes)
- oPuertas y ventanas
- oCielo raso
- oReemplazo de cubierta de techos de lámina
- oEstructuras de techos de lámina
- oParticiones livianas
- oRed de agua potable y red de aguas negras
- oInstalación eléctrica

Mejoras mayores (estructurales y ampliaciones)

- oReforzamiento estructural de paredes
- oParedes y muros
- oDrenajes pluviales internos
- oTechos de concreto
- oAmpliación de ambiente existente (p. ej., dormitorio nuevo y baño)

Anexo 23. Formulario F2: Información básica de la vivienda

Nombre:		Características del vivienda (B-R-M)										Plan de mejoramiento						
Dirección:		Área de la vivienda m ² :										Paredes						
Zona:		Distrito:		Espacios o habitaciones														
Referencia:		<table border="1"> <tr> <td>Dormitorios</td> <td></td> <td>Cocina</td> <td></td> <td>Comedor</td> <td></td> </tr> </table>										Dormitorios		Cocina		Comedor		
Dormitorios		Cocina		Comedor														
Personas que viven en la casa		#	Edad									Techo						
Hombres																		
Mujeres																		
Nivel de estudios de jefa / esposa de hogar												Dormitorio						
Sin estudios		Secundaria incompleta										Tarajco						
Primaria incompleta		Técnico universitario																
Primaria completa		Universidad incompleta										Pisos						
Secundaria completa		Universidad completa																
¿A dónde acude el jefe de hogar por atención médica?												Pintura						
Centro de Salud		Médico de consultorio																
Hospital		Médico clínica privada										Baño						
Seguro Social		Otro:																
¿Cuántos bienes tiene?												Sistema eléctrico						
Computadora		TV a color																
Lavadora		Refrigeradora																
Teléfono		Cocina										Otras ampliaciones						
Situación legal de propiedad												Puertas						
Propia		Cedida																
Otra		Sin documento										Ventanas						
Servicios básicos disponibles																		
Agua Potable		Desague										Sist. agua potable						
Electricidad		Fosa Séptica																
Teléfono		Otro:										Conexión de agua potable						
Tipo de vivienda												Sist. aguas negras						
Independiente		Otro:																
Características del terreno												Otro:						
Área		Topografía																
Forma		Otros																

Calificación: B= Bueno, R= Regular, M= Malo

Soluciones Propuestas:		Etapas de realización de mejoras:	
		Etapa 1	
		Etapa 2	
		Etapa 3	
Firma del Cliente:			

Espacio para dibujar y anotar medidas		F2
Espacio para Fotografía		
		Observaciones y Recomendaciones

Anexo 24. Formulario F3: Seguimiento y cierre a las mejoras

Verificación y Cierre de la Mejora			
Datos Generales			
Nombre:		Fecha de visita:	
Teléfonos			
Distrito:		Zona:	Región:
Dirección:			
Descripción de la mejora:			
Verificación de la mejora	B-R-M	Satisfacción de calidad de los servicios	B-R-M
1. Avance de la construcción de la mejora, según lo planeado		Satisfacción con el servicio del crédito:	
2. Tiempo de construcción, según lo planeado		Satisfacción con el servicio del ATC:	
3. Gasto similar al presupuesto y monto del crédito		Fotografía de la mejora	
4. Calidad de la construcción: materiales y mano de obra			
5. Necesidad de aportes adicionales del cliente. (En este caso, bueno será el hecho que no hay tenido que realizar aportes adicionales)			

Recomendaciones para la familia para continuar la construcción		Recomendaciones de la familia para la organización
1.		1.
2.		2.
3.		3.
4.		4.
Observaciones generales:		
Realizado por:		Firma del cliente:
B: Bueno	R: Regular	M: Malo

Anexo 25. Características de un buen constructor y un buen proveedor de materiales de construcción

Características de un buen constructor

1. Experiencia comprobada.
2. Buen rendimiento: efectivo y eficiente.
3. Responsable y honesto.
4. Cuidadoso con la calidad de la construcción.
5. Cobra un precio justo.
6. Cuenta con las herramientas necesarias para hacer su trabajo.
7. Capacidad de dirigir a su equipo de albañiles.

