

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

# Tulay Sa Pag-unlad Inc.

### Resumen ejecutivo

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

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

### I. Introducción y antecedentes

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

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

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



JENNIFER COHEN/HHH

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## II. Evaluación del proyecto piloto

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

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

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

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

## 2. Diseño de productos:

### Factores clave del éxito o del fracaso

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### III. Lecciones clave

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

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

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

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

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

### Las alianzas ayudan a indagar nuevos mercados

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

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

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

### IV. Conclusión

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

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

#### Contacto:

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

#### Enlaces clave:

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

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

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

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

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



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