

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

# IMON Internacional LLC

### Resumen ejecutivo

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

### I. Introducción

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

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

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



HH-TAJIKISTAN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## II. Evaluación del proyecto piloto

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

#### Oportunidades

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

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

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

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

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

### Retos

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

## 2. Asistencia Técnica en Construcción

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

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

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

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



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

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

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

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

— **Naimjon Masaidov**

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

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

### 3. Diseño del producto:

#### FaSctores clave del éxito o del fracaso

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### III. Lecciones clave

#### Creación de sinergias

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

#### Fijación de las metas del producto

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

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



HHH TAJIKISTAN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**IV. Conclusión**

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

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

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

**Contactos:**

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

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

**Enlaces clave:**

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

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

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

4. PAR means portfolio at risk over 30 days.



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