Características de un buen proveedor de materiales de construcción

1. Cuenta con variedad de productos en existencia o “stock”.
2. Ofrece precios competitivos.
3. Ofrece transporte de los materiales de construcción a la vivienda. Alternativamente, está ubicado cerca de las viviendas de las familias meta.
4. Provee asesoría técnica en construcción.
5. Garantiza la calidad de sus productos.
6. Recibe los materiales sobrantes, o sea los materiales que se compraron, pero que no se usaron en la construcción.
7. Cumple con los plazos de entrega de los materiales.

Anexo 26. Tabla de costos de construcción y combos: ejemplo

Costos por mejoramiento						
Fecha de Actualización 9/6/2010						
Actividad	Unidad	Costo unitario (soles)*	Valor módulo pequeño (36 m²)		Valor módulo mediano (60m²)	
			Cantidad	Costo (Soles)	Cantidad	Costo (Soles)
Mejoras estructurales						
Vivienda básica	m²	500	36	18.000	60	30.000
Dormitorio adicional	m²	400	9	3.600	12	4.800
Techo	m²	84	36	3.024	70	5.880
Paredes exteriores	m²	150	36	5.400	60	9.000
Piso sin cerámica	m²	40	20	800	56	2.240
Acabados						
Paredes internas	ml	50	9	450	12	600
Piso cerámico	m²	40	36	1.440	60	2.400
Puerta interior	unidad	300	1	300	4	1.200
Tarrajeado	m²	20	65	1.300	110	2.200
Pintura exterior	m²	6	72	432	84	504
Pintura interior	m²	5	90	450	110	550
Enchape de baño	m³	45	11	495	12	540
Seguridad						
Puerta exterior	unidad	400	2	800	2	800
Cerramiento	ml	100	16	1.600	20	2.000
Instalación de ventanas	unidad	400	6	2.200	7	2.600
Rejas para ventanas	unidad	150	4	600	5	750
Saneamiento						
Baño	m²	600	5	3.150	7	3.900
Lavadero	unidad	200	1	200	1	200
Fosa séptica	unidad	1.200	1	1.200	1	1.200
Servicios						
Instalaciones eléctricas	m²	35	36	1.260	60	2.100
Instalaciones sanitarias	m²	25	36	900	60	1.500
Conexión de agua potable	unidad	1.000	1	1.000	1	1.000
Conexiones sanitarias	unidad	1.300	1	1.300	1	1.300

Combos de mejoramientos

Fecha de Actualización 9/6/2010			
Combos 36 m2	S/1500	Combos 60 m2	S/1500
Tarrajeado y lavadero	1.500	Lavadero y 3 Puertas	1.500
Lavadero y puertas	1.500	Ventanas 3 unid	1.500
Ventanas 3 unid	1.500	Piso 60%	500
Piso cerámico	1.440	Tarrajeado (75%)	1.500
Piso sin cerámica y enchape baño	1.295	Piso sin cerámica (75%)	1.500
Medio Techo	1.500	Pintura y enchape	1.000
Instalac. eléctricas y lavadero	1.460	Rejas y enchape de baño	1.290
Instalac. sanitarias y enchape de baño	1.395	Instalac. sanitarias y enchape de baño	1.393
Instalac. sanitarias y paredes internas	1.350	Instalac. sanitarias	1.500
Pintura, verjas, enchape	1.527	Pintura, verjas, enchape	0
Conexiones sanitarias	1.300	Pintura y puerta exterior	1.500
Conexiones agua potable	1.000	Conexiones sanitarias	1.300
Combos 36 m2	S/3500	Combos 60 m2	S/3500
Dormitorio adicional	3.500	Medio techo	3.150
Techo	3.240	Paredes externas (35%)	3.500
Paredes exteriores (65%)	3.500	Piso, paredes internas	2.840
Piso, cerámica, paredes internas,	2.690	Piso, paredes internas	3.290
Tarrajeado, pintura interior y exterior	2.400	Piso cerámico y puertas internas, pintura	3.500
Tarrajeado, piso cerámico, pintura	3.622	Tarrajeado, pintura exterior e interior	3.254
Cerramiento y rejas	3.800	Piso cerámico y pintura exterior e interior	3.454
Ventanas, rejas y puerta exterior	3.600	Piso cerámico, puerta int.	3.600
Baño y lavadero	3.350	Puerta exterior e instalación de ventanas	3.400
Instalaciones eléctricas, sanitarias y conexiones sanitarias	3.460	Cerramiento, puerta exterior y rejas	3.550
Instalac. sanitarias, conex. sanitaria y pot.	3.200	Baño	3.900
Puerta exterior, tarrajeado, pintura	2.982	Lavadero, fosa séptica e inst. sanitaria	2.900

Anexo 27. Modelos de ATC: ejemplos

En cuadro A, se presentan tres ejemplos de modelos de ATC que pueden servir como referencia para diseñar el modelo que ofrecerá su organización. Su modelo podría ser una combinación de los modelos presentados. Para cada paso de ATC, se presenta la persona encargada del paso y algunas observaciones. (Ver la descripción de los pasos de ATC en la sección ¿Cuál es el ciclo de ATC? del Capítulo 5 en el documento principal). En el cuadro B, se presentan las características de los modelos que ayudan a entender sus ventajas y desventajas.

