



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO “TECHO PROPIO - R&R CONTRATISTAS GENERALES SAC”

Ricardo Álvarez-Gurreonero, Ricardo
Valencia-Zegarra

Piura, noviembre de 2017

PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN

Máster en Dirección de Empresas

Álvarez, R. y Valencia, R. (2017). *Caso "Techo propio - R&R Contratistas Generales SAC"* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)



PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Investigación

**CASO “TECHO PROPIO - R&R CONTRATISTAS
GENERALES SAC”**

**Ricardo Álvarez Gurreonero
Ricardo Martín Valencia Zegarra**

2017

MBA Juan Humberto López García
Profesor asesor

A Dios, a nuestros padres y a nuestros profesores del PAD

PRÓLOGO

El crecimiento del sector de la construcción en el Perú está estrechamente ligado al desarrollo de las diversas manufacturas y servicios, de ahí su enorme relevancia como variable macroeconómica. Dentro de este rubro, el Programa Techo Propio busca mejorar la calidad de vida de las personas, ordenar y formalizar a los grupos familiares de los sectores socio-económicos D y E para que logren ser partícipes de futuros beneficios financieros, tales como el acceso al crédito hipotecario.

En el presente estudio se aborda el Caso Techo Propio-R&R Contratistas Generales SAC, con el fin de analizar el potencial, la problemática y la oportunidad de este tipo de modelos de negocios destinados a las Viviendas de Interés Social (VIS) para los segmentos D y E, con sus diversos riesgos propios de este ámbito.

Los gestores de R&R poseen un posicionamiento y además una interesante curva de aprendizaje respecto al sector y a este modelo de negocio, lo cual afianza sus ventajas competitivas para poder responder a los desafíos que se describen en esta investigación.

Se hace muy necesario analizar adecuadamente la coyuntura política, el perfil de las autoridades actuales y sus proyectos para el sector de la construcción y vivienda en el Perú, asimismo, un adecuado control de riesgos, así como la evaluación de los costos de oportunidad respecto a los productos de la plataforma Techo Propio.

Existe un contexto favorable, no solo por el mercado potencial existente, sino porque las políticas gubernamentales actuales pretenden construir hasta el 2021 un promedio de 500 mil viviendas. En efecto, aparece como una oportunidad interesante el rol que quiere asumir el Estado para desarrollar esta parte del mercado: construir Viviendas de Interés Social (VIS) dando mayor impulso a los subsidios.

R&R dentro de su propuesta de valor diferenciada ofrece una serie de ventajas competitivas, entre ellas: imagen y prestigio muy positivos, al estar considerada como una de las diez principales entidades técnicas de Techo Propio; pilotos constructivos en zonas donde se estaba captando nuevos beneficiarios, filiales con oficinas accesibles y cercanas a los potenciales beneficiarios. Además, cuenta con equipos de captadores que brindan un asesoramiento personalizado para resolver problemas, completar expedientes documentarios y un equipo de ingenieros dispuestos a brindar atención a lo largo del proceso constructivo.

Finalmente, una de las claves de éxito de este tipo de empresas constructoras radica en la adecuada selección de sus directivos, con características vinculadas a una alta capacidad de flexibilidad para contraerse y expandirse, según la demanda propuesta por el Cliente Gobierno, así como una disposición para cambiar de producto, antes de recibir algún cierre de la plataforma por parte del gobierno, que los deje enganchados y con altos costos fijos. De forma tal, que sepan aprovechar las curvas de aprendizaje en periodos cortos de tiempo, optimizar los ritmos de construcción, cuidar la relación con los proveedores, y sobre todo fidelizar a los maestros de construcción.

ÍNDICE

PRIMERA PARTE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: NOCIONES PRELIMINARES | 4 |
| 1.1. El Fondo Mivivienda (FMV) | 4 |
| 1.1.1. Bono Familiar Habitacional (BFH) | 7 |
| 1.2. Programa Techo Propio | 7 |
| 1.2.1 Las modalidades de Techo Propio: productos | 8 |
| | |
| CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL SUBSECTOR CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS DE INTERÉS SOCIAL (VIS) PARA EL PROGRAMA TECHO PROPIO | 11 |
| 2.1. Antecedentes | 11 |
| 2.2. Oportunidades y debilidades del Programa Techo Propio | 15 |
| 2.3. Discrepancias y algunos detractores del Programa | 16 |
| 2.4. Aumento de subsidio | 19 |
| 2.5. Crecimiento y potencial del mercado | 19 |
| 2.6. Estructura competitiva del subsector | 23 |
| | |
| CAPÍTULO III: CASO “TECHO PROPIO-R&R CONTRATISTAS GENERALES S.A.C” | 24 |
| 3.1. Historia de la empresa | 24 |
| 3.2. Dirección de Rodrigo en R&R (Zona Norte) | 25 |

| | |
|---|----|
| 3.3. Ventajas competitivas de R&R en este sector de VIS para Techo Propio | 27 |
| 3.4. Estrategia de captaciones | 28 |
| 3.5. Proveedores y clientes de R&R- Subsector VIS para Techo Propio | 30 |
| 3.6. Proceso para la prestación del servicio de Techo Propio | 31 |
| 3.7. Problemas, dificultades y riesgos propios de VIS para R&R | 34 |

SEGUNDA PARTE

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO IV: TEACHING NOTE | 38 |
| 4.1. Estructura del desarrollo de la sesión de clase “Caso Techo Propio” | 38 |
| 4.1.1. Entender el modelo de negocio | 38 |
| 4.1.2. Identificar quién es el cliente, cuáles son sus necesidades y su perfil | 39 |
| 4.1.3. ¿Cuál es la propuesta de valor de R&R? | 40 |
| 4.1.4. Diagnóstico estratégico | 41 |
| 4.1.5. Entender cuál es el problema | 43 |
| 4.1.6. La decisión de Rodrigo | 43 |
| 4.1.7. ¿Cuál sería el plan de acción? | 45 |
| 4.2. Reseña histórica: qué sucedió después | 46 |
| 4.3. Características y perfil de los directivos | 47 |
| Teaching Note (Apéndice 1): Identificación de los cuellos de botellas de R&R | 48 |
| Teaching Note (Apéndice 2): Perfil del captador (promotor) de Techo Propio en R&R | 50 |
| Teaching Note (Apéndice 3): Algunas ventajas competitivas, capacidad para generar registros, códigos y CF | 52 |
| CONCLUSIONES | 55 |
| ANEXOS | 57 |
| BIBLIOGRAFÍA | 84 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| ANEXO 01: FONDO MIVIVIENDA TECHO PROPIO: BONOS FAMILIARES HABITACIONALES DESEMBOLSADOS POR MODALIDAD DE APLICACIÓN, POR AÑO | 58 |
| ANEXO 02: TECHO PROPIO: BONOS FAMILIARES HABITACIONALES DESEMBOLSADOS POR DEPARTAMENTO, POR AÑO | 59 |
| ANEXO 03: TECHO PROPIO: BONOS FAMILIARES DESEMBOLSADOS POR DEPARTAMENTO DURANTE EL 2015 | 60 |
| ANEXO 04: BFH DESEMBOLSADOS A LAS PRINCIPALES ENTIDADES TÉCNICAS BAJO LA MODALIDAD CONSTRUCCIÓN EN SITIO PROPIO Y MEJORAMIENTO DE VIVIENDA | 61 |
| ANEXO 05: LA CADENA DE VALOR | 62 |
| ANEXO 06: ANÁLISIS FODA PARA R&R EN PIURA Y SULLANA (01-01-2016) | 63 |
| ANEXO 07: ORGANIGRAMA DE R&R (AL 01-01-2016) | 64 |
| ANEXO 08: VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE R&R | 65 |
| ANEXO 09: CUADRO DE CONTROL SEMANAL DE INDICADORES | 67 |
| ANEXO 10: PLAN Y EQUIPO DE CAPTACIÓN | 68 |
| ANEXO 11: PERFIL DEL CLIENTE-BENEFICIARIO EN PIURA | 74 |
| ANEXO 12: PERFIL DE LOS BENEFICIARIOS 1 (NSE C Y D) | 77 |
| ANEXO 13: PERFIL DE LOS BENEFICIARIOS 2 (NSE C Y D) | 78 |
| ANEXO 14: CAPTACIÓN | 79 |
| ANEXO 15: ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS: R&R CONTRATISTAS GENERALES SAC | 81 |
| ANEXO 16: BALANCE DE SITUACIÓN: R&R CONTRATISTAS GENERALES SAC | 82 |
| ANEXO 17: ENTIDADES TÉCNICAS OPERATIVAS EN PIURA (AL 31-01-2015) | 83 |

INTRODUCCIÓN

El Fondo Mivienda es un fondo inscrito al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento cuyo objetivo principal es el financiamiento de la adquisición, mejoramiento y construcción de viviendas de los sectores C, D y E. Cuenta con incentivos al pago puntual como el Bono del Buen Pagador (BPP), y se asegura que todas las viviendas adquiridas tengan los servicios básicos de luz, agua y desagüe.

En este sentido, ofrece diferentes programas dirigidos especialmente a personas que no cuenten con un inmueble propio o que deseen mejorar su vivienda, la ventaja de los programas del FMV son los subsidios, incentivos, sus cuotas fijas y el valor bajo de inicial mínima requerida.

Uno de sus programas es Techo Propio, orientado a facilitar el financiamiento de vivienda a las familias peruanas con menores recursos. Su objetivo es permitir el acceso a una Vivienda de Interés Social (VIS) que cuente con los servicios básicos y que además, reúna las condiciones adecuadas de habitabilidad.

A inicios de 2016, el Programa Techo Propio había logrado albergar una importante fuerza constructora en el Perú. R&R Contratistas Generales SAC, Entidad Técnica (ET) que trabajaba con el Programa Techo Propio del FMV¹ era una de las empresas líderes del sector de

¹ FMV: Fondo Mivivienda.

construcción de Viviendas de Interés Social (VIS) dentro del ranking nacional. Bajo la dirección local de Rodrigo Sánchez, gerente regional, se había posicionado estratégicamente en las ciudades de Piura y Sullana.

Ese mismo año, los funcionarios del Fondo Mivivenda (FMV) habían prometido oficialmente a los representantes de 532 *Entidades Técnicas*² de todo el Perú, que brindarían 60,000 bonos (BFH)³ para el Programa Techo Propio. Frente a esta oportunidad, **R&R** decidió establecer una plataforma, un equipo de trabajo numeroso y de elevado costo que respondía a metas bastantes altas; se pretendía aprovechar esta oportunidad para lograr un crecimiento sostenido y mayor rentabilidad.

Repentinamente, el 8 de julio los funcionarios del Fondo MiVivienda (FMV) informaron a todos los representantes legales de las entidades técnicas acerca del “*cierre temporal de la plataforma de Techo Propio*”. Bajo la excusa de *interrupción temporal* por el cambio de gobierno del país, la noticia suscitó en Rodrigo Sánchez dudas y cuestionamientos sobre las decisiones que debía tomar a corto, mediano y largo plazo.

Después del cierre de 8 filiales de R&R en otras zonas del Perú, el 22 de agosto de 2016, la Gerencia General le solicitó a Rodrigo Sánchez presentar un Plan de Acción para la sede de Piura y Sullana. Debía entregar propuestas concretas que evitaran el cierre de la filial norteña, debido a los altos costos de planilla y los excesivos gastos presupuestados en la producción e inversión, sin que por el momento, se contara con un soporte de elaboración futura de expedientes técnicos.

² Entidades Técnicas: son las empresas constructoras que están acreditadas para trabajar bajo el Programa Techo Propio y realizan desde la selección hasta la construcción de las viviendas de interés social del Ministerio de Vivienda y Construcción en el Perú.

³ BFH: Bono Habitacional Familiar destinado a un Grupo Familiar que acredita dicho subsidio gubernamental por encontrarse en el padrón nacional SISFOH (Sistema de Focalización de Hogares) para familias en situación de pobreza.

Frente a estas interrogantes, el presente caso describe el segmento del subsector construcción de VIS⁴ del Programa Techo Propio, considerando la estrategia, la coyuntura política-económica, la situación económica de R&R y los problemas externos de diversa índole a los que se enfrentaba la empresa en el año 2016.

En el primer capítulo, se detallan algunas nociones preliminares del marco conceptual de Fondo Mivivienda y Techo Propio, en el segundo capítulo se realiza un análisis del Subsector Construcción de Viviendas de Interés Social (VIS), enfocando las oportunidades y debilidades del Programa Techo Propio, su crecimiento y la estructura competitiva del subsector.

En el tercer capítulo, propiamente, se expone el “Caso Techo Propio-R&R Contratistas Generales SAC, pasando por la historia de la empresa, la dirección de R&R en la zona norte, sus ventajas competitivas y estrategia de captaciones. Asimismo, se explica el proceso de prestación del servicio, los problemas y riesgos propios en la construcción de VIS por parte de R&R.

Por último, en el capítulo final se presenta la Teaching Note, con el objeto de entender el modelo de negocio, identificar el cliente, su perfil y necesidades, sin dejar de mencionar el diagnóstico estratégico con FODA y las cinco fuerzas de Porter. Para concluir se da a conocer la decisión de Rodrigo y cuál sería su plan de acción.

⁴ VIS: Vivienda de Interés Social

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO I: NOCIONES PRELIMINARES

El sector construcción es uno de los sectores más dinámicos de la economía, pues sus actividades involucran a otras industrias relacionadas, tan es así, que muchas veces se asocia su crecimiento con el desarrollo de la economía de un país. Dentro de este rubro se encuentra el Fondo Mivivienda, que busca dar solución a las necesidades básicas de vivienda y reducir el déficit habitacional del país, generando bienestar entre la población.

1.1. El Fondo Mivivienda (FMV)

El Fondo MIVIVIENDA S.A. es una empresa estatal que forma parte de la Corporación FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado), y se encuentra adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

MIVIVIENDA es supervisada en sus actividades financieras por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, de acuerdo con lo dispuesto por la resolución SBS 980-2006,⁵ y por la Superintendencia del Mercado de Valores en sus actividades dentro del mercado de valores, de acuerdo con lo dispuesto por la resolución Conasev 059-2007- EF/94.01.1. Asimismo, se rige por las normas de la Contraloría General de la República y le es aplicable la Ley de Contrataciones del Estado N°30225 y su reglamento, aprobado por D.S. 350- 2015-EF.⁶

El FMV es una Sociedad Anónima perteneciente al Estado Peruano, tiene como objeto social dedicarse a la promoción y financiamiento de la adquisición, mejoramiento y construcción de viviendas, especialmente las de interés social. Favorece la realización de actividades con el fomento del flujo de capitales hacia el mercado de financiamiento para vivienda, la participación en el mercado primario y secundario de créditos hipotecarios, y contribuye con el desarrollo del mercado de capitales.

De acuerdo con lo dicho, ofrece diferentes programas dirigidos especialmente a personas con recursos medios y bajos que no cuenten con un inmueble propio o que deseen mejorar su vivienda. Además, casi todos sus programas se encuentran subsidiados por el Estado con el fin de promover la adquisición de viviendas dignas que posean todos los servicios básicos. Hay algunos programas que son financiados por bancos, CMAC, CAC y financieras; su ventaja son los subsidios, incentivos, sus cuotas fijas y el valor bajo de inicial mínima requerida.

El FMV presenta varios programas, bajo los cuales se asegura que las viviendas adquiridas, construidas o mejoradas cuenten con los servicios básicos de luz, agua y desagüe, entre los que destacan tres productos:

⁵ Resolución SBS N° 980-2006, que aprueba el Reglamento del Fondo MIVIVIENDA S.A. y modifica el Capítulo III del Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, así como el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero.

⁶ Resolución CONASEV N° 059-2007-EF-94.01.1, modifica el Reglamento del Registro Público del Mercado de Valores y establece disposiciones relativas a la actuación del Fondo MIVIVIENDA S.A. como fiduciario en procesos de titulación.

(A) El Nuevo Crédito Mivienda

Es un crédito hipotecario que permite la adquisición de una vivienda nueva o usada o la construcción de una vivienda con terreno propio; va dirigido a personas que no poseen un inmueble, tampoco pueden ser dueños los hijos menores de edad, ni el cónyuge. Se financian viviendas cuyo valor sea desde 14 UIT⁷ (S/. 55,300) hasta 100 UIT (S/. 395,000), con una cuota inicial mínima del 10% sobre el precio del inmueble.

Las viviendas adquiridas pueden estar “en planos” sujetas a un periodo de gracia donde si existe el cobro de intereses y el plazo de pago es de 10 a 20 años con cuotas fijas. Este crédito cuenta con el beneficio del Bono del Buen Pagador (BBP), desde S/. 17,000 para viviendas cuyo valor sea mayor a las 14 UIT (S/. 55,300), hasta las 50 UIT (S/. 197,500).

(B) Miconstrucción

Financia la construcción, mejoramiento o ampliación de una vivienda hasta por un monto de 100,000 soles por un plazo máximo de 12 años, donde la garantía sería la vivienda o el terreno en cuestión. Actualmente, las entidades que brindan este crédito son algunas Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) y Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC). Este crédito no goza del BBP y no requiere de cuota inicial.

(C) Techo Propio

Financia la adquisición, construcción o mejoramiento de una vivienda, va dirigido a familias con ingresos menores a S/. 1,860. Este programa cuenta con un subsidio directo que no se devuelve llamado **Bono Familiar Habitacional (BFH)** que varía de acuerdo a la modalidad, fluctuando entre S/. 8,855 y S/. 19,250.

Para acceder a este subsidio se requiere de la inscripción del grupo familiar en las oficinas del Fondo Mivienda, previa evaluación del Sistema de Focalización de Hogares

⁷ UIT: Unidad Impositiva Tributaria, a enero de 2016 era de S/. 3950.

(SISFOH), siendo indispensable el no haber recibido anteriormente ayuda habitacional del Estado y contar con un ahorro mínimo.

Para llevar a cabo la ejecución de este programa existen constructoras pequeñas, llamadas Entidades Técnicas, debidamente acreditadas por el FMV y especializadas en todo el proceso, desde la selección de los Grupos Familiares hasta la construcción de Viviendas de Interés Social.

