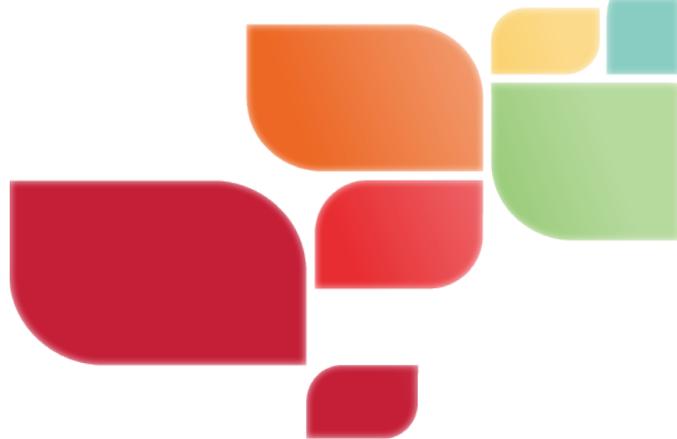


ESTUDIO DE CASO

2017



Vivienda Social Inclusiva en la Región Huetar Norte de Costa Rica



Estudio de caso del proyecto piloto “Vivienda Social Inclusiva en la Región Huetar Norte de Costa Rica” ejecutado por la Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas, FUNDECOCA, institución afiliada a la Red Costarricense de Instituciones de Microfinanzas, en el marco del programa regional de la Red Centro Americana y del Caribe de Microfinanzas y ADA de Luxemburgo en proyectos dirigidos a la promoción de la inclusión financiera, mediante la innovación en la implementación de productos financieros.



1. INTRODUCCIÓN

La Organización ADA de Luxemburgo (www.ada-microfinance.org) en alianza con la Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (REDCAMIF), desarrollaron un proyecto de cinco años para acelerar la inclusión financiera en la región Centroamericana y República Dominicana a través de tres áreas específicas de trabajo: i) Profesionalización del sector, ii) Sostenibilidad de las redes nacionales y desarrollo de servicios y; iii) Desarrollo de productos financieros inclusivos innovadores, la cual incorpora la implementación de productos financieros innovadores en los temas de finanzas rurales y de vivienda social progresiva en 32 instituciones de microfinanzas afiliadas distribuidas equitativamente entre los 7 países.

En el caso de Finanzas Rurales la alianza de ADA –REDCAMIF permitió el desarrollo de cuatro productos financieros para el sector rurales que adicionalmente cuentan con una externalidad positiva para el ambiente. Los productos que se han desarrollado son: i) Línea de crédito productivo ambiental; ii) Financiamiento a energías renovables; iii) Arrendamiento financiero rural y; iv) Financiamiento para mujeres emprendedoras rurales. En el caso de vivienda social y servicios básicos (VSB) se buscó la expansión de los servicios financieros dirigidos a mejorar la calidad de vida de las familias. Este componente tiene siete productos identificados, con la peculiaridad de ser progresivos, en el sentido que ofrece opciones de inversión desde actividades básicas de reparación, mejora y construcción hasta esquemas más complejos de construcción de una vivienda. Los productos identificados son: i) Mejoramiento progresivo de vivienda; ii) mejoramiento integral de vivienda; iii) Compra de lote y legalización; iv) Construcción de vivienda; v) Compra de vivienda; vi) Crédito para la introducción de servicios comunitarios en el área rural y; vii) Ahorro programado para vivienda.

2. CONTEXTO INICIAL

En Costa Rica existe una buena cobertura de servicios financieros para vivienda por parte de entidades reguladas, sin embargo la gran mayoría de estas entidades no atienden a las familias de menores ingresos para solucionar sus necesidades de vivienda.

Para las poblaciones de bajos ingresos, que no tienen capacidad económica para construir una vivienda adecuada, su única opción es ir mejorando de manera incremental la vivienda que tienen, presionadas por el crecimiento de la familia y la necesidad de contar al menos con condiciones mínimas para vivir adecuadamente.

La zona de influencia de FUNDECOCA tiene un gran apoyo estatal para suplir de vivienda básica a la población por medio del Bono de Vivienda, lo cual es el punto de partida del éxito de

CREDIHOGAR dado a que el producto es un complemento a este subsidio del estado, que permite a las familias no solo a usar al bono como una solución de vivienda, sino que permite complementar la vivienda para atender una necesidad de mejoramiento del hogar.

Es por lo anterior que FUNDECOCA ha abordado la problemática con el financiamiento de la vivienda por medio de mejoras progresivas, no obstante fue sino hasta el desarrollo de este pilotaje que se dio el diseño de un producto con todas las características requeridas por su clientela.