Cuadro A. Tres ejemplos de modelos de ATC

Modelo de ATC	Pasos de la ATC				
	Contacto inicial	Diagnóstico y plan de mejora	Diseño y presupuesto	Seguimiento a la ejecución	Verificación y cierre
Básico	Asesor de crédito para obras menores y mayores	Asesor de crédito para obras menores y mayores	Asesor de crédito hace croquis (dibujo) básico y verifica que el monto del presupuesto de la obra coincida con el tipo de mejoramiento que se desea realizar	No se realiza	Asesor de crédito para obras menores y mayores
Inter-medio	Asesor de crédito o de construcción*, para obras menores y mayores	Asesor de crédito o asesor de construcción, para obras menores y mayores	Asesor de crédito da el servicio básico* para obras menores; asesor de construcción para obras mayores	Asesor en construcción para obras mayores, en casos complejos	Asesor de crédito para obras menores y técnico en construcción para obras mayores
Avanzado	Asesor de crédito, para obras menores y mayores***	Asesor en construcción, para obras menores y mayores	Especialista en construcción para obras menores y mayores da servicio básico y hace presupuesto	Asesor en construcción para obras menores y mayores	Asesor en construcción para obras menores y mayores

* Por servicio básico se entiende el ofrecido en el modelo básico de ATC. Es decir, no hace presupuesto.

Nota: el asesor de construcción puede ser un maestro de obra especializado, un técnico en construcción, un arquitecto o un ingeniero.

Una variación del nivel avanzado la realizó el Fondo de Desarrollo Local (FDL) en Nicaragua. Esta organización contrató técnicos en construcción con experiencia en manejar pequeños negocios, y los capacitó como asesores de crédito. Con ello, logró que todo el proceso de crédito y ATC fuera manejado por la misma persona, evitando brechas en la comunicación.

Cuadro B. Características de los tres niveles de ATC

Característica	Básico	Intermedio	Avanzado
La familia recibe crédito y ATC de la misma persona, lo cual elimina baches de comunicación en el servicio	Si	Si, para mejoras menores; no para mejoras mayores	No
Requiere de contratación de personal especializado en construcción	No	Sí, para mejoras mayores	Sí

Característica	Básico	Intermedio	Avanzado
Nivel relativo de capacitación que se da a los asesores de crédito	Mayor	Mayor	Menor
Profundidad relativa de la ATC	Menor	Menor para mejoras menores; intermedia o mayor para mejoras mayores*	Intermedia o mayor
Alcanza la sostenibilidad financiera	Con escala media	Con escala media y alta	Con escala muy alta
Posibilidad relativa de reclamo de las familias, en casos en que surjan problemas con la construcción	Menor	Menor para mejoras menores; mayor para mejoras mayores	Mayor
Posicionamiento de la institución financiera en el mercado por su experiencia en asistencia técnica en construcción	Menor	Menor para mejoras menores; intermedio o mayor para mejoras mayores*	Intermedia o mayor*

* Depende si la asistencia es brindada por un técnico en construcción, o por un arquitecto o ingeniero.