1.1.1. Bono Familiar Habitacional (BFH)

El Bono Familiar Habitacional (BFH), es un subsidio creado mediante Ley N° 27829, se otorga por una sola vez a los beneficiarios de sectores D y E, sin cargo a ser devuelto por éstos, como un incentivo y complemento de su ahorro y esfuerzo constructor.

Los beneficiarios del BFH son los Grupos Familiares que carecen de recursos suficientes para obtener o mejorar una única solución habitacional, por lo que existen criterios mínimos de selección tales como el ingreso familiar mensual máximo, el ahorro mínimo, las características de la vivienda de interés social (VIS), y que cada Grupo Familiar se encuentre registrado en el SISFOH.

1.2. Programa Techo Propio

Techo Propio es un programa del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento orientado a facilitar el financiamiento de vivienda a las familias peruanas con menores recursos. Actualmente lo tiene a cargo el Fondo Mivivienda (FMV).

Su objetivo es permitir el acceso a una Vivienda de Interés Social (VIS) que cuente con servicios de electricidad, agua potable y desagüe, y que además, reúna las condiciones adecuadas de habitabilidad.

Uno de los principales atributos del programa es el Bono Familiar Habitacional (BFH), otorgado por el Estado a Grupos Familiares, cuyo titular es declarado “*beneficiario*” porque cumple con todos los requisitos del programa, y como complemento al ahorro del que dispone el titular para construir, mejorar o comprar una vivienda según la modalidad a la cual se acoge y de acuerdo a sus necesidades actuales.

Este programa está dirigido a los Grupos Familiares con ingresos mensuales que no excedan el valor de S/ 2, 617 para comprar y S/ 2, 038 para construir o mejorar su vivienda, la misma que tiene que contar con servicios básicos de luz, agua y desagüe.

1.2.1. Las modalidades de Techo Propio: Productos

Los beneficios del programa Techo Propio se dan a través del Bono Familiar Habitacional (BFH) para sus tres productos o modalidades. El valor del BFH varía de acuerdo a la modalidad, según los requisitos y de acuerdo a la necesidad y realidad en la que se encuentra el grupo familiar:

1. CSP (Construcción en Sitio Propio):

Para CONSTRUIR una vivienda de un grupo familiar. El Bono puede ser de S/. 18,565 o S/. 13, 825, el que dependerá del presupuesto de obra.

2. MV (Mejoramiento de Vivienda):

Para MEJORAR una vivienda de una construcción ya existente. El Bono es de S/. 9,085.

En ambas modalidades (CSP y MV) se debe presentar un terreno o una vivienda inscrita en Registros Públicos, sin cargas ni gravámenes y no ser propietario de otro terreno o

vivienda a nivel nacional. Del mismo modo, debe estar vigente una convocatoria en la provincia donde tiene su vivienda para que pueda inscribirse al programa.

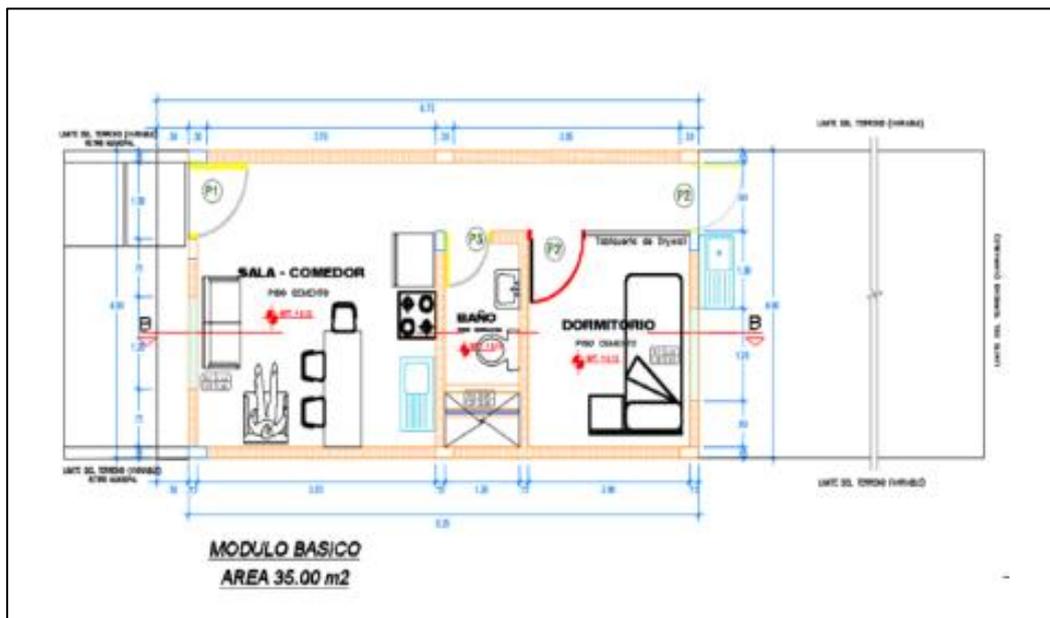
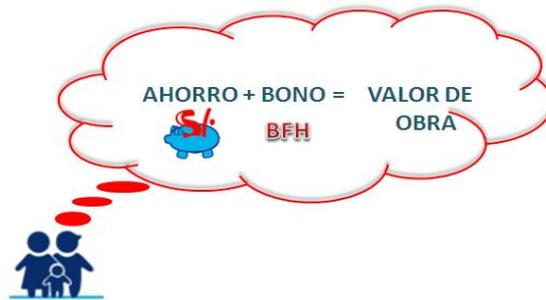
La Entidad Técnica (ET), previa aprobación del FMV, indicará en qué momento cada beneficiario debe realizar el depósito del ahorro de su Grupo Familiar en la Cuenta MIVIVIENDA de Recaudación, en el Banco Interbank. El monto mínimo es de S/. 790 nuevos soles y no incluye ITF.

3. AVN (Adquisición de Vivienda Nueva):

Para COMPRAR una vivienda. El Bono es de S/. 28,045 o 31,600. Este producto está dirigido a las familias que no tienen vivienda ni terreno, para que con la ayuda del Bono Familiar Habitacional-BFH puedan acceder a la compra de una Vivienda de Interés Social – VIS. El valor de la vivienda puede ser hasta 20 UIT (S/ 79,000).

Las tres modalidades tienen un marco legal establecido y publicado en el portal web del FMV, de acuerdo a leyes y reglamentos del Ministerio de Vivienda, según las convocatorias concretas realizadas por periodos; y conforme a las normas para habilitaciones urbanas que requiera cada modalidad. En la siguiente figura se grafican los tres productos o modalidades del Programa Techo Propio y se presenta un ejemplo de módulo básico de 35 m².

Figura N°1



CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL SUBSECTOR DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS DE INTERÉS SOCIAL (VIS) PARA EL PROGRAMA TECHO PROPIO

2.1 Antecedentes

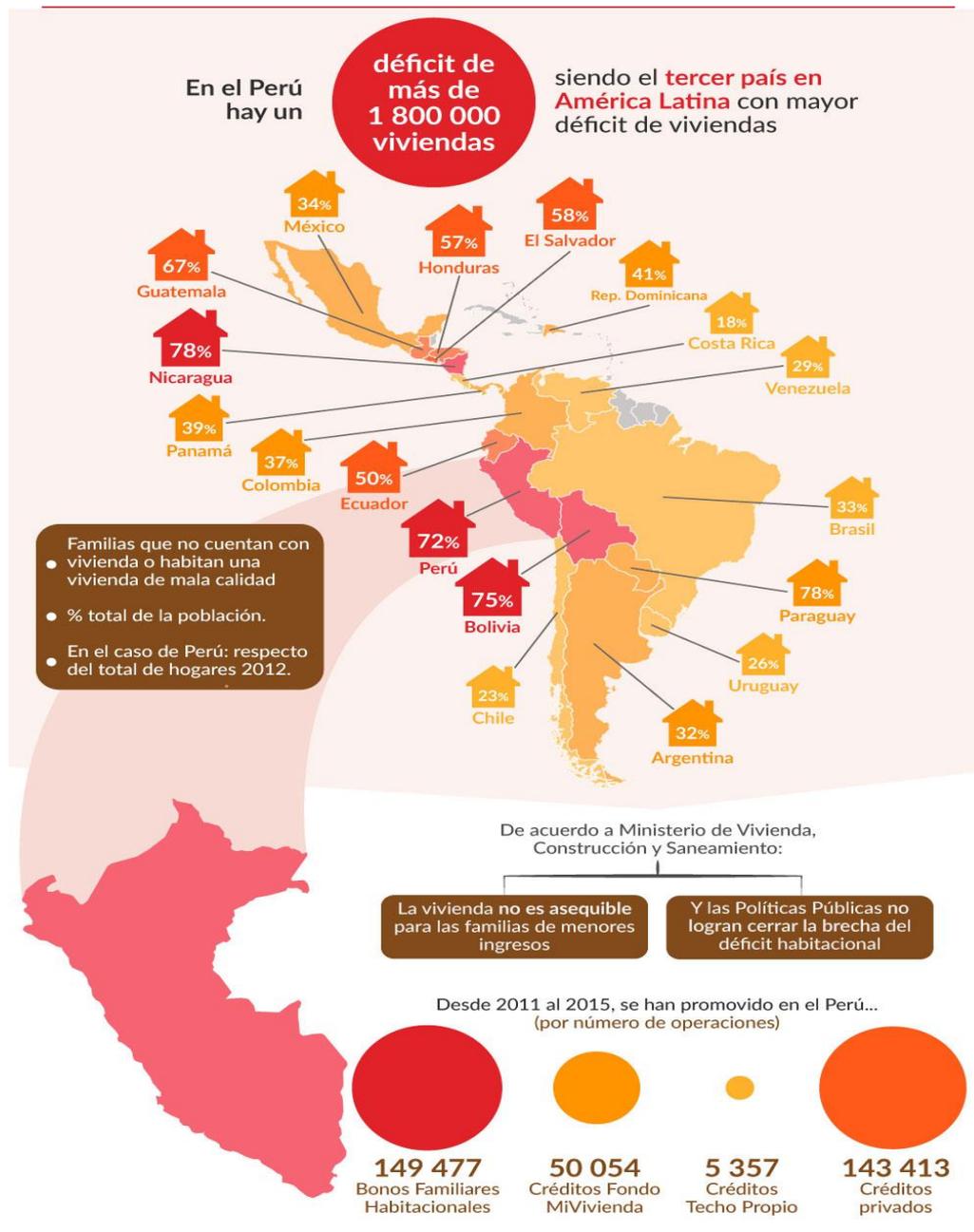
En los últimos años, uno de los promotores claves del mercado inmobiliario de VIS en el Perú ha sido el Fondo Mivivienda, que empezó en el gobierno de Alberto Fujimori y tomó un fuerte impulso a partir del año 2000.

A saber, el Programa Techo Propio busca mejorar la calidad de vida de las personas, ayudar de manera directa y eficiente, por medio de una relación Estado – empresa privada. A través del FMV y las entidades técnicas se promueve la adquisición de viviendas dignas que cuenten con todos los servicios básicos. Tiene como objetivo indirecto, ordenar y formalizar a los grupos familiares en sus actuales zonas de residencia para hacerlos partícipes de futuros beneficios financieros tales como el acceso al crédito hipotecario.

Además, el FMV ayudó a reducir el déficit de viviendas que se registró durante el año 2015 (78%). El Perú es el tercer país en América Latina con mayor déficit de viviendas, según se aprecia en la siguiente figura:

Figura N°2

Viviendas en el Perú: acceso, compra y precios



“El Perú fue un país pionero en el tema de la vivienda social. Aquí se generaron proyectos como PREVI (que planteaba el aprovechamiento de la fuerza auto constructora pero organizada con criterio urbano), que influenció en la regeneración de las políticas de vivienda en Inglaterra”, recuerda el reconocido arquitecto Luis Rodríguez en Limápolis⁸, quien a su vez, comenta que la clave está en diseñar políticas de vivienda que abarquen varios sectores, desde los municipios y Ministerio de Vivienda, hasta los pobladores y empresas constructoras.

A enero del 2016, el Perú tenía un déficit de 1,8 millones de viviendas, generado por la situación de pobreza e informalidad en la que vive una buena parte de la población, que no le permite acceder al mercado formal, como también a políticas públicas inadecuadas que no han respondido de manera eficaz a dar solución a esta problemática.

Por otro lado, existía una reducida oferta hacia los sectores D y E, ausencia de planes eficaces de desarrollo urbano e integral en cada región o ciudad; a ello se añade la falta de apropiadas condiciones de habitabilidad, la precariedad habitacional y de localización de la vivienda (en lugares inadecuados y riesgosos).

El país a nivel nacional, regional y distrital adolece de planificaciones urbanas debidamente proyectadas hacia el corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, existen problemas sociales como el tráfico de terrenos; impera una anticultura de lo improvisado, lo malhecho y de la falsedad.

No existe un uso responsable de zonas intangibles y/o terrenos, los cuales son invadidos para convertirse en precarios Asentamientos Humanos (AA HH); ello genera mayor costo al Estado en cuanto al saneamiento de servicios básicos (agua, luz y desagüe) y la debida habilitación urbana.

⁸ Limápolis, es un foro anual para discutir la reinención de Lima.

Durante los últimos tres regímenes, el gobierno ha buscado concentrar esfuerzos en desarrollar productos de financiación crediticia para el Fondo Mivivienda y el programa Techo Propio. Por ejemplo, según información del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), entre agosto del 2011 y febrero de 2016 se han otorgado créditos y bonos para la construcción de 190 mil viviendas con 857 mil grupos familiares.

“El problema del modelo actual es que hay sectores como el D y E donde el crédito no funciona como mecanismo para obtener una vivienda”, señala el arquitecto Luis Rodríguez⁹, tanto por el nivel de informalidad como por la falta de acceso al sistema financiero.

Del mismo modo, Ricardo Vidal, ex viceministro de Vivienda y Urbanismo, afirmó que en los últimos 15 años el rol del Estado “ha pasado de ser constructor para ser facilitador-promotor y poder atender con el sector privado, los requerimientos de la población”; añadió que esa participación no puede considerarse “limitada” debido a que la inversión en créditos de vivienda roza los S/8 mil millones en el 2016.

A inicios del mencionado año, el programa *Techo Propio* había logrado albergar una importante fuerza constructora en el Perú, a través de las 532 entidades técnicas, que son pequeñas constructoras privadas debidamente acreditadas por el FMV, las cuales han venido trabajando con uno o varios de los productos de la plataforma y el sistema del programa Techo Propio de manera eficiente y exitosa.

De manera que, el volumen de los bonos BFH de Techo Propio que fueron desembolsados a nivel nacional desde el año 2009 hasta el 2016, indica los niveles de crecimiento anual y la oferta existente por cada modalidad (*Ver Anexo N°1*).

⁹ Luis Rodríguez, organizador de Limápolis y reconocido arquitecto y urbanista de la PUCP.

2.2. Oportunidades y debilidades del Programa Techo Propio

El segmento D y E, vinculado al Programa Techo Propio, se presenta como un segmento interesante dentro del mercado inmobiliario por las siguientes características: su tamaño potencial, una enorme necesidad existente, los márgenes atractivos y el lanzamiento de metas altas de inversión interna por parte del gobierno, las que fueron anunciadas a inicios de 2016.

El actual presidente del Perú, Pedro Pablo Kuczynski, había prometido en su Plan de Gobierno construir *500 mil viviendas en 5 años, de las cuales se calculaba que el 60 % sería bajo el Programa Techo Propio*. En efecto, aparece como una oportunidad interesante el rol que quiere asumir el Estado para desarrollar esta parte del mercado: construir viviendas de interés social dando mayor impulso a los subsidios. Se ofreció 60 mil BFH para el 2016.

Sin embargo, en el caso de la vivienda de interés social bajo la modalidad de Adquisición de Vivienda Nueva (AVN), cuyo precio debía ser menor a S/.79 mil soles, se presentaba un singular problema y consistía en que para el sector privado era poco rentable producir estas viviendas por el monto que se le había asignado al BFH.

Frente a esto, y considerando que los beneficios sociales eran elevados, el Estado decidió a partir del 2016 asumir el rol de desarrollador a través de tres mecanismos principales:

- (1) Aumentar el monto del subsidio del BFH para la modalidad AVN.
- (2) Ampliar el número de bonos del programa Techo Propio, que subsidiaba la mitad del valor de viviendas nuevas, en CSP y MV, y por último;
- (3) Facilitar el financiamiento a los desarrolladores inmobiliarios para que produzcan viviendas a gran escala, incluso contribuiría con 20 céntimos por cada sol que los trabajadores independientes aporten para la cuota inicial. Esta era una mezcla de programa social de vivienda

y asociación público-privada, en que el Estado colocaría buena parte de la inversión necesaria para producir viviendas.

La morosidad alcanzada por los créditos del FMV en el 2015 fue de 1.3 % en moneda nacional, un poco menor al promedio del sistema financiero (1.83%), que si bien también mostraba una tendencia ascendente en los últimos dos años, era mucho más moderada.¹⁰

2.3. Discrepancias y algunos detractores del Programa

Ya desde el año 2009, el Ministro de Economía y Finanzas de ese entonces, Luis Carranza, textualmente se refería al subsidio de las viviendas de interés social que otorgaba el Fondo Mi vivienda con un contundente: “No podemos regalarle la casa a nadie”. Su propuesta era más bien de otorgar un subsidio por un máximo de 30% del valor de la vivienda, es decir, que “en vez de beneficiar a una familia, vamos a beneficiar a tres”. Si el público objetivo del Programa no era sujeto de crédito, por lo tanto, no accedería al préstamo que complementa el aporte del Estado, se debía establecer la real capacidad de pago de las familias beneficiadas.

Pero varios expertos, entre ellos el ex viceministro de Economía, Eduardo Morón, afirmaba que el Estado no debía ser “tan generoso para concentrar sus recursos en unas pocas familias” por lo que se debía visualizar que *“los bonos eran una inversión, ya que integraban a estas familias a la economía formal y permitían un retorno al Estado en forma de impuestos”*.