La gran amplitud geográfica que tiene la institución la ha llevado a buscar ya no la expansión territorial, sino la profundización de su oferta crediticia, ofreciendo así ya no solo crédito para fines productivos, sino crédito para distintos fines relacionados con el mejoramiento y obtención de vivienda.

Adicional a los factores anteriores mencionados, la incursión previa de FUNDECOCA al proyecto piloto en financiamiento de vivienda, permitió perfilar exitosamente el producto CrediHogar. Existe a lo interno de la organización una conciencia de la necesidad de atender esta demanda insatisfecha de las comunidades.

3. DESCRIPCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO EN LA IMF

El proyecto se denominó “Vivienda Social Inclusiva en la Región Huetar Norte de Costa Rica” y se desarrolló el proyecto piloto en 10 comités de crédito comunal (CCC) de los distritos de Pital, Aguas Zarcas y la Palmera, con la meta de 120 créditos y un monto de colocación de USD200.000.

El producto de financiamiento de vivienda denominado CREDIHOGAR, se segmentó en 4 aplicaciones específicas, las cuales siguen un proceso con el que las familias pueden iniciar desde a) compra de lote, b) gastos de segregación de lote, c) financiamiento de gastos para optar por Bono de vivienda, d) mejoras a la vivienda recibida mediante el bono de vivienda, contando en el proceso con el acompañamiento de un asesor de asistencia técnica constructiva que provee una guía técnica de la incorporación de las mejores prácticas constructivas.

Para la exitosa implementación del pilotaje, la institución incorporó un promotor de crédito de vivienda para que diera el adecuado acompañamiento a los comités de crédito comunal del pilotaje, logrando así la adaptación e interiorización del producto y sus procesos en el personal administrativo del CCC y a su vez fungiendo como promotor directo del crédito, lo cual vino a aportar un elemento de innovación, debido a que la institución únicamente promueve el crédito mediando el personal del CCC siendo este un elemento diferenciador que permitió una reactivación de la colocación en los comités del pilotaje.

FUNDECOCA firmó un convenio con un proveedor de Asistencia Técnica Constructiva (ATC) con el cual se desarrolló un servicio especializado según las necesidades y requerimientos de la clientela de FUNDECOCA, donde el proveedor del servicio asignó a los CCC un profesional en que realizara las visitas, evaluara y brindara las recomendaciones técnicas necesarias para que la obra cumpliera con los requerimientos básicos constructivos y se asegure la calidad y durabilidad de la obra. Además se crearon fichas técnicas con las actividades de construcción de menor complejidad, como pintura, colocación de cerámica y otros que se entregan a los clientes para que les sirva como guía de mejores prácticas constructivas y consideren algunos elementos importantes al momento de realizar la obra.

Se logró la firma de un convenio con los almacenes El Colono (Ferretería) donde se ofrecen descuentos a los clientes de FUNDECOCA, así como el flete gratis en la compra de materiales de construcción, lo cual es un valor agregado importante que incentiva la colocación de crédito.

La ampliación de la oferta crediticia de vivienda, alcanzó una colocación de cartera de USD215.443 lo que representa un 107% de cumplimiento con respecto al indicador establecido de U\$ 200,000 y la cantidad de soluciones de Credihogar otorgadas fue de 132 clientes financiados lo que representa un 110% de cumplimiento, impactando en el mejoramiento de vida determinado por la calidad y las condiciones de las viviendas en las que habita la clientela financiada.

4. PRINCIPALES CAMBIOS EN LA IMF A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

La institución incorporó y fortaleció en su sistema informático nuevos módulos para el manejo de datos de cartera de vivienda permitiéndole llevar un control y monitoreo independiente de su cartera, lo cual les permite alcanzar un nivel de especialización informático que a su vez se traduce en mejores decisiones gerenciales al tener información integral únicamente segregada del producto Credihogar.

Adicionalmente se incorporó en el proceso de análisis de crédito en los CCC, una herramienta de análisis de la capacidad de pago, debido a que el crédito de vivienda no es con fines productivos por lo que se debe de analizar algunas variables nuevas, ayudando a tecnificar el análisis de crédito. Actualmente esta herramienta está siendo utilizada por todos los comités de crédito y no únicamente por lo que participaron del pilotaje.

Posterior a la implementación del pilotaje ha sido establecido formalmente el producto de crédito dentro de la oferta crediticia parmente en los comités de crédito, alcanzando la masificación en el resto de los 56 comités de crédito los cuales han logrado ver los beneficios del producto, el impacto del mismo en las comunidades así como identificar un alto potencial de mercado.