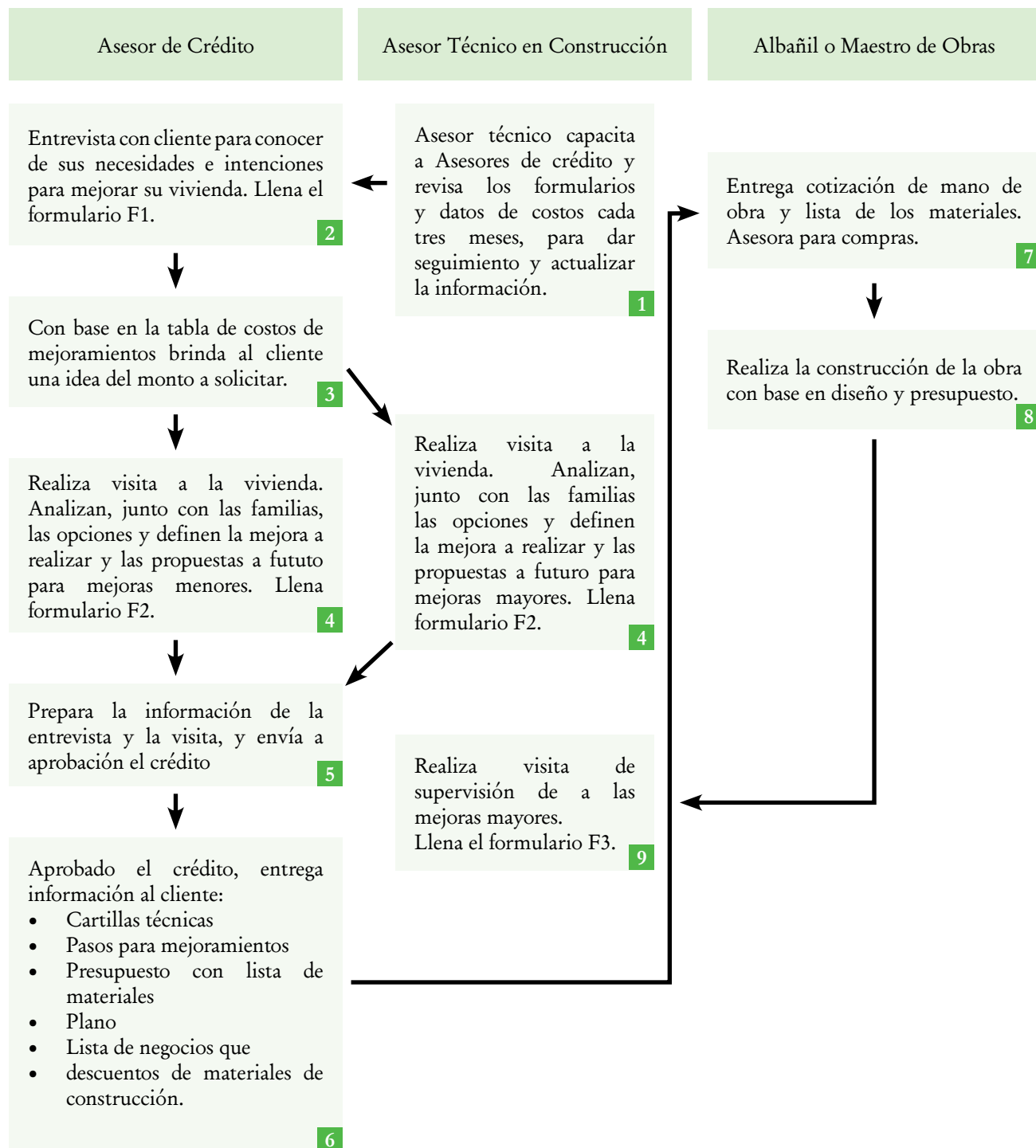
Estas son varias consideraciones relacionadas con las características del cuadro anterior:

- En el nivel básico e intermedio de ATC, **la capacitación a asesores de crédito en construcción** podría durar un día para que alcancen un nivel adecuado para promocionar y ofrecer el servicio.
- Sobre la **calidad de la ATC**: para las mejoras menores, un asesor de crédito bien capacitado podrá dar un servicio de buena calidad a las familias meta. Para las mejoras mayores, un especialista en construcción tiene mayor capacidad para dar consejos que eleven la calidad de la construcción y disminuyan los costos de construcción.
- En el nivel intermedio, las familias podrían tener la expectativa de que un especialista en construcción los visite para todo tipo de mejoras.