En ese sentido apoyaba la reducción del BFH, pero bajo la premisa de dirigir los recursos a los más pobres a través de Cajas de Ahorro y Edpymes, que a diferencia de la banca tradicional sí buscaban clientes en la población de menos recursos. Este subsidio a la vivienda debía ser parte fundamental en la lucha contra la pobreza y la informalidad.

¹⁰ Fuente: Ver Compendio de Situación Inmobiliaria del Banco BBVA, <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/01/Sector-Inmobiliario-2016-VFFF1.pdf>

Experiencias en países vecinos, como Chile y Colombia parecían darles la razón. En el primer caso, el gobierno chileno subsidiaba hasta un 72% de las viviendas de interés social, que tenían un costo máximo de US\$22.600. En cambio, en Bogotá (Colombia) se había optado por subsidios que llegaban a cubrir hasta el 35% de las cuotas mensuales del beneficiado.

Por su parte, Enrique Vásquez¹¹, Ph. D., investigador de la Universidad del Pacífico, también sostenía que facilitar el acceso a la vivienda redundaba positivamente en la lucha contra la desnutrición, enfermedad que a la larga reducía el desarrollo de los afectados y generaría mayores gastos en salud para el Estado, “pero se tenía que buscar una fórmula original a largo plazo para que los beneficiados devuelvan parte del subsidio y generen una cadena de solidaridad”, precisaba.

El 12 de mayo de 2016, los funcionarios del FMV prometen un total de **84,000 Bonos Familiares Habitacionales** (BFH) para el programa Techo Propio, bajo sus tres modalidades: **CSP, MV y AVN**, cifra que representaba un incremento de 40% en relación a la proyección inicial (60,000 BFH), estimada a inicios del año por el Fondo Mivivienda.

En esa misma fecha, el especialista de la Gerencia de Proyectos Inmobiliarios y Sociales del Fondo Mivivienda, Hernando Carpio, señaló que esta nueva proyección estaba en línea con el aumento del subsidio de parte del Gobierno en 136 por ciento, realizada hace pocas semanas.

Asimismo, recordaba que la meta de entrega del BFH en el 2014 había sido de 45,000 BFH, en el 2015 de 50,000 BFH y para el 2016, hasta marzo, había sido proyectada en 60,000 BFH para todo el año, pero con un mayor subsidio el objetivo de entrega de bonos aumentaría en 40% (a 84,000 BFH).

¹¹ Enrique Vásquez, economista graduado de la Universidad del Pacífico, M.Sc. en Política Pública y Ph.D. en Política de la Universidad de Oxford (Inglaterra), especialista en políticas y programas de lucha contra la pobreza con 15 años en docencia, investigación, gerencia, asesoría gubernamental y consultoría a organismos internacionales.

El 28 de marzo de 2016, la Cámara Peruana de Construcción (CAPECO) lanzó una proyección: Lima necesita más de 450 mil viviendas hasta el 2018, y para los próximos 20 años las 35 principales ciudades del Perú requerirán más de 2.4 millones de viviendas. Estas declaraciones fueron vertidas por Guido Valdivia, director ejecutivo de CAPECO, al presentar el informe *“Desafíos y oportunidades en el mercado de vivienda del Perú”* durante la ceremonia de lanzamiento de la XXI Exposición Internacional del Sector de la Construcción EXCON 2016.

Esa necesidad de los hogares de Lima Metropolitana representa –según el estudio de Demanda de Lima Metropolitana 2015 realizado por CAPECO- una demanda efectiva de 458,716 viviendas, de las cuales 89,679 se encuentran en el segmento que cubre el Programa Techo Propio. Un total de 316,025 para el Programa Mivivienda y 53,012 unidades no son VIS, es decir no son de corte de ayuda social.

Además de ello, en los próximos 20 años, las 35 principales ciudades del Perú demandarán 2'400.000 viviendas, el 50% de las cuales se requerirán en Lima Metropolitana. Por esa razón, para el director ejecutivo de CAPECO, satisfacer esa demanda, especialmente de viviendas sociales (VIS), se requerirá cumplir metas de largo plazo tales como:

- El desarrollo de planes urbanos y catastros en las 35 principales ciudades del país.
- 15 mil nuevas hectáreas de suelo urbano.
- US\$75 mil millones para otorgar créditos hipotecarios.
- US\$17 mil millones en subsidios para viviendas.
- US\$18 mil millones en ahorros de los beneficiarios para acceder a vivienda y reforzar medio millón de viviendas.
- Otorgar siete veces más licencias de construcción y cero violencia en la construcción.

2.4. Aumento de subsidio

Recordemos que en enero de 2016, el valor máximo del inmueble para el producto Adquisición de Vivienda Nueva (AVN) era de 55,300 soles, con un bono de 11,850 soles. Pero en abril de 2016, el valor máximo de la vivienda aumentó a 79,000 soles, con un bono (BFH) de S/. 28,045.

Esta alza del bono permitió que los proyectos de Techo Propio se reactiven y por ende, favoreció iniciativas que antes no estaban en la mira o se pensaban ejecutar a través del Crédito Mivivienda, ahora podrían hacerse con Techo Propio. Este aumento del BFH era necesario, toda vez que los costos, tanto de terrenos como los relacionados al saneamiento habían subido, lo cual ocasionaba que los proyectos de Techo Propio sean inviables.

Con las modalidades del Programa Techo Propio se podría responder a tres tipos de necesidades concretas:

- **CSP (Construcción Sitio Propio):** Para construir un módulo de 35 m².
- **MV (Mejoramiento de Vivienda):** Para mejorar su vivienda, como por ejemplo a través de un Techo aligerado de 40 m².
- **AVN (Adquisición Vivienda Nueva):** Para comprar una vivienda nueva.

2.5. Crecimiento y potencial del mercado

El sector construcción es uno de los principales motores de la economía del Perú, reacciona de manera inmediata con el comportamiento del crecimiento del PBI, es gran generador de empleo y tiene una importante inversión privada y pública.

El sector construcción y el PBI crecieron de manera promedio un 7.7% y 5.3%, respectivamente, en los últimos quince años. Por ejemplo, en el año 2008 llegó a crecer en 16.5% y el PBI fue de 9.84%. En el 2014 alcanzó el 1.7% y el PBI 2.35%. Esto indica que el

sector construcción tiene un alto nivel de correlación con el comportamiento del Producto Bruto Interno.

En el 2015, el sector en mención cayó en -5.8% y se estimó que para el 2016 se recuperaría y crecería hasta 4% según la información de CAPECO. Este crecimiento se generaría, principalmente, en base a los megaproyectos del sector público y al impulso que el gobierno brindaría desde el Fondo Mivivienda para financiar las viviendas de interés social (VIS) dentro del Programa Techo Propio.

Entre el 2014 y 2015, el Subsector de Construcción de Viviendas de Interés Social (VIS) a través del Programa Techo Propio creció sostenidamente, registrando un incremento de 92% y 15%, respectivamente. Se esperaba que para el 2016 este sector crecería un 20% con respecto al año anterior, si se llegaba a concretar la construcción de 60,000 viviendas para los niveles más bajos de la población. Este aumento se vería reflejado principalmente en la modalidad Construcción en Sitio Propio (CSP) en los departamentos de La Libertad, Ica, Piura, San Martín, Lima, Lambayeque y Ancash (*Ver Anexos N° 1, 2 y 3*).

Por otra parte, la construcción de estos módulos habitacionales dejaba unos márgenes muy atractivos para las pequeñas constructoras acreditadas: Entidades Técnicas (ET), por lo cual muchas de estas empresas privadas incursionaban en este negocio, incrementando así un gran fragmento del mercado y una elevada competencia en el subsector (a enero del 2016 existían 532 entidades técnicas).

A continuación, se muestra un cuadro con el detalle de los ingresos y costos promedios para la construcción de una vivienda. A saber, para los dos productos que están bajo el subsidio del BFH:

1) PARA EL PRODUCTO CONSTRUCCIÓN EN SITIO PROPIO (CSP):

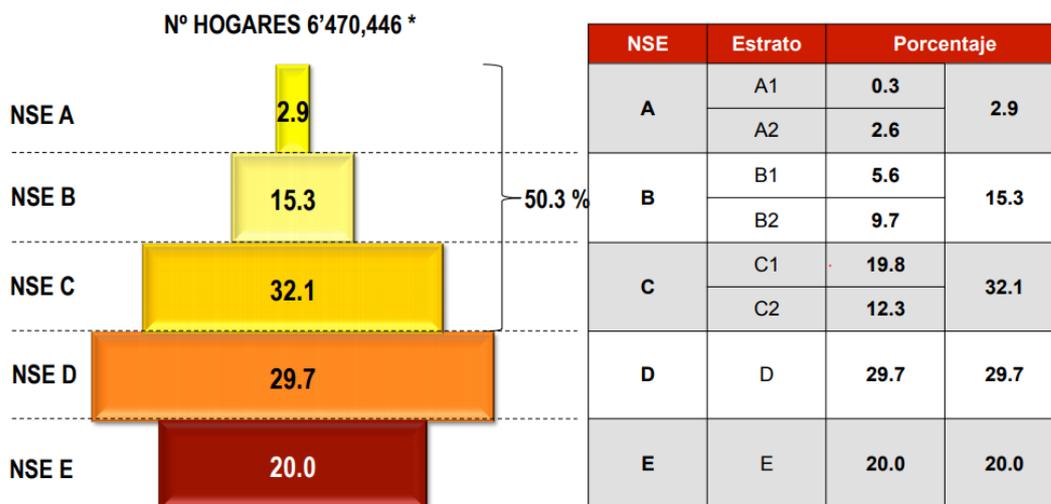
| | |
|--|----------------------|
| Ahorro | S/. 790.00 |
| Bono | S/. 18,565.00 |
| Total de Ingresos | S/. 19,355.00 |
| Ferretería, ladrillos, agregados | S/. 7,395.00 |
| Acabados (puertas, ventanas, pintura, tuberías y accesorios) | S/. 2,900.00 |
| Mano de obra | S/. 4,205.00 |
| Total de Costos | S/. 14,500.00 |
| Gastos Administrativos (10%) | S/. 1,450.00 |
| Gastos Financieros (2%) | S/. 290.00 |
| Margen unitario por módulo construido | S/. 3,015.00 |

2) PARA EL PRODUCTO MEJORAMINETO DE VIVIENDA (MV):

| | |
|--|---------------------|
| Ahorro | S/. 790.00 |
| Bono | S/. 9,085.00 |
| Total de Ingresos | S/. 9,875.00 |
| Ferretería, ladrillos, agregados | S/. 4,185.00 |
| Mano de obra | S/. 2,015.00 |
| Total de Costos | S/. 6,200.00 |
| Gastos Administrativos (15%) | S/. 930.00 |
| Gastos Financieros (2%) | S/. 124.00 |
| Margen unitario por módulo construido | S/. 2,621.00 |

Así, este subsector de VIS para Techo Propio, está constituido por un 49.7 % de la población ubicada en los 24 departamentos del Perú. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), existe una alta tasa de demanda insatisfecha de 89 % para las ciudades de Piura y Sullana, un valor de mercado muy atractivo, tal y como se muestra en los siguientes gráficos:

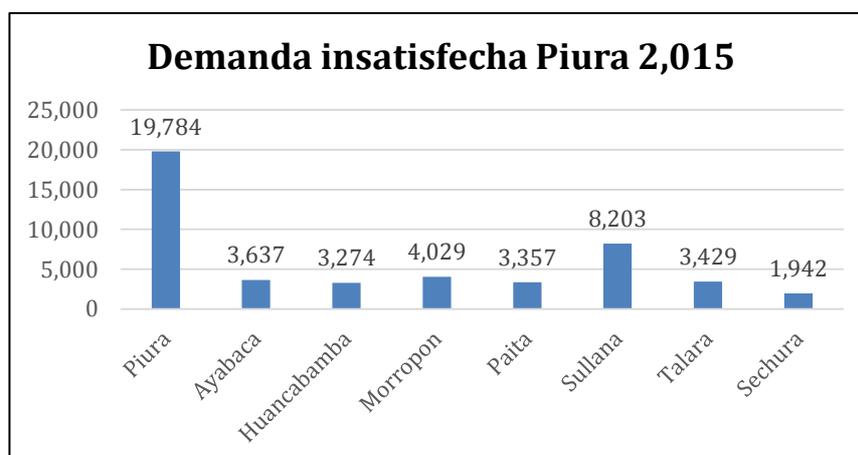
DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGUN NSE 2016 - PERU URBANO



*Fuente: APEIM - Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.

Demanda Insatisfecha en Piura y Sullana

| Departamentos | Deficit de viviendas | Deficit de viviendas para los NSE D y E (50%) | Viviendas construidas | Demanda insatisfecha |
|---------------|----------------------|---|-----------------------|----------------------|
| Piura | 44,238 | 22,119 | 2,335 | 19,784 |
| Ayabaca | 8,133 | 4,067 | 429 | 3,637 |
| Huancabamba | 7,320 | 3,660 | 386 | 3,274 |
| Morropón | 9,008 | 4,504 | 475 | 4,029 |
| Paita | 7,506 | 3,753 | 396 | 3,357 |
| Sullana | 18,342 | 9,171 | 968 | 8,203 |
| Talara | 7,667 | 3,834 | 405 | 3,429 |
| Sechura | 4,342 | 2,171 | 229 | 1,942 |
| Total | 106,557 | 53,279 | 5,624 | 47,655 |



Fuente: Elaboración propia

2.6. Estructura competitiva del subsector

El sector de construcción de viviendas de interés social (VIS), bajo el Programa Techo Propio, tenía como competidores a las 532 entidades técnicas (ET) que operaban a nivel nacional. Sobre todo existía un alto nivel de competencia en el proceso de captación, a través del cual cada ET identificaba, promovía y registraba a los beneficiarios en el Fondo Mivivienda.

Por consiguiente, esta fuerte rivalidad constituía una gran oferta a nivel nacional, aunque no existía mucha diferenciación en los ofrecimientos que hacía cada una de estas pequeñas empresas especialistas en VIS. Aun así, la demanda y necesidades en este mercado eran superiores. En el *Anexo N° 4*, se muestra la cantidad de bonos desembolsados (BFH) para las modalidades de Construcción en Sitio Propio (CSP) y Mejoramiento de Vivienda (MV) además, se presenta a las diez principales Entidades Técnicas del país.

Para realizar la mayor cantidad de captaciones, algunas ET sacrificaban parte del margen, que a su vez era una de las pocas diferencias competitivas, y se reflejaba en el costo del llamado “*Ahorro*”, el cual era definido por cada Entidad Técnica previamente aprobado por el FMV, desde un monto mínimo de S/. 790.

Los beneficiarios por su parte se mostraban muy desconfiados por las frecuentes demoras y dilataciones, las estafas eran muy comunes en este tipo de propuestas de ayuda social. Algunos llevaban años esperando el cumplimiento de la construcción concreta de su módulo.

CAPÍTULO III: CASO “TECHO PROPIO - R&R CONTRATISTAS GENERALES

SAC

3.1. Historia de la empresa

R&R fue fundada en el año 2007 en Ica (Perú), tras el lamentable terremoto de Pisco. Fue organizada por tres amigos, encabezados por *Juan Díaz* (Gerente General y quien poseía el 60% de las acciones). La empresa surgió como respuesta a una necesidad inmediata tras los estragos del terremoto en su ciudad natal. Rápidamente alcanzó un crecimiento vertiginoso, gracias a la intrepidez y eficiencia constructiva de Juan, logrando posicionar la empresa como una de las líderes en la región.

Tras los daños surgidos por el terremoto en el 2007, R&R logró construir exitosamente el primer módulo de Techo Propio en el Perú, bajo la modalidad de Construcción en Sitio Propio (CSP - módulo de 35 m²). Posteriormente, en el año 2015 se construyó el primer piloto de techo aligerado, bajo la modalidad de Mejoramiento de Vivienda (MV - Techo Aligerado de 40 m²).

R&R era una de las entidades técnicas más importantes del Perú bajo el Programa Techo Propio y figuraba entre las top 10 del ranking FMV en el país. Tenía 10 filiales a nivel nacional en las ciudades de Arequipa, Oxapampa, Iquitos, Ica, Huaura, Lima, Piura y Tumbes.

Es así que, R&R estaba posicionada como la empresa líder en la zona norte del Perú (Piura y Sullana), ya que tuvo como volumen de construcciones y desembolsos en la plataforma de Techo Propio, la cantidad de 3160 construcciones hasta el 31 de diciembre de 2015.

Durante el 2015 y en lo proyectado al 2016 contaba con una gran solidez financiera, gracias a sus líneas para Cartas Fianzas en el Banco de Crédito del Perú (BCP) y en el Banbif.

3.2. Dirección de Rodrigo en R&R (Zona Norte)

Rodrigo Sánchez, contador de profesión, estudió una maestría en educación en la Universidad de Piura, realizó estudios de filosofía y estaba a punto de iniciar un MBA en la misma universidad. Tras dirigir equipos y organizar exitosamente programas sociales durante 16 años, había decidido desarrollar proyectos empresariales propios, dado su espíritu emprendedor y sus competencias en liderazgo.

A inicios del 2015 se encuentra con Juan Díaz, un amigo de antaño, accionista mayoritario y Gerente General de R&R Contratistas Generales SAC. Luego de una larga y provechosa conversación, lograron sintonizar en varios proyectos empresariales futuros, decidieron unir fuerzas y sinergias personales para brindar suficiente soporte y/o soluciones a R&R, que desde el 2014 venía atravesando por dificultades de liquidez financiera y sobredimensionamiento de costos operativos.

La empresa enfrentaba algunos desafíos, producto de la ambiciosa y rápida expansión de sus 10 filiales repartidas en todo el territorio nacional. Juan era muy consciente que necesitaba

ayuda para controlar el crecimiento y manejo de los procesos, según las actuales dimensiones de la empresa.

Tras evaluaciones situacionales y estimaciones del mercado potencial, Juan le propone a Rodrigo asumir la Gerencia Financiera de la compañía y realizar una auditoría en cada una de sus 10 filiales. Unos meses más tarde, Rodrigo comprueba el gran potencial de la zona norte del Perú (Piura y Sullana); R&R ya contaba con una oficina pequeña y unos primeros pilotos de construcción.