La asistencia técnica fue asumida por FUNDECOCA con el conocimiento adquirido durante estos meses por parte del promotor de vivienda quien ya ha su vez ha recibido capacitación técnica en temas constructivos.

La institución a la fecha ha logrado incorporar mayor cantidad de clientes al convenio firmado con Almacén El Colono y ha logrado incorporar a los maestros de obra de la zona de influencia en programas de capacitación con el Instituto Nacional de Aprendizaje para fortalecer sus capacidades y disminuir los riesgos de obra en las actividades financiadas.

5. FACTORES QUE CONTRIBUYERON A QUE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO SE CONSIDERARA COMO UN CASO DE ÉXITO

- Compromiso institucional: la institución mantuvo un nivel de compromiso de parte de toda la estructura organizativa con el proyecto permitiéndole así el alcance de los objetivos por el grado de involucramiento. La Junta Directiva identificó una oportunidad de mercado para la institución así como un impacto significativo para la población meta de FUNDECOCA. Es trascendental que el compromiso con el proyecto se materialice en los esfuerzos de innovación, romper mitos y obstáculos para poder implementar nuevos productos de crédito.

- Promoción y mercadeo: la institución desarrolló un plan de promoción que anteriormente no había desarrollado para ninguno de sus productos de crédito en la cual desarrollaron un logo y una marca para el producto de crédito especializado y abordaron acciones muy puntuales de promoción directa.



Foto tomada de "Building new foundations in housing microfinance, European Dialogue No.12, European Microfinance Platform, April 2018"

- La inclusión del personal y de las JDCCC en el diseño del producto fue un factor de éxito dado a que el involucramiento generó un grado de compromiso con el proyecto que allanó el camino y permitió afrontar los obstáculos con el compromiso requerido, además de generar un sentido de pertenencia con el proyecto. Los grupos focales fueron una herramienta de diseño del producto que generó un impacto muy positivo en las JDCCC permitiéndoles aportar los insumos según las necesidades percibidas en sus comunidades.

- Las Alianzas complementarias al producto generaron un valor agregado al mismo. Tanto la alianza con Almacenes El Colono, como la alianza con el proveedor del servicio de ATC impactó directamente en la clientela al percibir un acompañamiento y una guía en el proceso constructivo.

- El diseño de la ATC fue por medio de un convenio de cooperación entre el Instituto Tecnológico de Costa Rica y REDCOM lo cual permitió contar con personal técnico especializado que diseñó el servicio de ATC personalizado según la clientela que atiende la institución. El respaldo de dicho convenio fue pieza clave en la aceptación de la ATC por el cliente dado a que el servicio contaba con un respaldo estatal y técnico de alto nivel.

- El apoyo técnico regional brindado por REDCAMIF bajo la figura del Lic. Luis Echarte en el diseño, negociación asesoría técnica para la implementación del servicio de ATC fue crucial en el diseño y éxito de la implementación de la misma como valor agregado al crédito otorgado por FUNDECOCA.

6. OBSTÁCULOS DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Conseguir fondeo especializado en temas de vivienda con tasas de interés competitivas y que se amolden al tipo de garantías que la institución maneja fue uno de los principales obstáculos. Las tasas de vivienda ofrecidas en el mercado nacional para temas de vivienda están asociadas a garantías reales, lo cual no es posible para CREDIHOGAR por el monto de crédito ofrecido en función de los costos de formalización de la inscripción de una garantía hipotecaria.

La no aceptación de la ATC por parte de algunos clientes fue un obstáculo debido a que algunos clientes consideran que no requieren ningún apoyo técnico, adicional al hecho de que tener que afrontar algún pago por el servicio de la ATC.



Foto tomada de "Building new foundations in housing microfinance, European Dialogue No.12, European Microfinance Platform, April 2018"

7. ROL DE LA RED NACIONAL Y REDCAMIF

El rol de la red nacional en la implementación del pilotaje fue vital en el éxito del mismo debido a que fue un enlace entre proveedores de servicios y la institución buscando el mayor aprovechamiento de los recursos que disponía la institución, así como llevar siempre la orientación de cuáles son los resultados esperados y la valoración de los mismos.

El acompañamiento y asesoría de parte de la dirección ejecutiva y del rol del coordinador de SFI es crucial para que la institución tuviera una guía de cuáles son las actividades, control presupuestario, seguimiento de metas así como las medidas correctivas para lograr objetivos.

La guía aportada por REDCAMIF en los parámetros del proyecto así como la asesoría de la asistencia técnica regional de ATC fue pieza clave para que la institución alcanzara los resultados esperados.