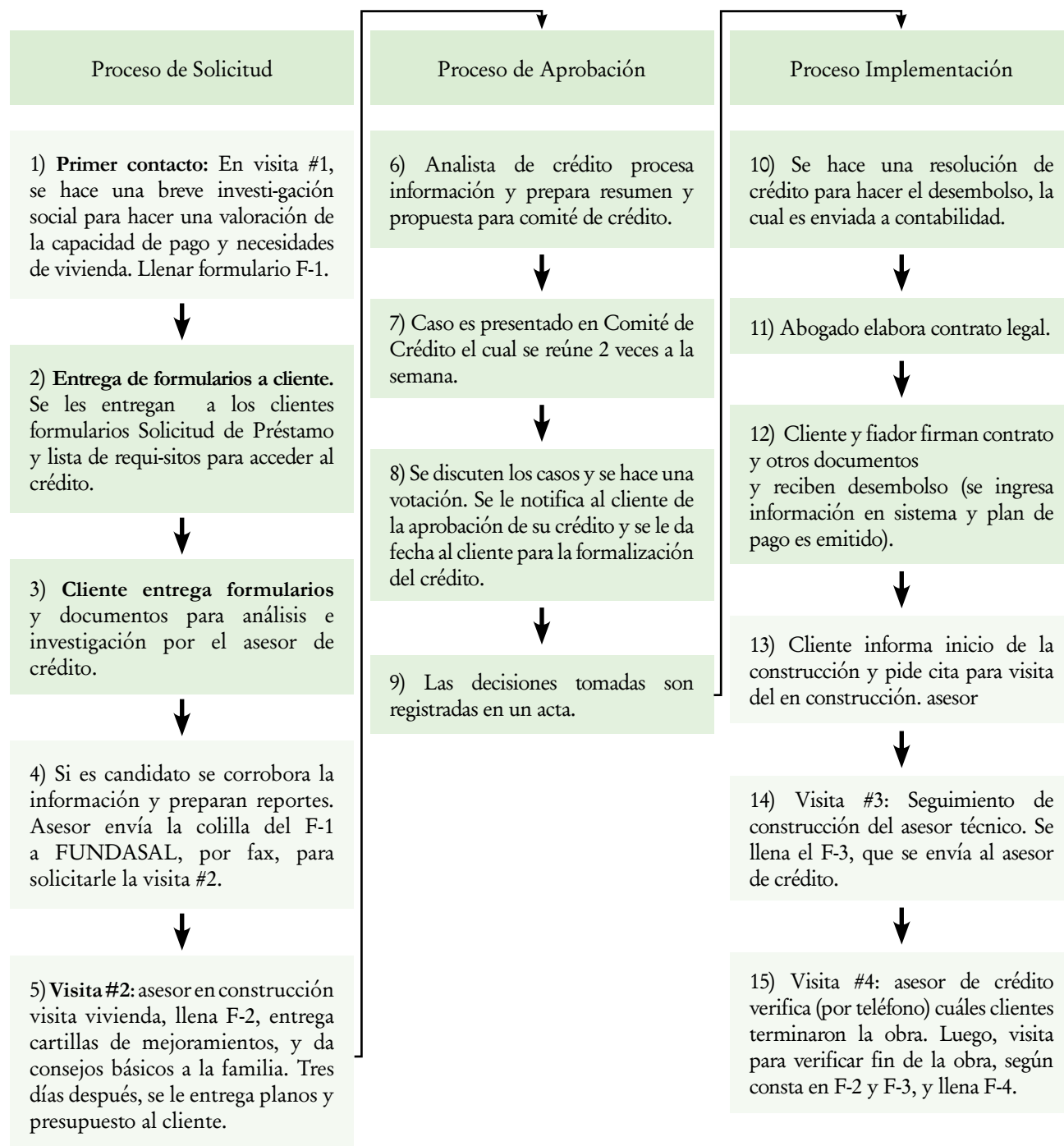
Anexo 28. Perfil de asesor técnico en construcción: ejemplo

Área	Requerimiento	Forma de evaluar
Experiencia en cargos similares	Al menos 4 años de experiencia.	Solicitar hoja de vida y confirmar referencias de trabajos anteriores
Conocimiento de elaboración de presupuestos de obras	Poder estimar cantidades de materiales de construcción para una obra y utilizar una lista de precios de los materiales.	Utilizar una prueba escrita donde la persona estime el costo de un mejoramiento, con base en una lista de precios.
Elaboración de informes técnicos	Capacidad para redactar y hacer reportes.	Solicitar un pequeño reporte de un aspecto técnico, no mayor a una página.
Capacidad para preparar a asesores de crédito en temas de construcción	Experiencia dando capacitación.	Realizar una prueba, como un juego de roles, para valorar su capacidad y vocación para enseñar. Además, pedir referencia a trabajos anteriores.
Uso de Word, Excel y otros paquetes	Experiencia en uso de paquetes en trabajos anteriores.	Hacer breves pruebas prácticas de uso de <i>software</i> .
Orientación al cliente	Capacidad para escuchar las necesidades del cliente y vocación de servicio en general.	Pedir referencias en este aspecto, valorar sus habilidades de comunicación y hacer prueba de visita de campo en la que interactúe con clientes o potenciales clientes.
Promoción de alianzas con proveedores de materiales de construcción y mano de obra, y con otros actores del entorno	Capacidad de propuesta y convencimiento de otros, y comunicación verbal fluida.	Valorar su presentación personal, habilidades de comunicación y capacidad para relacionarse con otras personas. Hacer prueba de visita de campo en la que se incluya encuentro con proveedores de materiales de construcción de la zona, por ejemplo.
Estudios técnicos de construcción	Haber cursado estudios de construcción en un instituto técnico.	Solicitar certificados de cursos técnicos.