Ante este panorama, en agosto de 2015, Rodrigo asume la Gerencia Regional para las ciudades de Piura y Sullana, en las que se estimaba que R&R debería colocar cerca del 60% de sus operaciones a nivel nacional. Tras su llegada a Piura, Rodrigo realiza progresivamente las siguientes acciones entre el 2015 y 2016:

Año 2015

- ✓ Mapeo de todos los procesos productivos y diseño de la Cadena de Valor (***Ver Anexo N°5***).
- ✓ Confección de un FODA para la filial de Piura y Sullana (***Ver Anexo N°6***).
- ✓ Elaboración del organigrama, con un sistema de especialización por tareas, vertical en cuanto al mando y horizontal en cuanto al seguimiento de procesos (***Ver Anexo N° 7***).
- ✓ Actualización y planteamiento de la visión, misión y los objetivos organizacionales de R&R (***Ver Anexo N° 8***).
- ✓ Establecimiento de un Sistema de Control para los principales procesos de la empresa (KPIs) (***Ver Anexo N°9***).

- ✓ Selección y preparación del nuevo equipo de personal para cada proceso, previa confección de los perfiles por puestos de trabajo, empezando por los Mandos Medios, poniendo especial énfasis en el Equipo de Captación (*Ver Anexo N°9*).

Año 2016 (primer semestre)

- ✓ Ejecuta un ambicioso Plan de Captaciones para el producto MV (*Ver Anexo N°10*).
- ✓ Pone en marcha un Plan de Mejora Continua para los procesos y cuellos de botella.
- ✓ Junto al Jefe de Captaciones definen el perfil del cliente-beneficiario, a fin de poder diferenciarlo y resaltar sus ventajas competitivas (*Ver Anexo N°11*).

3.3. Ventajas competitivas de R&R en este subsector de VIS para Techo Propio

- ✓ R&R estaba en el ranking del FMV como una de las diez más importantes y principales entidades técnicas de Techo Propio.
- ✓ R&R tenía construcciones pilotos ya realizadas, en zonas donde se estaba captando nuevos beneficiarios.
- ✓ R&R contaba con una sede (oficina) cercana y accesible, donde cada potencial beneficiario podía preguntar y absolver cualquier duda, esto generaba mucha seguridad y confianza.
- ✓ R&R poseía una buena *estrategia de captaciones*, contaba con un equipo propio de captadores entrenados para ayudar a resolver problemas y completar sus expedientes (podían gestionar y tramitar directamente con Municipalidades, Sunarp y/o Reniec), brindando un asesoramiento personalizado.
- ✓ R&R presentaba un equipo de ingenieros que ayudaban y guiaban al beneficiario antes, durante y después del proceso constructivo.

- ✓ R&R en lo organizacional tenía las áreas bien definidas según su función, esto lo observaba el público y reforzaba su confianza en ellos.

3.4. Estrategia de captaciones

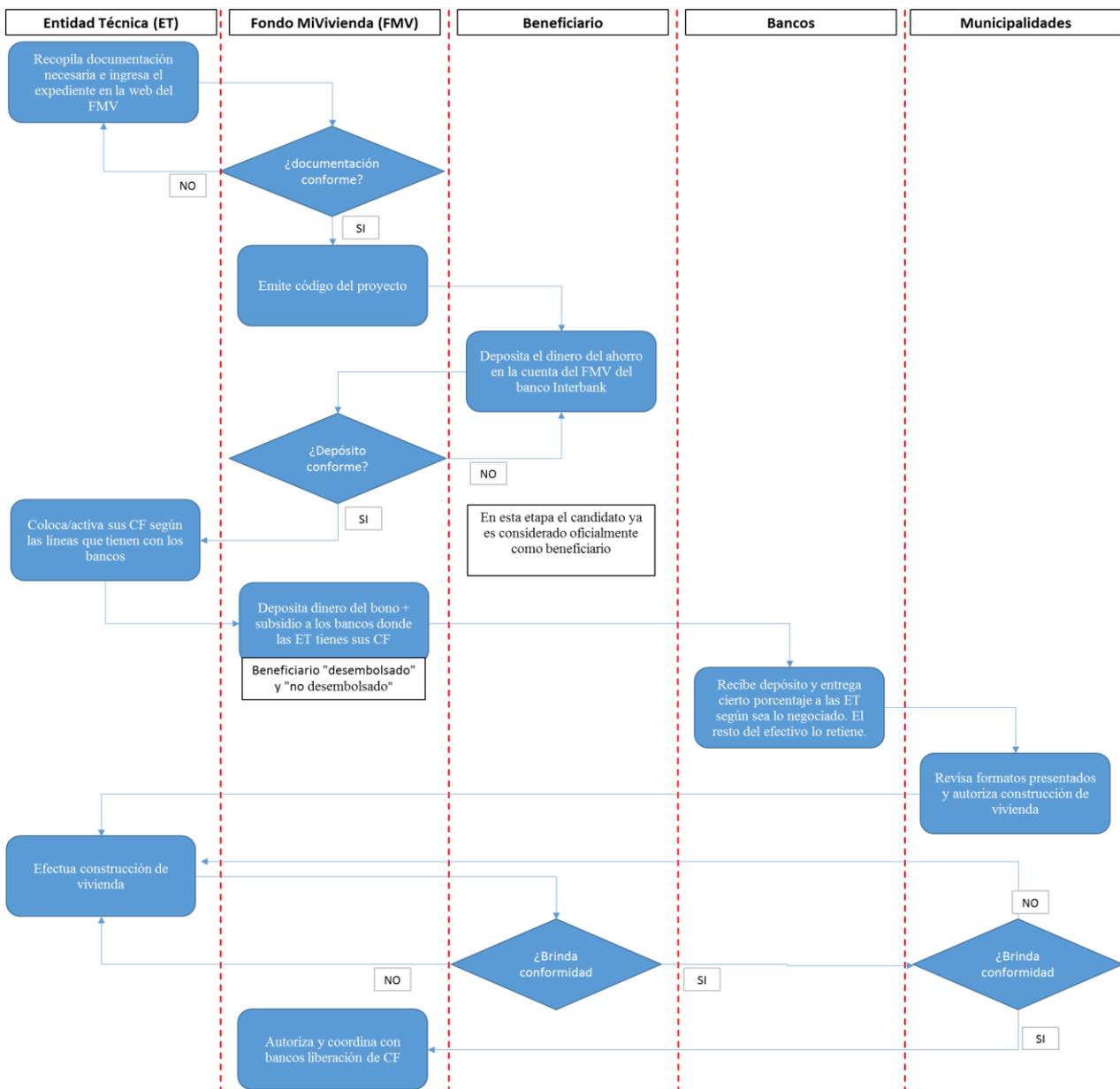
Teniendo en cuenta el perfil de los potenciales beneficiarios (*Ver Anexo N° 11*), Rodrigo junto al Jefe de Captaciones de R&R debía plantear una nueva estrategia que hiciera match y guardara empatía con las ventajas competitivas de la empresa. Los elementos clave de esta estrategia fueron los siguientes:

- ✓ Fortalecimiento de la capacidad para generar confianza frente al potencial beneficiario del Programa Techo Propio. Por ello, cada captador competentemente preparado debía ser capaz de comunicar de manera eficaz la propuesta de valor de R&R. Tenía que presentarse correctamente uniformado, con un fotocheck que lo identificara como trabajador de R&R y del Programa Techo Propio.
- ✓ Con buen trato debía enfocarse en el *cliente-beneficiario* para facilitarle los requisitos y dar solución a las diversas dificultades y/o problemas documentarios, según cada caso personal. A la vez, la existencia de oficinas de R&R en zonas estratégicas de Piura y Sullana, facilitaría que cada beneficiario pueda recurrir con total confianza a realizar cualquier tipo de consulta, trámite o reclamo.
- ✓ Dar realce y remarcación a la buena reputación de R&R, porque como entidad técnica especialista en los productos de Techo Propio estaba posicionada entre las 10 mejores ET a nivel nacional, tanto por su alto nivel de viviendas construidas según el ranking del FMV, como también por el bajísimo nivel de observaciones y/o reclamos.
- ✓ El captador debía ser capaz de mostrar al beneficiario que el programa le estaba llevando un regalo, una ayuda real para su familia y que tenía en R&R a una empresa muy sólida,

segura, competente e involucrada con su realidad concreta; con el objeto de recibir este beneficio de manera segura y eficiente, en el menor tiempo posible.

A continuación, graficamos el proceso seguido por R&R para las captaciones y los stakeholders principales:

Proceso seguido para las captaciones y los stakeholders principales en R&R



3.5. Proveedores y clientes de R&R - Subsector de VIS para Techo Propio

Proveedores

Los proveedores de las empresas que se encontraban en este subsector eran las principales ferreterías (abastecimiento de materiales directos), los maestros albañiles (mano de obra directa) y los carpinteros (acabados en seco) de la ciudad de Piura.

Al existir una amplia oferta de proveedores, estos no contaban con un gran poder de negociación frente a las entidades técnicas. Sin embargo, sí era considerado como un factor crítico para el negocio, ya que si alguno de los proveedores no cumplía con los plazos de entrega, ya sea de materiales o de avances de obras, ello podría originar demora en la liberación de las cartas fianzas, causar malestar entre los beneficiarios y en consecuencia, el deterioro de la imagen de la empresa.

Una lista de los principales proveedores para el departamento de Piura se muestra en el siguiente cuadro:

| ITEM | NOMBRE | CATEGORÍA |
|------|--------------------------------|---|
| 1 | CORPORACION COMERCIAL PERU SAC | PROVEEDORES DE FERRETERÍA Y LADRILLOS |
| 2 | ELEODORO QUIROGA RAMOS SAC | PROVEEDORES DE FERRETERÍA Y LADRILLOS |
| 3 | DIOS CISNEROS CRISTHIAN | PROVEEDORES DE LADRILLOS |
| 4 | GUARANDA CRUZ ADOLFO | PROVEEDORES DE LADRILLOS |
| 5 | CORPORACION COMERCIAL PERU SAC | PROVEEDORES DE ACCESORIOS |
| 6 | PARRA CASTRO PACO MOISES | PROVEEDORES DE AGREGADOS |
| 7 | ROSAS MATAMORO VICENTE | PROVEEDORES DE AGREGADOS |
| 9 | GUZMAN ROJAS | PROVEEDORES DE PUERTAS Y DRYWALL |
| 10 | CHORRES RENTERIA | PROVEEDORES DE VENTANAS |
| 11 | MELENDREZ ROMERO LUZVANY | PROVEEDORES DE PINTURA |
| 12 | PERCY BARRANZUELA AGUILAR | PROVEEDORES DE TRANSPORTES DE PUERTAS Y DRYWALL |

Beneficiarios como clientes

Los clientes asistidos por las entidades técnicas, llamados también beneficiarios del Programa Techo Propio, eran personas de bajos recursos económicos pertenecientes a los niveles socioeconómicos D y E. Integraban un Grupo Familiar (GF) conformado por un jefe de familia que declaraba uno o más dependientes.

Estas personas generalmente tenían un grado de instrucción bajo, un ingreso promedio conyugal neto entre los S/. 1,100 y S/. 1,400 soles. Los pocos ahorros que generaban eran destinados para un proyecto familiar, que en muchos de los casos venía a ser la cuota inicial de una vivienda o terreno. (*Ver Anexos N° 12 y 13*).

Postular a este programa constituía para cada Grupo Familiar como un sueño hecho realidad, puesto que lo asociaban como el proyecto de sus vidas y para el cual habían ahorrado durante muchos años. La mayoría de beneficiarios manifestaba un vivo interés en que su proyecto se ejecute dentro de los plazos establecidos, y se mostraban por lo general muy colaboradores con todo lo que sea necesario, con el fin de que la vivienda sea entregada en las fechas estimadas.

3.6. Proceso para la prestación del servicio de Techo Propio

En R&R seguían un proceso con varias etapas, antes de que el FMV pueda declarar como “beneficiario” al titular de un grupo familiar. Se iniciaba con la Etapa de Captación de posibles beneficiarios (*Ver Anexo N°14*), en la cual un grupo de personas denominadas “captadores”, buscaban en las zonas de interés (previamente mapeadas y seleccionadas) a potenciales beneficiarios para el producto Construcción en Sitio Propio (CSP), o para el producto Mejoramiento de Vivienda (MV).

Los captadores informaban a los posibles beneficiarios sobre las bondades del programa. Se les solicitaba la documentación necesaria, luego se registraba (previa firma del contrato con el

titular del grupo familiar) a aquellos que cumplían con todos los requisitos y tenían interés en continuar con el proceso. Finalmente, el FMV los declaraba como “beneficiarios” del programa Techo Propio.

Las áreas propuestas por Rodrigo Sánchez y Juan Díaz para lograr un eficiente seguimiento en el proceso de los expedientes técnicos, fueron:



Fuente: *Elaboración propia*

En las primeras fases del proceso, intervenía el Equipo de Captadores y el Equipo de Contratos y Registros, que trabajaban de la mano con el Equipo de Gabinete de Ingeniería.

En ese contexto, cada captador iniciaba el procedimiento llenando el formulario correspondiente y entregaba toda la documentación necesaria a la oficina departamental del FMV. Se tenía como punto clave el soporte para la gestión documentaria, por lo que el Equipo de Contratos y Registros se encargaba de revisar cada contrato y registro antes de ingresar los datos del postulante en la web de Techo Propio, según el código de R&R.

Después de las dos primeras fases del proceso, se esperaba que el FMV *otorgue un código* por cada registro ingresado. Más adelante, el potencial beneficiario (titular) realizaría el depósito de lo que se conocía como “*ahorro*” o cuota única de pago del grupo familiar. Inmediatamente se ingresaba el voucher del ahorro al FMV para que éste declarase formalmente como “beneficiario” al titular del Grupo Familiar ingresado.

Ni bien era declarado “beneficiario”, la entidad técnica agrupaba a los beneficiarios en Cartas Fianza (CF), según sus líneas propias de CF en las entidades financieras acreditadas por el FMV. Seguidamente, se realizaba el llamado “desembolso” del BFH + el Ahorro por parte del FMV en el Banco respectivo, el cual se encargaba de transferir un porcentaje a la ET (que variaba entre el 75 % y el 85 % según cada entidad financiera). El saldo retenido se hacía efectivo tras el proceso final de Conformidad de Obra para la Liberación de la Carta Fianza.

Cuando R&R contaba con la transferencia del efectivo por desembolso del FMV, procedía a realizar el *proceso de construcción* propiamente dicho. Enseguida entraba en contacto con los proveedores (ferreterías y maestros) y se coordinaban las fechas estimadas para la culminación de cada proyecto, normalmente agrupado en CF de 10 a 20 beneficiarios.

En este proceso, un ingeniero civil (Jefe de Construcción), velaba por el cumplimiento de las especificaciones técnicas de cada proyecto, junto a un equipo de ingenieros supervisores junior inspeccionaban todo el proceso constructivo de cada módulo de Construcción en Sitio Propio (CSP) y/o de cada techo de Mejoramiento de Vivienda (MV).

El proceso constructivo se iniciaba con la apertura de la CF, más el abastecimiento respectivo de los materiales de construcción hasta la culminación de la obra. Una vez terminada la construcción, se obtenía el acta de conformidad notarial de cada beneficiario y la finalización de obra acreditada por la Municipalidad. Por último, se presentaba el informe final al FMV para liberar las cartas fianzas asociadas a esos proyectos.

Solía ocurrir que de aproximadamente 100 expedientes viables ingresados por los captadores, solo 25 expedientes lograban construir en el tiempo proyectado, los demás, se iban prorrogando o perdiendo en cada proceso por varias razones:

- Por el sistema burocrático existente en el FMV.
- Por problemas de liquidez presupuestal en el gobierno.
- Por la pérdida de interés o falta de documentación necesaria por parte del beneficiario.

En el caso de R&R, de acuerdo a sus fortalezas, cabe resaltar que contaba con un alto nivel de líneas de CF dentro del sistema financiero (*Ver Anexo N°6*).

Respecto al último proceso de la cadena, que corresponde a la Liberación de las Cartas Fianza (CF), resultaba crucial el vínculo con dos de los más importantes stakeholders:

- (1) La relación de confianza y buena comunicación con *cada beneficiario*, y
- (2) El seguimiento documentario y de finalización de obra (o certificado de conformidad de obra) emitido por los funcionarios acreditados de *cada Municipalidad*.

3.7. Problemas, dificultades y riesgos propios de VIS para R&R

R&R enfrentaba varios problemas externos, propios del sector construcción, tanto en el día a día de sus operaciones como con los distintos stakeholders, principalmente con los beneficiarios (1) y con las Municipalidades (2), incluso con la burocracia e ineficiencias del sistema del FMV (3), pero tenía por consigna “buscar soluciones y una acción eficaz sin detenerse en las quejas”.

Ante el ofrecimiento de los funcionarios del FMV para ejecutar 60 mil bonos (BFH), Rodrigo al frente de R&R, decide organizar una plataforma de elaboración de expedientes técnicos para el producto de MV, fijándose metas muy altas (apuntaba a producir 100 expedientes técnicos mensuales). Ello significaba que asumía unos compromisos por gastos generales y planilla elevados, también debería lidiar con algunos stakeholders, lo cual multiplicaría el riesgo.

El Perú tiene un gremio de construcción civil muy limitante, que es una fuente de extorsión en muchos casos; por otro lado, la delincuencia común en las zonas beneficiadas es un peligro

latente. Se suma a ello, las dificultades propias de la dispersión de las construcciones en zonas donde el desarrollo urbano no estaba presente.

Desde abril de 2016, Rodrigo lanza un Plan de Captaciones con un nuevo equipo de captadores, pero con énfasis en el producto de Mejoramiento de Vivienda (MV) respecto al otro producto Construcción en Sitio Propio (CSP). Asignó un 80% para expedientes de MV y 20 % para expedientes de CSP. Además, había preparado a un equipo de Gabinete en Ingeniería con 12 proyectistas y un Jefe Ingeniero Especialista, dada la mayor complejidad en la elaboración de cada expediente de MV.