8. RECOMENDACIONES PARA OTROS ACTORES EN PROCESO DE REPLICAR ESTE CASO DE ÉXITO

Debe de existir un compromiso total de la Junta Directiva, Directores y Cuerpo Administrativo con el proyecto, dado a que es requerido un involucramiento total en el desarrollo de innovaciones que requieren un alto grado de compromiso para no generar cuellos de botella en la toma de decisiones.

Es vital el involucramiento de todo el personal de la institución en el desarrollo de todos los procesos de manera que los colaboradores sean la principal fuente de insumo para el desarrollo del producto, dado a que estos son los operadores del crédito, adicional al hecho que genera un compromiso directo con el mismo y un alto grado de pertenencia con el proyecto.

Debe trabajarse en la concientización de que un nuevo producto de crédito conlleva nuevos procesos, uso de herramientas o más pasos en la ejecución del crédito, por lo que debe dársele un abordaje desde esa óptica para no generar apatía en la adopción de los mismos y que no generen cuellos de botella en el otorgamiento del mismo.

La institución debe de trabajar a lo interno una cultura de logro por objetivos en la cual se incorporen revisiones periódicas del desarrollo del proyecto, resultados, alcances problemas y posibles soluciones, todo lo anterior como parte de sus agendas de trabajo semanales, dado a que solo dándole un seguimiento y monitoreo muy cercano, adoptando estas prácticas de monitoreo como parte de la cultura institucional con el fin de alcanzar los objetivos.

Gracias a los que participaron del estudio de caso:



Desde 1994, ADA está comprometida con el desarrollo de la oferta microfinanciera al servicio de las poblaciones excluidas de los circuitos bancarios tradicionales. Su labor se centra en reforzar la autonomía y las capacidades de las instituciones microfinancieras (IMF), asociaciones profesionales y redes. Asimismo, se afana en apoyar a los gobiernos para respaldar y estructurar el sector de las microfinanzas a nivel regional o nacional.

ADA propone y desarrolla productos microfinancieros específicos e innovadores que inciden positivamente en la vida de miles de personas, organizamos cursos y demás actividades formativas dirigidos a profesionales de las microfinanzas que operan en y para el Sur, asesora y apoya a la IMF en su búsqueda de fondos. Se implica también en el ámbito de la investigación para anticipar las necesidades futuras del mundo de las microfinanzas y medir el impacto social de sus acciones. Su flexibilidad le permite adaptar cada proyecto en función de las necesidades de sus socios y las realidades observadas sobre el terreno.

ADA ha sido honrada con el Alto Patrocinio de S.A.R. la Gran Duquesa de Luxemburgo.



REDCAMIF es una entidad privada, no lucrativa, apolítica, no religiosa, integrada por Asociaciones e instituciones especializadas en microfinanzas del Istmo Centroamericano y del Caribe. Como red busca consolidar la industria de las Microfinanzas en la región, mediante la representación gremial, el fortalecimiento institucional, la búsqueda de la sostenibilidad de las Redes y la generación de alianzas estratégicas, contando con recursos humanos calificados y éticamente comprometidos; con el fin de contribuir, por medio de sus programas, a mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos.

REDCAMIF congrega a las redes nacionales de siete países (Guatemala, Honduras, República Dominicana, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá), que agrupan a finales de 2017 a 141 IMF al servicio de más de 1,8 millones de empresarios de la microempresa, un 59% de los cuales son mujeres.



La REDCOM es una institución que agrupa y representa a las instituciones de microfinanzas de Costa Rica, con el fin de que las micro y pequeñas empresas costarricenses se sientan apoyadas y respaldadas. Agrupa a 21 instituciones de microfinanzas, todas orientadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa.

Tiene como objetivo liderar y desarrollar el sector de las microfinanzas en Costa Rica a través del fortalecimiento, la integración y la representación de sus organizaciones asociadas. Pretende además, ser una red de consulta, información y fortalecimiento del sector de las microfinancieras en Costa Rica.



La Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas (FUNDECOCA), es una organización de desarrollo, no gubernamental, sin fines de lucro, ni de pérdida, que pretende contribuir a mejorar el nivel de vida de los habitantes de las comunidades en las que operan Comités Crédito Comunal. Fue constituida en agosto de 1993, por 14 Asociaciones de Desarrollo Comunal, en representación de igual número de Comités de Crédito Comunal que operaban desde 1990 en la Región Huetar Norte de Costa Rica.

Actualmente conforman la Organización 66 Comités de Crédito Comunal, con cobertura en 221 comunidades rurales de las Regiones Huetar Norte y Sarapiquí. Cuenta con una oficina central localizada en Ciudad Quesada y oficinas en los Comités de Crédito Comunal donde laboran voluntariamente alrededor de 500 personas, que realizan las funciones operativas de crédito.