Anexo 29. Diagrama de flujo de proceso para ofrecer asistencia técnica en construcción: ejemplo



Anexo 30. Diagrama de flujo de procesos para ofrecimiento de crédito para mejoramiento de vivienda y de ATC: ejemplo



Anexo 31. Lecciones Aprendidas¹⁵

Uno de los objetivos clave de la ejecución de pilotos es extraer lecciones aprendidas (positivas o negativas) que den origen a recomendaciones para mejorar o potenciar las posibilidades de éxito en próximas fases o futuros proyectos.

La metodología GTZ para la sistematización de experiencias, plantea una manera sencilla y práctica para documentar las lecciones aprendidas, que consiste en analizar las dificultades y problemas enfrentados y como se han superado; distinguir las situaciones de éxito y sus causas, así como resaltar los errores cometidos para evitarlos en un futuro.

Consejo: Se sugiere analizar las dificultades, factores de éxito y errores cometidos por cada fase de la experiencia vivida y documentarlo en forma de tabla.

Dificultades superadas

Fase	Dificultades presentadas	Cómo se superaron (estrategias y resultados)	Sugerencias para prevenir dificultades

Situaciones de éxito

Fase	Éxitos reconocidos	Factores de éxitos (externos e internos)	Recomendaciones para fases/procesos futuros

Situaciones de éxito

Fase	Errores identificados	Causas del error	Recomendaciones para fases/procesos futuros

Nota: A partir de la experiencia en sistematización de lecciones aprendidas, el Centro de Innovación en Vivienda y Finanzas –CIVF recomienda utilizar “retos críticos” en lugar de “errores para no volver a cometer”, en caso de que la lista de los errores identificados sea muy amplia (más de 10). No obstante, quien esté coordinando la sistematización está en libertad de decidir el concepto que le parezca más apropiado.

Cabe destacar que la forma en la que se hace la presentación de los resultados de la sistematización estará en función de los criterios o preferencias de los interesados. Por lo tanto, puede ser a través de informe, presentación de diapositivas, reportaje, etc.

Con el fin de ejemplificar un proceso de sistematización de lecciones aprendidas, se anexa el siguiente ejemplo del proyecto piloto de microfinanzas para vivienda en la República Dominicana.

¹⁵ Lecciones Aprendidas. Guía de Sistematización de la Cooperación Técnica Alemana –GTZ.
Disponible en: <http://www.gtz.de/en/documente/sp-sl-guia-de-sistematizacion-documento-completo.pdf>

Ejemplo: Lecciones Aprendidas/Proyecto Mejoramiento para Vivienda con Instituciones Microfinancieras –IMF en la República Dominicana.

Éxitos – Producto Financiero

- Productos atractivos, carteras crecientes y sanas
- Buena utilización del crédito
- Alta motivación de los asesores
- Clientes de muy bajos ingresos
- Factores que apoyaron o impidieron al crecimiento

Éxitos - ATC

- ATC provista por los asesores
 - Construcción progresiva
 - Presupuestos
 - Orientaciones básicas sobre construcción
- Asesoría especializada
- Alianzas con ferreterías

Retos - Crecimiento

- **VISIÓN**
 - Deseo/intención de crecer el producto
 - Apropiación del producto
- **RETOS**
 - Financiamiento (+\$12 millones?)
 - Plan de masificación:
 - la priorización geográfica,
 - capacitación del personal,
 - estrategia de promoción, y
 - seguimiento desde la oficina principal
- Alianzas con proveedores de materiales

Retos – Rol de Hábitat

Retos y recomendaciones

1. Fondeo
2. Alianzas con proveedores de materiales
3. Préstamos de segundo piso
4. Dinámica de la relación
5. Servicios de ATC