Para sorpresa de Rodrigo, el 08 de julio de 2016, el FMV anuncia vía e-mail la paralización del sistema web de Techo Propio, “supuestamente” por razones del cambio de gobierno y/o pase de gestión. La plataforma no volvería a ser habilitada hasta la quincena de agosto, pero sólo sería activada para la modalidad de Mejoramiento de Vivienda (MV).

El cierre del sistema vía web del FMV provocó problemas financieros de liquidez y reiterados reclamos por parte de las entidades técnicas, cuyos representantes solicitaban al gobierno que emita una información clara del tema. También exigían el cumplimiento del ofrecimiento de 60 mil BFH para el 2016, y que los funcionarios deberían anunciar una proyección realista sobre la ejecución de los proyectos de vivienda de interés social.

Durante este tiempo surgió un gremio llamado Asociación de Entidades Técnicas para defender sus intereses y hacer cumplir los compromisos del gobierno, pero con muy poco éxito.

El 22 de agosto de 2016, Rodrigo Sánchez analiza las posibilidades de cierre temporal de la sede del norte del Perú, además, Juan Díaz le comunica el cierre temporal en 8 filiales de R&R.

Transcurrida una semana, Rodrigo realiza un viaje a la ciudad de Lima, y efectúa una recopilación de información actualizada en el FMV, principalmente sobre los datos de los BFH

para el producto MV hasta la fecha. También confecciona un análisis de las tendencias económicas del gobierno de PPK y sus posibles escenarios, los plasma en un Plan de Acción con proyección de captaciones hasta diciembre del 2016, acompañado de un análisis de oportunidades de inversión para el 2017, con un mejor control de riesgos. Encuentra la siguiente información relevante:

- ✓ Existían aún **2720 BFH** para el producto MV, pendientes de una convocatoria del 2014.
- ✓ Realiza una evaluación de la competencia y proyecta cuánto de este mercado (los 2720 BFH) es capaz de captar y en cuánto tiempo podrían ser absorbidos por nuevos competidores (la curva de aprendizaje para este producto requiere de 3 meses en promedio).
- ✓ Investiga sobre el nuevo producto AVN, considera que es otra unidad de negocio, puesto que contempla realizar desarrollo inmobiliario, con la consiguiente habilitación urbana e incremento de riesgos financieros. Se requiere efectuar una mayor investigación y estudio para concretarlo en un piloto inicial por ser un producto para el mediano plazo.
- ✓ Debería reducir con urgencia costos fijos en R&R, empezando por la planilla, pero esto se oponía al hecho de seguir produciendo expedientes de Mejoramiento de Vivienda (MV).
- ✓ Debería asumir un criterio de alta flexibilidad con respecto a su capacidad productiva, para contraerse y expandirse con facilidad de acuerdo a las tendencias y políticas del gobierno de turno.

Tras semanas de gran incertidumbre y falta de información gubernamental fidedigna, el 29 de agosto de 2016, después del cierre de 8 filiales de R&R, y tras su retorno a Piura (previa

investigación de una semana en Lima), Rodrigo y la gerencia general, debían tomar una decisión para el futuro de la sede de Piura y Sullana; sus opciones eran:

- i.** Cerrar la filial de Piura y Sullana de manera temporal;
- ii.** Evaluar y potenciar el producto Mejoramiento de Vivienda;
- iii.** Explorar y migrar hacia el tercer producto de Techo Propio, llamado Adquisición Vivienda Nueva (AVN) considerado un producto de desarrollo inmobiliario a mediano plazo; o
- iv.** Abrir una unidad de negocio distinta vinculada a la construcción netamente privada.

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO IV: TEACHING NOTE

4.1. Estructura del desarrollo de la sesión en clase, Caso “Techo Propio”

1. Entender el Modelo de Negocio de R&R
Video 1: Cómo funciona Techo Propio
2. Identificar quién es el cliente
3. ¿Cuál es la Propuesta de Valor de R&R?
4. Calcular el potencial del subsector y la atractividad económica, a través de un FODA, las 5 fuerzas de Porter y el valor del mercado del subsector de VIS (Piura).
5. Entender cuál es el problema
Video 2: Problemas de Techo Propio (Publicado en TV Cuarto Poder)
6. ¿Si fueras Rodrigo qué decisión tomarías?
7. ¿Cuál sería el Plan de Acción?

4.1.1. Entender el modelo de negocio

En base al Video 1: Cómo funciona Techo Propio, se formulan las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Qué es una Entidad Técnica?
- 2) ¿Qué vende, qué productos ofrece?: (1) Construcción en Sitio Propio (CSP) y (2) Mejoramiento de Vivienda (MV)

- 3) ¿Tiene diferenciación, cuál es?: Diferenciación de productos no hay, pero sí en el SERVICIO de cada Entidad Técnica (Ver Ventajas competitivas de R&R).
- 4) ¿Cómo lograr mayor captación de beneficiarios?: Con un buen Plan de Captaciones y buen reclutamiento y entrenamiento de captadores. Buen mapeo de las zonas de interés, campañas in situ en días adecuados, según el perfil del beneficiario.
- 5) Publicidad: No aplica, porque no es una venta tradicional de productos, sino una evaluación de expedientes (documentos). Se debe solucionar diversos problemas en instituciones como la Sunarp, Municipalidades y Reniec.
- 6) Estrategias eficaces para las captaciones:
 - ✓ Equipo de captadores con buen perfil y bien capacitados.
 - ✓ Mapeo adecuado de la ciudad.
 - ✓ Direccionamiento adecuado del producto.
 - ✓ Claridad de la propuesta de valor.
 - ✓ Conocimiento del perfil del beneficiario.
 - ✓ Mayor capacidad de asumir costos fijos por mayor producción de expedientes, gracias a las amplias líneas de Cartas Fianza.

4.1.2. Identificar quién es el cliente, cuáles son sus necesidades y su perfil

A. Cliente “Gobierno – Fondo Mivivienda”

Cliente con mucho poder de negociación, es uno de los principales stakeholder de los proyectos de construcción, ya que mejora su nivel de aceptación con la población por la cantidad de obras realizadas. Este cliente es el que define el mercado, es quien presupuesta el dinero que se destinará para los programas del FMV. Exige el cumplimiento lícito de cada uno de los proyectos de construcción de las ETs.

Requiere que cada ET tenga suficiente solidez financiera para asumir una determinada cantidad de construcciones, según los beneficiarios asignados. También demanda la construcción de viviendas según el proyecto aprobado, y una verificación física a posteriori, a través de muestreo, de los beneficiarios del Programa Techo Propio.

B. Clientes “beneficiarios” – Grupo Familiar

Cliente con poco poder de negociación en la parte inicial del proceso, es otro de los principales stakeholder de los proyectos de construcción. Este cliente brinda una especial importancia e interés al proyecto de construcción de la vivienda, porque mejorará su calidad de vida.

Suele ser cauteloso e indeciso, debido a que desconfía del beneficio otorgado por el Estado. Ante ello, exige el cumplimiento del proyecto, que se le brinde seguridad y confianza. Algunos beneficiarios pretenden aprovecharse del sistema para obtener más beneficios, entendiendo a cada Entidad Pública y al Estado como si fueran una beneficencia pública.

4.1.3. ¿Cuál es la propuesta de valor de R&R?

1) Confianza y seguridad a los beneficiarios:

- La empresa está dentro del top 10 en el ranking nacional
- 9 años en el mercado
- No dejan construcciones pendientes
- Oficinas en cada lugar estratégico para absolver consultas y dudas
- Solidez y liquidez financiera
- Sin riesgo de perder su expediente y el ahorro (oficinas con orden correcto de procesos)

- 2) Cumplimiento del proyecto constructivo en corto plazo.
- 3) Asesoría personalizada para solucionar problemas documentarios en Sunarp, Municipios y Reniec.
- 4) Calidad en el servicio y en el producto terminado.
- 5) Amplia capacidad de atención en cualquier zona de la ciudad.
- 6) Rapidez en trámites y asesoramiento constante.
- 7) Especialistas en ambos productos (CSP y MV), pero tiene mayor énfasis en el producto Mejoramiento de Vivienda (MV).

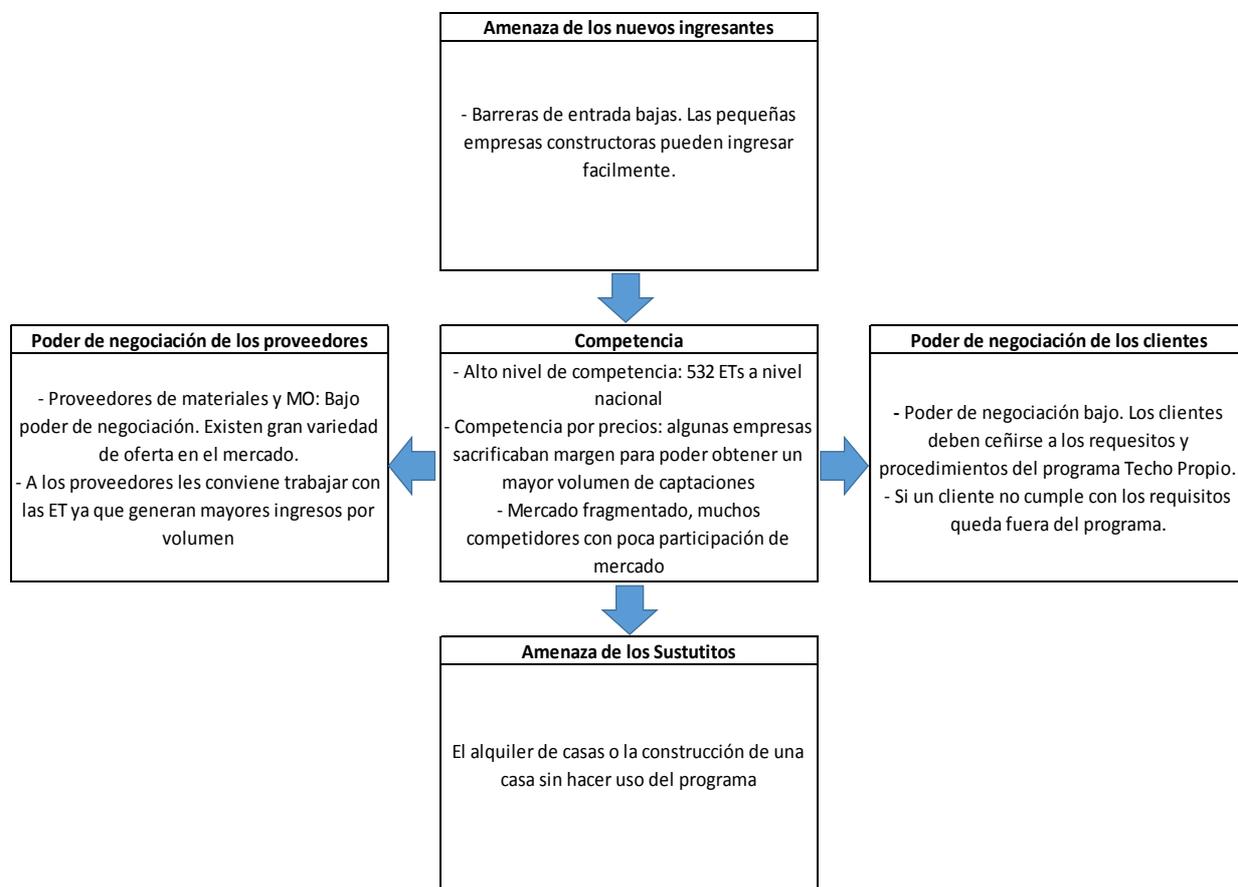
4.1.4. Diagnóstico estratégico

Calcular el potencial del subsector y la atractividad económica, a través de un FODA y las 5 fuerzas de Porter.

A) FODA TECHO PROPIO

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento sostenido del total de bonos ofrecidos por el gobierno año tras año. - Compromiso del gobierno para impulsar el programa del Fondo Mivivienda. - Bajo índice de renuncia por parte de los beneficiarios - Márgenes atractivos para las ETs | <ul style="list-style-type: none"> - Muy sensible a las nuevas políticas adoptadas por los cambios de gobierno. - Altamente susceptible a cambios en el ciclo económico. - Burocracia administrativa y falta de uniformidad en las municipalidades para obtener licencias de construcción y las finalizaciones de obra. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Gran mercado desatendido debido al elevado déficit de viviendas en el Perú (1,800,000 viviendas en total, incluido las VIS). - Gran número de ETs que generan competencia y permiten brindar un mejor producto/servicio al beneficiario | <ul style="list-style-type: none"> - Fenómenos climatológicos - Incremento de precios y monopolio de los principales materiales de construcción (Fierro y cemento). - Mal manejo de ejecución del presupuesto del Ministerio de Vivienda y Construcción. |

B) 5 FUERZAS DE PORTER PARA EL SUBSECTOR DE VIS PARA TECHO PROPIO



VALOR DEL MERCADO DEL SUBSECTOR DE VIS (PIURA)

| Departamentos | Deficit de viviendas | Deficit de viviendas para los NSE D y E (50%) | Viviendas construidas | Demanda insatisfecha |
|---------------|----------------------|---|-----------------------|----------------------|
| Piura | 44,238 | 22,119 | 2,335 | 19,784 |
| Ayabaca | 8,133 | 4,067 | 429 | 3,637 |
| Huancabamba | 7,320 | 3,660 | 386 | 3,274 |
| Morropón | 9,008 | 4,504 | 475 | 4,029 |
| Paita | 7,506 | 3,753 | 396 | 3,357 |
| Sullana | 18,342 | 9,171 | 968 | 8,203 |
| Talara | 7,667 | 3,834 | 405 | 3,429 |
| Sechura | 4,342 | 2,171 | 229 | 1,942 |
| Total | 106,557 | 53,279 | 5,624 | 47,655 |

| Modalidad | Monto del Bono | Distribución | Monto total por modalidad |
|-------------------------------------|----------------|--------------|---------------------------|
| Construcción en Sitio Propio (CSP) | S/. 13,825.00 | 25% | S/. 164,706,230.47 |
| Mejoramiento de Vivienda (MV) | S/. 9,085.00 | 25% | S/. 108,235,522.88 |
| Adquisición de Vivienda Nueva (AVN) | S/. 28,045.00 | 50% | S/. 668,236,706.49 |
| Total | | | S/. 941,178,459.85 |

Fuente: Elaboración propia

4.1.5. Entender cuál es el problema

El problema central para R&R radica en el riesgo financiero y operativo que puede generar pérdidas, debido al incumplimiento del plan de asignación de bonos familiares habitacionales (BFH) del cliente Fondo MiVivienda – Gobierno.

Esto lleva a problemas de liquidez, de sobrecostos, de relación de confianza con los beneficiarios y genera incertidumbre por la falta de información clara de parte de los funcionarios del nuevo gobierno. Juan Díaz (Gerente General) ya había vivido una experiencia similar con el gobierno anterior, alrededor de seis meses enfrentó dilemas del mismo índole.

Al analizar el Video 2: Problema de Techo Propio (difundido en TV por Cuarto Poder) se evidencia un problema con el **Ciente “Gobierno – Fondo Mivivienda”** (o gobierno de turno), es un asunto de política económica y de políticas sociales tras el cambio de gobierno porque ha paralizado súbitamente el Programa Techo Propio el **8 de julio de 2016**.. En este video reportaje del programa Cuarto Poder se explica muy bien el drama de los beneficiarios del Programa Techo Propio y de las Entidades Técnicas.

4.1.6. La decisión de Rodrigo

¿Si fueras Rodrigo, qué decisión tomarías? ¿Qué evaluarías prioritariamente?

A) Plantear un árbol de decisiones sobre las 4 alternativas:

- (i) Cerrar las filiales de Piura y Sullana de manera temporal.
- (ii) Evaluar y potenciar el producto Mejoramiento de Vivienda.
- (iii) Explorar y migrar hacia el tercer producto de Techo Propio, llamado Adquisición Vivienda Nueva (AVN) considerado un producto de desarrollo inmobiliario a mediano plazo.
- (iv) Abrir una unidad de negocio distinta vinculada a la construcción netamente privada.

B) Plantear los criterios de decisión para evaluar cada una de las 4 alternativas:

En el siguiente cuadro se presentan las alternativas de solución frente a los criterios que influyen en la toma de decisiones:

| Alternativas de solución | Riesgo de la inversión | Económico | Imagen de la empresa | Desarrollo social | Relación con el gobierno | Know How |
|--|------------------------|-----------|----------------------|-------------------|--------------------------|----------|
| Cerrar las filiales de Piura y Sullana | | ↓ | ↓ ↓ | ↓ | ↓ | ↓ ↓ |
| Evaluar y potenciar el producto Mejoramiento de Vivienda | ↓ | ↑ ↑ | ↑ | ↑ ↑ | ↑ ↑ | ↑ |
| Explorar y migrar hacia el tercer producto del FMV, llamado Adquisición Vivienda Nueva (AVN) | ↓ ↓ | ↑ | ↑ | ↑ ↑ | ↑ ↑ | ↑ ↑ |
| Abrir una unidad de negocio distinta vinculada a la construcción netamente privada | ↓ ↓ | ↑ | ↑ | ↑ | | ↑ |

| Alternativas de solución | Riesgo de la inversión (10%) | Económico (30%) | Imagen de la empresa (15%) | Desarrollo social (15%) | Relación con el gobierno (10%) | Know How (20%) | Total |
|---|------------------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------|-------------|
| Cerrar las filiales de Piura y Sullana | 0.0 | -0.3 | -0.3 | -0.15 | -0.1 | -0.4 | -1.3 |
| Evaluar y potenciar el producto Mejoramiento de Vivienda | -0.1 | 0.6 | 0.15 | 0.3 | 0.2 | 0.2 | 1.35 |
| Explorar y migrar hacia el tercer producto del FMV, llamado Adquisición Vivienda Nueva (AVN) | -0.1 | 0.3 | 0.15 | 0.3 | 0.2 | 0.4 | 1.25 |
| Abrir una unidad de negocio distinta vinculada a la construcción netamente privada | -0.2 | 0.3 | 0.15 | 0.15 | 0.0 | 0.2 | 0.6 |

C) Rodrigo debería centrar su evaluación sobre los siguientes puntos:

- Identificar cuál es el problema, sus causas y posibles escenarios.
- Analizar la coyuntura política, el perfil de las autoridades actuales y sus propuestas ministeriales.
- Evaluar el Costo de oportunidad sobre la segunda posibilidad y el nivel de riesgo que implica (seguir y potenciar con el producto MV).

Rodrigo investiga y corrobora que existen aún 2720 bonos (BFH) para el producto Mejoramiento de Vivienda, y que tiene actualmente una ventaja competitiva sobre las demás Entidades Técnicas por la curva de aprendizaje de 3 meses, que es el tiempo requerido para desarrollar este tipo de producto.

- Entender al Gobierno de turno como Cliente. Se confirma que la política para los programas sociales de VIS en el actual gobierno, apunta a potenciar el tercer producto de Techo Propio llamado Adquisición de Vivienda Nueva (AVN). El

cual es un producto con características distintas y más complejas, por tratarse de desarrollo inmobiliario, donde se realiza la compra de terrenos y el procedimiento para la habilitación urbana.

- Cuánto pierde R&R por la curva de Aprendizaje de su equipo de Gabinete de Ingenieros (Cadistas durante 6 meses) y el Equipo de Captadores.
- ¿La empresa ve mermada su imagen? Frente a los beneficiarios y también frente a los trabajadores.
- Manejo de la incertidumbre y medición de riesgos: conseguir información fidedigna para decidir mejor.
- Momento para diversificar la cartera, para migrar a otros productos, y/o desarrollar otra unidad de negocio.

4.1.7. ¿Cuál sería el plan de acción?

1. **Captar en el menor** tiempo posible 320 expedientes y poder ingresarlos como códigos viables dentro de los **2720 bonos (BFH)** para el producto Mejoramiento de Vivienda (MV). Dado que cada expediente de MV no era un producto estándar, y requería de un mayor trabajo en Gabinete de Ingeniería.
2. El techo para las captaciones de expedientes es la capacidad instalada para producir expedientes técnicos en el área de Gabinete de Ingeniería. Para cubrir los 320 expedientes, se establece un cuadro de proyección de setiembre hasta diciembre: 80 por mes.
3. Recuperar al Equipo de Captadores, que incluía una Curva de Aprendizaje y la inversión en el Curso de Capacitación realizado en julio del 2016. Además, ello significaba una ventaja competitiva.

4. Desarrollar el producto Adquisición de Vivienda Nueva (AVN) a mediano plazo lo más pronto posible. Investigar y proponer un proyecto de habilitación urbana que contemple todas las factibilidades de servicios y permisos respectivos.
5. Reducción de costos a través de optimización de procesos, usando la herramienta Lean Management para reducir costos en los procesos que no generen valor al producto final.
6. Proponer un estudio de mercado para el producto AVN, con evaluación del tamaño de mercado, potencia del segmento y perfil del beneficiario. A fin de poder migrar lo más pronto posible hacia este nuevo producto de desarrollo inmobiliario.

4.2. Reseña histórica: qué sucedió después

- ✓ **Desde octubre 2016**, Rodrigo realizó una investigación sobre el producto Adquisición de Vivienda Nueva (AVN), como producto de desarrollo inmobiliario a mediano y largo plazo.
- ✓ **Al 31 de diciembre de 2016**, R&R consiguió la aprobación por parte del FMV de 306 expedientes para el producto Mejoramiento de Vivienda (MV), que fueron trabajados e ingresados desde septiembre hasta diciembre de 2016.
- ✓ **Al 31 de diciembre de 2016**, el FMV no volvió a abrir la plataforma para el producto Construcción en Sitio Propio (que fue cerrada desde el 8 de julio de 2016).
- ✓ **El 01 de enero de 2017**, el FMV cerró la plataforma para el producto MV.
- ✓ **A febrero de 2017**, se estaba a punto de realizar un primer piloto para AVN, pero se estanca por las graves dificultades climatológicas, originadas por el Fenómeno del Niño Costero que sacude toda la región norteña.
- ✓ **Desde marzo de 2017**, R&R empieza a tener un cuello de botella en cuanto a la Liberación de las Cartas Fianza, producto de las trabas burocráticas, corrupción y la

mala gestión en las Municipalidades para emitir los Certificados de Conformidad de Obra.

- ✓ **En Junio de 2017**, R&R inicia un piloto para el producto AVN, cuyo proyecto de desarrollo inmobiliario lo bautizan con el nombre de San Martín de Porres.
- ✓ **Hasta julio de 2017**, el FMV solo ha lanzado Convocatorias de BFH para los expedientes que se quedaron en “*stand by*” en la plataforma del FMV. No hay convocatorias para expedientes nuevos, por lo tanto, en todo el país no existe nuevas captaciones para los productos Construcción en Sitio Propio (CSP) y Mejoramiento de Vivienda (MV).
- ✓ **Hasta Agosto de 2017**, R&R ha logrado construir los 306 expedientes aprobados, a pesar de las graves consecuencias ocasionadas por el reciente Fenómeno de El Niño Costero.

4.3. Características y perfil de los directivos

- ✓ Olfato directivo, con criterio de alta flexibilidad para contraerse y expandirse, según la demanda propuesta por el Cliente Gobierno.
- ✓ Capacidad para cambiar de producto, antes de recibir algún cierre de la plataforma por parte del gobierno, que los deje enganchados y con altos costos fijos.
- ✓ Aprovechar las curvas de aprendizaje en periodos cortos de tiempo, optimizar los ritmos de construcción, cuidar los contactos con proveedores, y sobre todo a los maestros de construcción.

TEACHING NOTE (APÉNDICE 1)

IDENTIFICACIÓN DE LOS CUELLOS DE BOTELLA DE R&R

1) Primer cuello de botella: La plataforma de Techo propio del Fondo Mivivienda

Problema:

- ✓ Nuestro nicho de mercado tiene una plataforma virtual y un sistema de revisión de los expedientes de cada beneficiario que solicita su adhesión a este programa social, pero por la burocracia y por la alta rotación de personal, suelen retener y acumular *“expedientes en revisión”* en este primer proceso de selección.
- ✓ Nuestra eficiencia en tiempo es diametralmente muy distante a la del gobierno.

Solución:

- ✓ Para poder mantener nuestros costos fijos operativos hemos diversificado nuestra cartera de servicios para Techo Propio, con ello evitamos tener tiempos muertos en nuestra plataforma operativa.

2) Segundo cuello de botella: El pago del ahorro por parte del beneficiario

Problema:

- ✓ Si bien es cierto, el beneficiario es un stakeholder que juega un papel decisivo en el ciclo de producción de nuestro servicio, un 50% de nuestros beneficiarios suelen demorarse entre 30 a 60 días en realizar el depósito del ahorro, por lo que se retrasa la colocación de la Carta Fianza, y por consiguiente, la ejecución del proyecto.

Solución:

- ✓ Anticiparnos a las fechas de los pagos de ahorro, manteniendo una relación muy personalizada con cada beneficiario y así advertirles convenientemente sobre las fechas de pago más ventajosas.

3) Tercer cuello de botella: Nuestro límite de garantías financieras para Cartas Fianza

Problema:

- ✓ Tenemos un límite de garantías financieras, lo cual marca nuestro techo en capacidad instalada. Ello impide la liberación de Cartas Fianza en los tiempos requeridos y también condiciona la eficiencia constructiva.

Solución:

- ✓ Hemos establecido un “sistema de mejora continua” para poder liberar con mayor eficiencia las cartas fianza y líneas de garantía en los bancos con los que trabajamos.

4) Cuarto cuello de botella: La liberación de Cartas Fianza

Problema:

- ✓ Las Municipalidades tienen un alto nivel burocrático y de corrupción en la emisión de las finalizaciones por conformidad de obra, retrasan la revisión de los expedientes, pierden los expedientes y/o tienen un sistema muy desordenado y limitado en sus responsabilidades.

Solución:

- ✓ Generar buenas relaciones con cada responsable del área respectiva en cada municipalidad, por parte de R&R contar con una persona idónea para generar estas buenas relaciones de confianza y de cordialidad.

TEACHING NOTE (APÉNDICE 2)

PERFIL DEL CAPTADOR (PROMOTOR) DE TECHO PROPIO EN R&R

COMPETENCIAS

1. **Estratega:** Conocer las zonas, estudiarlas, conocer bien las ventajas competitivas de nuestros servicios, coordinar con dirigentes, organizar campañas, armar una base de datos o cartera de beneficiarios.
2. **Dar seguridad y ser persuasivo:** Dar información correcta y veraz.
3. **Autodisciplina:** Exigencia en horarios.
4. **Capacidad para evaluar expedientes:** Saber revisar a detalle la documentación y cómo conseguirla, dando soluciones.
5. **Capacidad empática:** Ponerse en el lugar del beneficiario y siempre plantearle alternativas de solución, tener tacto en el trato.

HABILIDADES

Para la captación:

1. Conocer al detalle las posibilidades y variantes para la construcción del techo.
2. Capacidad para descartar si es viable o no.
3. Generar confianza con los beneficiarios.
4. Habilidad para realizar seguimiento hasta la entrega de todos los documentos.

CONOCIMIENTOS

1. **Conocer nuestra ventajas competitivas:** seguridad en la construcciones, dar a conocer que somos líderes en el mejoramiento de la vivienda, con ahorros más accesibles.

2. **Conocimiento de cada servicio:** Ventajas y beneficios.
3. **Conocimiento del proceso general en concreto:** Implica saber cuáles son las fases y los procedimientos para que una persona pueda convertirse en beneficiario. Tener en cuenta los tiempos estimados para el inicio y término de la construcción, además de brindar la información correcta sobre el ahorro y los plazos.

ACTITUDES

1. **Vocación de servicio:** como es un trabajo para un programa social, los “clientes” son en realidad “beneficiarios” y el trato personalizado y empático es crucial.
2. **Orden y planificación:** Organizar tiempos, visitas, campañas y completar los expedientes.
3. **Capacidad de cumplir metas:** No se trata sólo de promocionar, sino de completar los expedientes viables. Cerrar los expedientes, no dejar demasiados pendientes.
4. **Resiliencia:** Capacidad de sobreponerse a los obstáculos y buscar soluciones inmediatas.
5. **Audacia y fortaleza:** Saber dar respuestas a las dudas de los beneficiarios, y transmitir seguridad en el servicio y la información.
6. **Activo y diligente:** Salir al encuentro, tener actitud activa, dinámica y positiva.
7. **Tolerancia y paciencia:** Ser comprensivo con los beneficiarios, saber preguntar y saber escuchar lo adecuado.
8. **Veracidad y lealtad:** No prometer lo que no se puede hacer, ser sincero con los beneficiarios y con la empresa, sin hipocresías, chismes y deslealtades.

TEACHING NOTE (APÉNDICE 3)

ALGUNAS VENTAJAS COMPETITIVAS, CAPACIDAD PARA GENERAR REGISTROS, CÓDIGOS Y CF

Esta capacidad dependía de un eficiente y eficaz proceso de captación de los beneficiarios. Por medio de un Jefe de Captaciones (análogo a un Jefe de Ventas), quien planeaba, organizaba y motivaba a su equipo de captadores, realizando las siguientes acciones:

1. **Mapeo de lugares y zonas:** Ubicar en el mapa urbano los AA HH y UPIS (Urbanización Popular de Interés Social) más populosos y más cercanos. Entre ellos los lugares en los que Cofropi o la Municipalidad habíaN realizado las llamadas “titulaciones”, que son la formalización de la propiedad del terreno en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp). Luego, se realizaba una ruta llamada “barrido de calles casa por casa”.
2. **Visitas en campo y recopilación de documentos:** Previo curso de capacitación de dos semanas para los captadores, se les acompañaba en la primera visita para observar la forma y el trato hacia un posible beneficiario, a quien se solicitaba los datos personales del titular y grupo familiar. Se tenía en cuenta que el potencial “beneficiario” debía tener la capacidad de poder pagar un único importe llamado “Ahorro”, por ello, los que tenían un ingreso estable eran los más ideales a postular.

Los documentos que se solicitaban eran los siguientes:

- (1) Copia DNI actualizada y no vencida del potencial “beneficiario”
- (2) Autoevalúo emitido por la municipalidad local
- (3) Copia Literal + Búsqueda Registral de la propiedad, emitida por la Sunarp; y
- (4) Copia simple del recibo de agua o luz.

Se descartaba a los clientes que no tenían la documentación completa y era difícil que lo obtengan, a estos se les colocaba al final. A los que no tenían tiempo por trabajo u otra índole, el captador los ayudaba a obtener los documentos en SUNARP.

Ante algún problema que el captador no podía resolver, se llamaba al jefe de captación para poder asesorar al poblador y ganar la confianza del grupo familiar.

3. **Filtro:** Lograr un filtrado con la copia del DNI de cada titular (es) de un grupo familiar y de una persona dependiente de éste, verificando si eran aptos para el programa Techo Propio.
4. **Seguimiento y re-filtrado:** Visitar a los titulares que estaban interesados y que habían pasado el filtro y podían pagar el ahorro. Una vez que se había completado el expediente se volvía a filtrar para evitar algún cambio.
5. **Última revisión:** Antes de pasar a la siguiente área se hacía la última revisión. Si había algún error, se avisaba en tiempo real al captador y se le ayudaba a subsanar ese error.
6. **Reunión Semanal:** Cada viernes se evaluaba el trabajo de la semana:
 - ✓ Para resolver dudas y dificultades del equipo de captadores.
 - ✓ Para corregir errores de información y de captación.
 - ✓ Para actualizar información acerca de los requisitos.
 - ✓ Para capacitar a los miembros del equipo con temas relacionados a la captación.
 - ✓ Para informar a los captadores de sus logros en cifras y cuánto es lo que individualmente les faltaría para lograr un mejor resultado.
7. **Remuneración a captadores:** Se hacía el pago respectivo cada quincena, incluyendo la remuneración fija, más comisiones y bonos.

Otras formas de captación:

- A los que estaban decepcionados de otra entidad técnica, se les ayudaba en la renuncia
- A los que ya habían renunciado se les ayudaba en consejería para que recuperen su dinero y puedan postular otra vez.
- Con los expedientes antiguos se recuperaba la confianza del postulante y se volvía a postular.

CONCLUSIONES

1. El desarrollo inmobiliario de viviendas en el Perú se centra en los niveles socioeconómicos A, B y C dejando una oferta muy baja para los NSE C y D. Ello es una oportunidad para R&R que tiene un buen posicionamiento en los productos de Viviendas de Interés Social (VIS) y capacidad para poder impulsarlos en el mediano plazo, tipo el producto AVN de la plataforma de Techo Propio.
2. Existe un evidente déficit de viviendas para los niveles socioeconómicos D y E en el departamento de Piura, lo cual se muestra como una excelente oportunidad para R&R, quien como Entidad Técnica especialista en VIS, cuenta con una serie de ventajas competitivas y una propuesta de valor que debe ser aprovechada en el corto y mediano plazo. Para el 2015 la demanda insatisfecha de viviendas para los NSE C y D en Piura alcanzó la cifra de 47,655 módulos habitacionales, lo que representa un mercado muy atractivo de S/. 922,362,525.00.
3. La información del Fondo Mivivienda es muy importante para la toma de decisiones en cuanto a saber cuándo “parar” o cuando “seguir” operando, tal como sucede con los 2720 BFH de la modalidad Mejoramiento de Vivienda (MV) que aún estaban pendientes. Resultó atractivo para R&R porque tenía la curva de aprendizaje ya recorrida en este tipo de producto y estaba posicionada con un equipo de captadores entrenados para lograr la viabilidad de los expedientes.

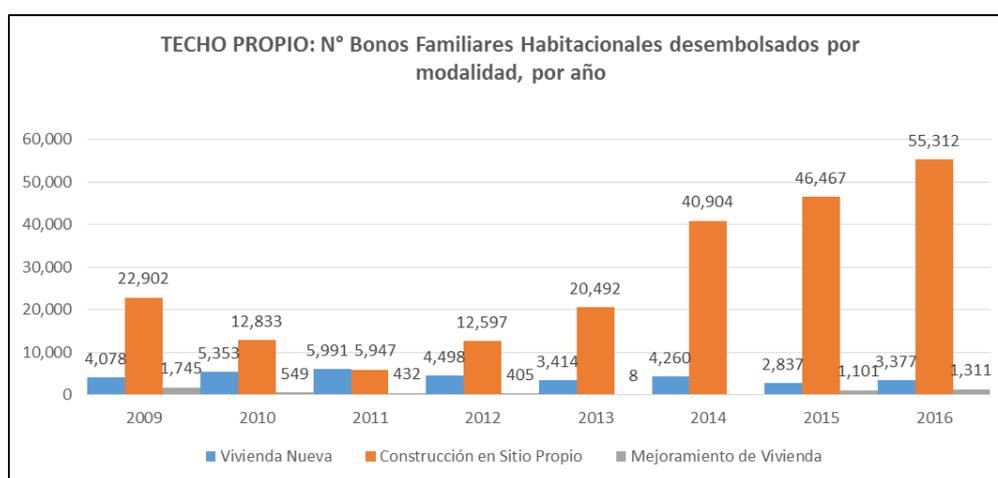
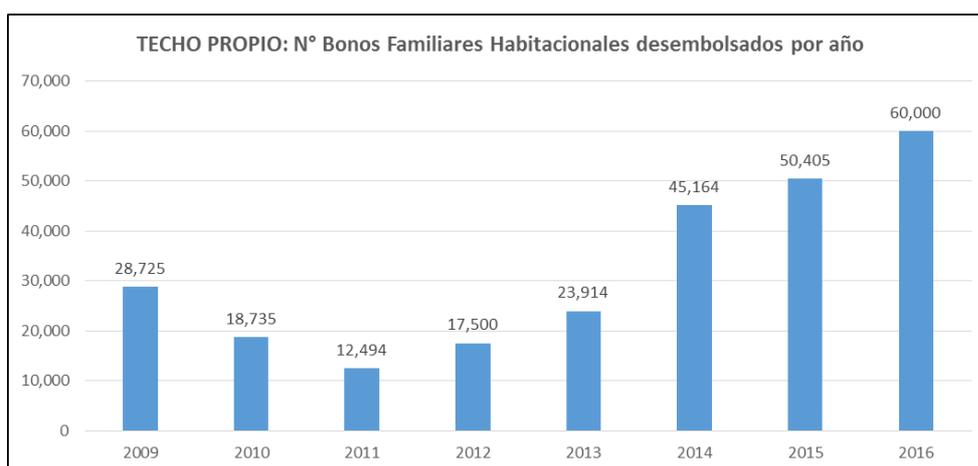
4. Resulta crucial medir los riesgos cada 5 años tras el cambio de gobierno, este análisis coyuntural resulta crítico para medir el nivel de expansión o contracción de las operaciones de R&R, dado el alto nivel de incertidumbre por las políticas gubernamentales del sector vivienda y construcción de cada gobierno.
5. La principal característica que debe tener el perfil de los directivos de R&R está relacionado a la alta flexibilidad para expandirse y/o contraerse con mucha versatilidad, por lo que deben ser capaces de establecer un sistema de control de eficiencia con KPIs para los procesos constructivos y liberación de las Cartas Fianza.
6. Es muy importante la relación de confianza y de gestión entre dos de los stakeholders de R&R: las municipalidades y el beneficiario.
7. El Programa Techo Propio tiene productos inmobiliarios que responden a necesidades reales y concretas de más del 50 % de la población peruana. A través del Bono Familiar Habitacional (BFH) se ayuda notoriamente a mejorar la calidad de vida de las familias de los NSE D y E. Este importante subsidio busca introducirlos en la formalidad para ayudarlos a ser sujetos de crédito en el sistema financiero, genera rentas para los municipios en el mediano y largo plazo, y por último, registra formalmente a cada grupo familiar en la base de datos del sistema gubernamental.

ANEXOS

ANEXO N° 1
FONDO MIVIVIENDA TECHO PROPIO: BONOS FAMILIARES HABITACIONALES
DESEMBOLSADOS, POR MODALIDAD DE APLICACIÓN, POR AÑO

| Año | MODALIDAD | | | | Total |
|--------------|----------------|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------|
| | Vivienda Nueva | Construcción en Sitio Propio | Mejoramiento de Vivienda | Construcción en Sitio Rural | |
| 2016* | 3,377 | 55,312 | 1,311 | | 60,000 |
| 2015 | 2,837 | 46,467 | 1,101 | | 50,405 |
| 2014 | 4,260 | 40,904 | | | 45,164 |
| 2013 | 3,414 | 20,492 | 8 | | 23,914 |
| 2012 | 4,498 | 12,597 | 405 | | 17,500 |
| 2011 | 5,991 | 5,947 | 432 | 124 | 12,494 |
| 2010 | 5,353 | 12,833 | 549 | | 18,735 |
| 2009 | 4,078 | 22,902 | 1,745 | | 28,725 |
| Total | 33,808 | 217,454 | 5,551 | 124 | 256,937 |

*Año 2016 proyectado según cifras confirmadas por los responsables por los representantes del gobierno.



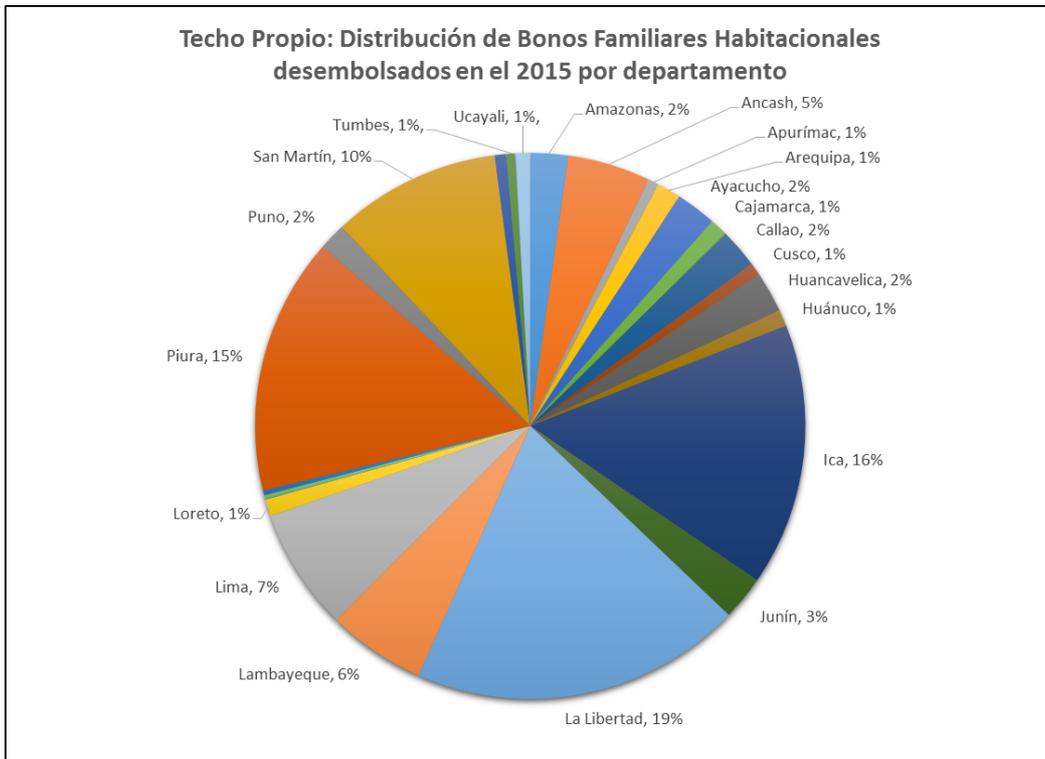
ANEXO N° 2

TECHO PROPIO: BONOS FAMILIARES HABITACIONALES DESEMBOLSADOS, POR DEPARTAMENTO, POR AÑO

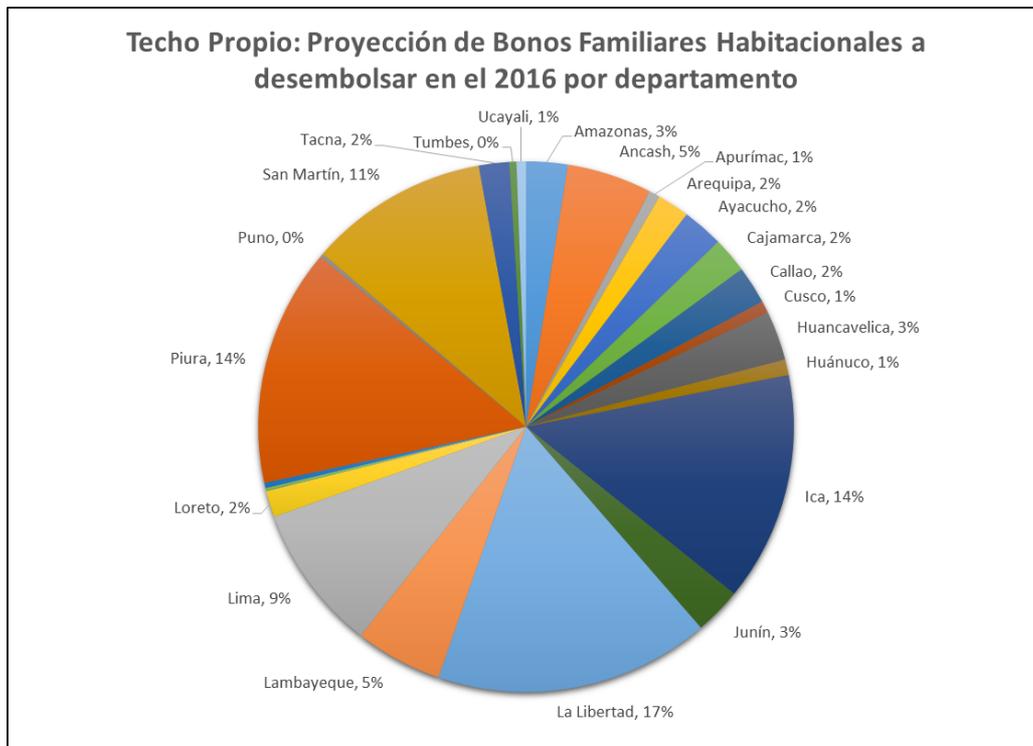
*Año 2016 proyectado según cifras confirmadas por los responsables por los representantes del gobierno.

| Departamento | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016* | | TOTAL | |
|---------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|----------------------|----------------|----------------------|
| | Nro. | Inversión S/. | Nro. | Inversión S/. |
| Amazonas | 53 | 887,750 | 10 | 167,500 | 90 | 1,527,030 | 0 | 0 | 151 | 2,653,150 | 1,117 | 20,152,190 | 1504 | 27,993,145 | 2,925 | 53,380,765 |
| Ancash | 164 | 2,805,740 | 790 | 13,550,090 | 515 | 8,641,965 | 682 | 11,882,225 | 2,145 | 37,602,955 | 2,452 | 42,065,420 | 3,081 | 57,345,000 | 9,829 | 173,893,395 |
| Apurímac | 44 | 733,650 | 2 | 26,800 | 25 | 423,705 | 62 | 1,070,895 | 231 | 4,700,395 | 319 | 7,894,219 | 394 | 7,333,311 | 1,077 | 22,182,975 |
| Arequipa | 389 | 6,845,750 | 92 | 1,647,250 | 472 | 6,964,900 | 190 | 3,255,185 | 471 | 8,313,270 | 706 | 12,662,505 | 1163 | 21,646,295 | 3,483 | 61,335,155 |
| Ayacucho | 24 | 401,220 | 4 | 67,000 | 174 | 2,890,415 | 240 | 4,139,760 | 972 | 18,499,858 | 1,208 | 28,444,839 | 1494 | 27,807,020 | 4,116 | 82,250,112 |
| Cajamarca | 61 | 1,021,750 | 1 | 16,750 | 52 | 902,770 | 230 | 3,982,085 | 244 | 4,285,225 | 531 | 9,568,025 | 1299 | 24,177,590 | 2,418 | 43,954,195 |
| Callao | 666 | 10,995,589 | 370 | 6,314,650 | 193 | 3,148,640 | 337 | 5,795,805 | 920 | 16,220,405 | 1,166 | 20,752,060 | 1376 | 25,610,750 | 5,028 | 88,837,899 |
| Cusco | 98 | 1,683,550 | 86 | 1,541,760 | 0 | 0 | 13 | 240,500 | 96 | 2,105,993 | 383 | 9,231,484 | 448 | 8,338,384 | 1,124 | 23,141,671 |
| Huancavelica | 84 | 1,407,050 | 34 | 568,020 | 24 | 411,315 | 0 | 0 | 361 | 8,827,291 | 1,212 | 32,415,320 | 1,796 | 33,427,984 | 3,511 | 77,056,980 |
| Huánuco | 1 | 17,750 | 49 | 882,000 | 99 | 1,666,315 | 101 | 1,771,785 | 419 | 7,424,340 | 492 | 8,861,615 | 568 | 10,571,879 | 1,729 | 31,195,684 |
| Ica | 8,467 | 141,973,041 | 5,983 | 102,009,035 | 9,070 | 157,438,056 | 6,925 | 122,510,016 | 10,678 | 188,629,824 | 7,839 | 139,312,905 | 8,386 | 156,084,118 | 57,348 | 1,007,956,995 |
| Junín | 100 | 1,715,900 | 62 | 1,092,250 | 259 | 4,409,075 | 1,027 | 17,640,745 | 1,313 | 24,205,723 | 1,314 | 27,966,209 | 1,702 | 31,678,413 | 5,777 | 108,708,315 |
| La Libertad | 2,828 | 48,694,485 | 1,920 | 33,597,800 | 1,884 | 34,234,000 | 5,015 | 88,436,290 | 8,070 | 143,935,285 | 9,816 | 177,450,000 | 9,977 | 185,696,548 | 39,510 | 712,044,408 |
| Lambayeque | 515 | 8,614,850 | 390 | 6,849,620 | 348 | 5,975,425 | 1,384 | 23,797,800 | 2,012 | 35,353,170 | 2,908 | 51,880,465 | 3,160 | 58,815,384 | 10,717 | 191,286,714 |
| Lima | 1,972 | 31,367,965 | 1,100 | 16,039,870 | 2,006 | 30,910,760 | 2,913 | 50,022,765 | 4,756 | 83,342,835 | 3,640 | 60,654,350 | 5,343 | 99,446,392 | 21,730 | 371,784,937 |
| Loreto | 229 | 3,808,950 | 8 | 134,000 | 280 | 4,768,385 | 107 | 2,218,400 | 309 | 5,598,758 | 506 | 9,081,575 | 967 | 17,998,252 | 2,406 | 43,608,320 |
| Madre de Dios | 1 | 13,400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 53,580 | 22 | 398,090 | 15 | 279,187 | 41 | 744,257 |
| Moquegua | 27 | 442,200 | 13 | 217,750 | 25 | 423,470 | 107 | 1,860,730 | 275 | 4,854,630 | 109 | 1,944,945 | 97 | 1,805,409 | 653 | 11,549,134 |
| Pasco | | | 0 | 0 | 51 | 862,920 | 24 | 417,360 | 60 | 1,058,910 | 138 | 2,479,955 | 187 | 3,480,531 | 460 | 8,299,676 |
| Piura | 1,268 | 21,402,100 | 648 | 11,271,850 | 1,200 | 20,453,360 | 3,603 | 62,196,230 | 6,512 | 114,377,095 | 7,673 | 137,674,100 | 8,687 | 161,686,470 | 29,591 | 529,061,205 |
| Puno | 143 | 2,572,750 | 410 | 7,380,000 | 143 | 2,577,250 | 40 | 722,525 | 85 | 1,510,130 | 801 | 14,820,045 | 127 | 2,363,783 | 1,749 | 31,946,483 |
| San Martín | 1,578 | 25,780,285 | 522 | 8,570,340 | 286 | 5,210,750 | 754 | 13,397,870 | 3,993 | 69,961,430 | 5,012 | 90,084,875 | 6,530 | 121,539,386 | 18,675 | 334,544,936 |
| Tacna | 21 | 351,750 | 0 | 0 | 30 | 504,430 | 1 | 17,155 | 91 | 1,625,260 | 337 | 6,067,935 | 1098 | 20,436,485 | 1,578 | 29,003,015 |
| Tumbes | 1 | 16,750 | 0 | 0 | 131 | 2,218,400 | 5 | 86,950 | 466 | 8,146,040 | 270 | 4,833,715 | 258 | 4,802,016 | 1,131 | 20,103,871 |
| Ucayali | 1 | 16,750 | 0 | 0 | 143 | 2,422,145 | 154 | 2,646,570 | 531 | 9,509,450 | 434 | 7,975,090 | 343 | 6,384,075 | 1,606 | 28,954,080 |
| TOTAL | 18,735 | 313,570,975 | 12,494 | 211,944,335 | 17,500 | 298,985,481 | 23,914 | 418,109,646 | 45,164 | 802,795,001 | 50,405 | 924,671,931 | 60,000 | 1,116,747,805 | 228,212 | 4,086,825,175 |

ANEXO N° 3
TECHO PROPIO: BONOS FAMILIARES HABITACIONALES DESEMBOLSADOS POR DEPARTAMENTO DURANTE EL 2015



TECHO PROPIO: PROYECCIÓN DE BONOS FAMILIARES HABITACIONALES A DESEMBOLSAR POR DEPARTAMENTO DURANTE EL 2016



ANEXO N° 4

BFH DESEMBOLSADOS A LAS PRINCIPALES ENTIDADES TÉCNICAS BAJO LA MODALIDAD CONSTRUCCIÓN EN SITIO PROPIO

| ENTIDAD TÉCNICA | AÑO | | | | | | | | |
|---|-----------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011* | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| P&C LLAQTA WASI S.A.C. | | 147 | 650 | 562 | 65 | 123 | 564 | 1476 | 1685 |
| AIF CONTRATISTAS GENERALES SAC | | 98 | 108 | 126 | 48 | 94 | 435 | 1206 | 1047 |
| ONG D´ LUZ Y ESPERANZA | 78 | 599 | 934 | 484 | | | 116 | 542 | 652 |
| CARLOS ENRIQUE ESPINOZA ALVA | | | 28 | 58 | 75 | 28 | 375 | 741 | 1409 |
| CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS SAC | | | 35 | 74 | 2 | 186 | 411 | 647 | 1095 |
| INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES GCR S.A.C | | 7 | 21 | 27 | | 88 | 356 | 721 | 845 |
| CONSTRUCTORA CAPÓN SAC | | | 328 | 377 | 127 | 275 | 574 | 709 | 559 |
| ZEYCOR E.I.R.L. | | | 473 | 244 | 172 | 138 | 326 | 630 | 590 |
| FORTALEZA MAM CONTRATISTAS S.A.C. | | | | | | | 320 | 717 | 837 |
| CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA VANINI S.A.C. | | | 419 | 145 | | 100 | 333 | 790 | 667 |
| TOTAL | 78 | 851 | 2996 | 2097 | 489 | 1032 | 3810 | 8179 | 9386 |

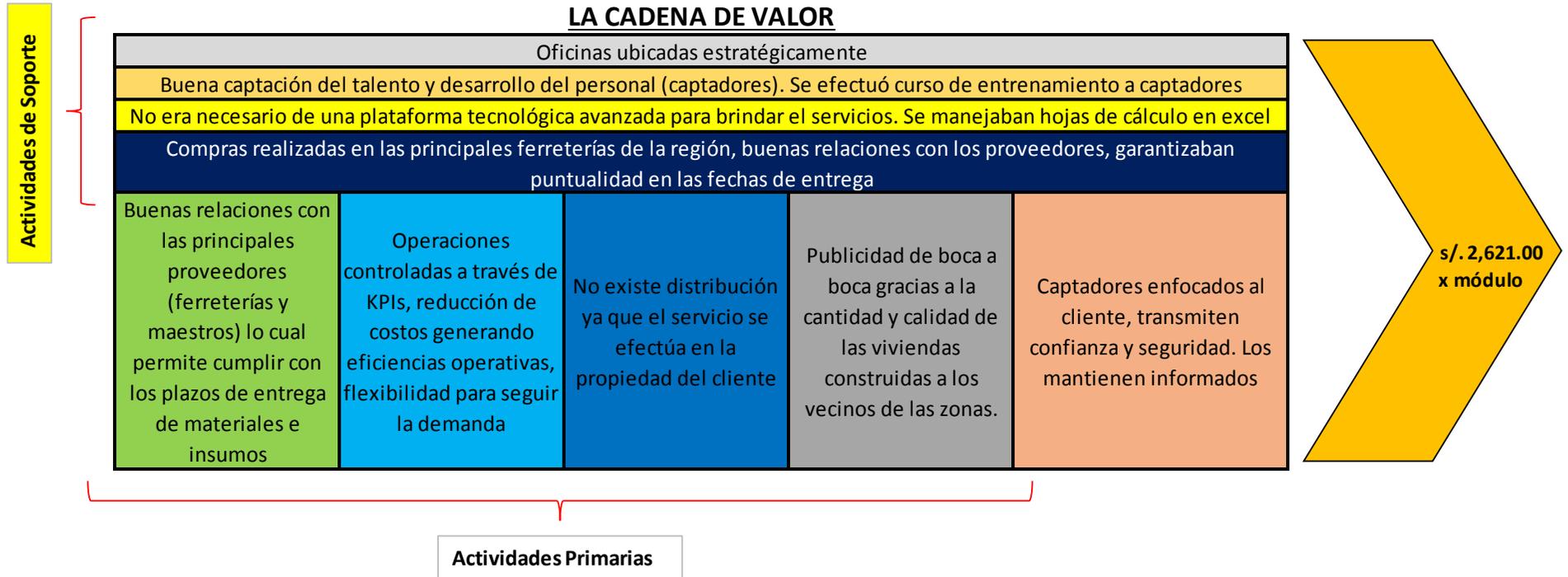
BFH DESEMBOLSADOS A LAS PRINCIPALES ENTIDADES TÉCNICAS BAJO LA MODALIDAD MEJORAMIENTO DE VIVIENDA

| ENTIDAD TÉCNICA | AÑO | | | | | | | | |
|---|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011* | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| P&C LLAQTA WASI S.A.C. | | | | | | | | | 35 |
| AIF CONTRATISTAS GENERALES SAC | | | | | | | | | 150 |
| ONG D´ LUZ Y ESPERANZA | | | | | | | | | |
| CARLOS ENRIQUE ESPINOZA ALVA | | | 12 | 7 | 3 | | | | |
| CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS SAC | | | | | | | | | |
| INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES GCR S.A.C | | | 4 | | | 10 | | | 237 |
| CONSTRUCTORA CAPÓN SAC | | | | | | | | | |
| ZEYCOR E.I.R.L. | | | | | | | | | |
| FORTALEZA MAM CONTRATISTAS S.A.C. | | | | | | | | | |
| CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA VANINI S.A.C. | | | | | | | | | |
| TOTAL | 0 | 0 | 16 | 7 | 3 | 10 | 0 | 0 | 422 |

* Cambio de gobierno en el Perú: Inversión del presidente Ollanta Humala Tasso

ANEXO N°5

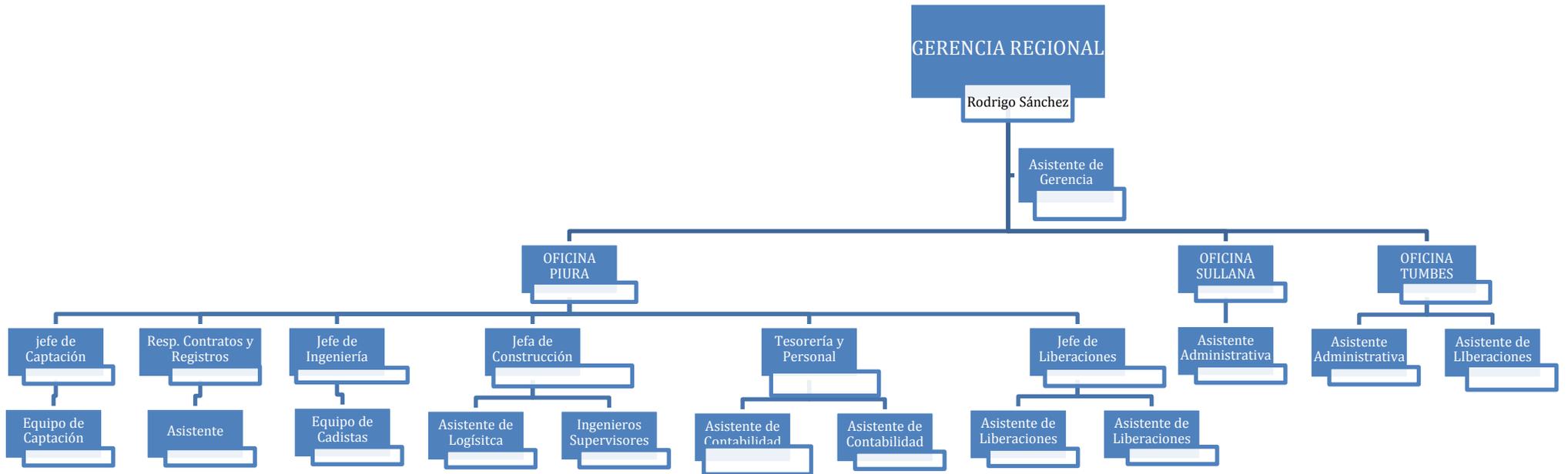
LA CADENA DE VALOR



ANEXO N° 6
Análisis FODA para R&R en Piura y Sullana (01 enero 2016)

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <p>F1- Alta capacidad para constituir Cartas Fianza (CF): cuenta con gran respaldo financiero para un aproximado de 3000 expedientes a nivel nacional (el 60 % estaba destinado como política de la empresa para Piura y Sullana).</p> <p>F2- Conocimiento y precisión en mapeo detallado de procesos para el producto Mejoramiento de Vivienda (MV): 1° desde la captación hasta la asignación; y 2° desde FUE de licencia de construcción hasta la finalización de obra; para llevar a cabo las “buenas prácticas” desde el inicio.</p> <p>F3- Know how de 8 años a nivel nacional y expertiz con varios pilotos por más de un año en la región de Piura, en cuanto a captación de expedientes para el producto Mejoramiento de Vivienda (MV).</p> <p>F4- Conocimiento de la ciudad y networking en distintos niveles para lograr alianzas comerciales.</p> <p>F5- Oficinas estratégicamente ubicadas para brindar confianza y seguridad a los potenciales beneficiarios.</p> <p>F6- Flexibilidad: Capacidad para poder contraerse o expandirse según las políticas del gobierno de turno y las circunstancias del mercado.</p> | <p>D1- Dificultad para el control de KPIs, debido al alto volumen de expedientes y a la diferencia de los procesos de cada producto, tanto para Construcción en Sitio Propio (CSP) como para Mejoramiento de Vivienda (MV).</p> <p>D2- Dependencia de un equipo de captadores tercerizado, que no se encuentra comprometido con la empresa, lo cual genera fuga de expedientes por ventas negociadas por lo bajo al mejor postor.</p> <p>D3- La curva de aprendizaje en la fase de construcción es incipiente y con poco expertiz en la sede de Piura y Sullana.</p> <p>D4- Altos costos fijos en planilla respecto a las otras sedes, pero constituía un costo competitivo en el mercado local.</p> |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <p>O1- Mercado amplio y grande, respecto a potenciales beneficiarios para el programa, sobre todo en el producto de Mejoramiento de Vivienda.</p> <p>O2- Para desarrollar el producto Mejoramiento de Vivienda se requiere de un alto nivel de expertiz y poder ingresar como Entidad Técnica, por lo cual existen pocos competidores.</p> <p>O3- Posibilidades de crecer en otras zonas en el corto y mediano plazo: Medio Piura, Bajo Piura (Catacaos), Sullana, Paita, Talara, Chiclayo, Tumbes, Chulucanas y Morropón.</p> <p>O4- Existen mejores posibilidades de negociación para costos de producción por mayor espectro de proveedores.</p> <p>O5- Posibilidades de potenciar y consolidar el producto de Mejoramiento de Vivienda (MV), por el tamaño del mercado en este sub sector.</p> <p>O7- Buen nivel de profesionales en la ciudad para armar adecuados cuadros de personal.</p> | <p>Permanentes (no asociadas a nuestras debilidades)</p> <p>A 1- Nivel alto de criminalidad para la construcción (con sindicatos y otros).</p> <p>A 2- Idiosincrasia complicada de los obreros de construcción respecto a horarios y a evitar ingerir licor durante horarios de trabajo (no trabajan los lunes).</p> <p>Circunstanciales (asociadas a nuestras debilidades)</p> <p>A3- Al crecer rápidamente se pueden repetir errores de otras sedes, en cuanto a la calidad de captación y a las gestiones en municipalidades para las licencias y finalizaciones de obra.</p> <p>A4- Falta de expertiz para culminar el proceso completo, con un nivel alto de construcciones en el producto Mejoramiento de Vivienda (hasta liberar las Cartas Fianza).</p> |

**ANEXO N° 7
ORGANIGRAMA DE R&R
(Al 01 enero de 2016)**



ANEXO N° 8

VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE R&R

VISIÓN

Ser una entidad técnica con un alto estándar de calidad de servicio, buscando ser mejores personas para proyectarnos a los beneficiarios de manera personalizada y empática.

MISIÓN

Mejorar la calidad de vida de familias de extrema pobreza, consideradas como beneficiarias, brindando un servicio eficiente en todo momento y lugar.

VALORES

- **Vocación de Servicio:** Tener una auténtica predisposición y entrega para servir a los demás, regalándole el beneficio de nuestro programa (experiencia gratificante).
- **Solidez e integridad:** Mantener principios sólidos, actuando con transparencia y honestidad; transmitiendo con ello seguridad.
- **Espíritu de Superación:** Demostrar constancia, perseverancia, afán por asumir y cumplir retos, sin importar los obstáculos que se le presenten en el camino, siempre aprendiendo y creciendo en cada paso.
- **Trabajo en Equipo:** Alcanzar el objetivo común que nos une y estar convencido de que juntos se logra siempre más que divididos.
- **Innovación:** Somos pioneros en los servicios, nos permite ser auténticos líderes en este rubro. Exploramos, aportamos iniciativas, buscamos soluciones. El éxito de cada uno también es el éxito de la empresa.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE R&R

- 1) Asegurar nuestra ventajosa posición competitiva en el mercado de Techo Propio a nivel nacional, a través de una propuesta de servicio con procesos de mejora continua y excelencia operativa.
- 2) Plasmar nuestra propuesta de valor en todos los servicios de construcción que brindamos para lograr una alta satisfacción de nuestros beneficiarios.
- 3) Asociarnos convenientemente con los mejores proveedores del país para mejorar nuestra eficiencia constructiva.
- 4) Ser reconocidos como un empleador de primera elección, priorizando nuestros valores organizacionales desde adentro hacia afuera.
- 5) Mantener un diálogo activo con los directivos del gobierno, municipalidades y demás organizaciones que intervienen como principales stakeholders organizacionales.
- 6) Fortalecer nuestras principales ventajas competitivas y nuestro valor diferencial en el mercado.
- 7) Consolidar nuestro fortalecimiento financiero y nuestra relación de confianza y seguridad financiera con los principales bancos del país.
- 8) Demostrar continuamente nuestro compromiso hacia un desempeño ambiental sustentable, y representar visiblemente un papel de liderazgo en la responsabilidad social dentro de nuestro ámbito de influencia.
- 9) Somos una organización multicultural. Nuestra meta es facultar a nuestros colaboradores en todos los niveles, e integrarlos plenamente a nuestra red de trabajo a nivel nacional.
- 10) Tener un sano desempeño financiero de largo plazo y las acciones más atractivas en el sector.

ANEXO N° 9

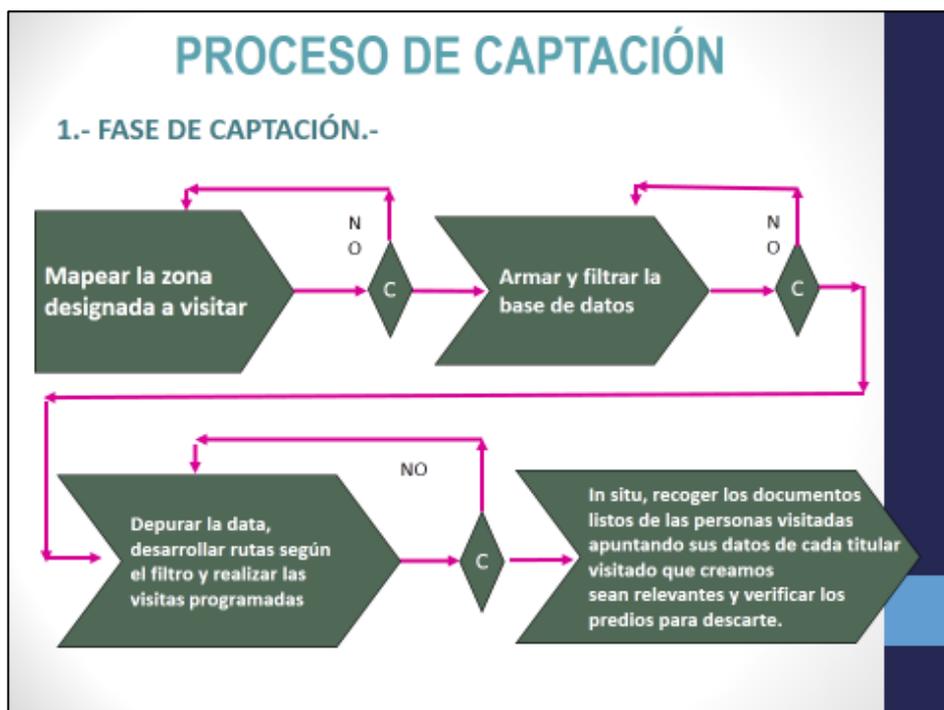
R&R CONTRATISTAS GENERALES SAC
Al 31 de Julio del 2016

CUADRO DE CONTROL SEMANAL DE INDICADORES

| PROCESOS | CAPTACIONES POR EVALUAR | | EXPEDIENTES APTOS | | GABINETE INGENIERIA | | EN FMV CON CONTRATO | | REGISTROS ELEGIBLES (CÓDIGOS) | | | | | | BENEFICIARIO DESEMBOLSADO | | | | TOTAL MV | TOTAL CSP |
|-----------------------|-------------------------|----------|-------------------|-----------|---------------------|----------|---------------------|-----------|-----------------------------------|----------|--------------------|----------|--------------------------|----------|---|----------|-------------------------------|----------------------|----------|-----------|
| | MV | CSP | MV | CSP | MV | CSP | MV | CSP | CON REGISTRO PENDIENTES DE AHORRO | | AHORROS CANCELADOS | | EN PROCESO DE ASIGNACION | | BENEFICIARIOS POR ENVIAR A CARTA FIANZA | | EN CARTA FIANZA POR CONSTRUIR | | | |
| | | | | | | | | | MV | CSP | MV | CSP | MV | CSP | MV | CSP | MV | CSP | | |
| VEINTISEIS DE OCTUBRE | 9 | - | 4 | 8 | 4 | - | 3 | - | 20 | - | 1 | - | 6 | - | 2 | - | 79 | - | | |
| PIURA | 8 | - | 7 | 6 | 14 | - | 5 | 33 | 43 | 2 | 3 | - | 4 | 7 | 3 | - | 67 | 1 | | |
| CASTILLA | 2 | - | 1 | - | - | - | 1 | 3 | 3 | - | - | - | - | - | - | - | 16 | - | | |
| CATACAOS | 3 | - | - | 3 | 2 | - | 1 | - | 5 | - | - | - | 1 | - | - | - | 3 | - | | |
| BELLAVISTA DE LA UN. | 1 | - | - | - | 3 | - | 11 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| LA UNIÓN | 2 | - | - | 2 | 2 | - | - | - | 6 | - | - | - | 1 | - | - | - | 4 | - | | |
| TOTAL PIURA | 25 | 0 | 12 | 19 | 25 | 0 | 21 | 36 | 77 | 2 | 4 | 0 | 12 | 7 | 5 | 0 | 169 | 1 | | |
| SULLANA | 4 | - | 6 | 19 | 9 | - | 11 | 47 | 55 | 2 | 4 | - | 4 | 1 | 1 | - | 56 | - | | |
| MARCAVELICA | 1 | - | - | - | 2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| MIGUEL CHECA | 1 | - | - | - | 1 | - | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| TOTAL SULLANA | 6 | 0 | 6 | 19 | 12 | 0 | 12 | 47 | 55 | 2 | 4 | 0 | 4 | 1 | 1 | 0 | 56 | 0 | | |
| | 31 | 0 | 18 | 38 | 37 | 0 | 33 | 83 | 132 | 4 | 8 | 0 | 16 | 8 | 6 | 0 | 225 | 1 | | |
| | 31 | | 56 | | 37 | | 116 | | 136 | | 8 | | 24 | | 6 | | 226 | | | |
| | | | 56 | | 37 | | 125 | | 400 | | | | | | | | 466 | 96 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 562 | TOTAL GENERAL | | |

ANEXO N° 10

PLAN Y EQUIPO DE CAPTACIÓN



A. PERFIL DEL CAPTADOR

1. **Vocación de servicio:** Los beneficiarios requieren un trato personalizado y empático. Esto es crucial para concretar la captación.
2. **Orden y planificación:** Organizar tiempos, visitas, campañas y completar los expedientes.
3. **Orientación al resultado:** Completar los expedientes viables y darles trámite. No dejar demasiados pendientes.
4. **Resiliencia:** Capacidad de sobreponerse a obstáculos y buscar soluciones inmediatas.
5. **Audacia y fortaleza:** Saber dar respuestas a las dudas de los beneficiarios, y transmitir la seguridad del servicio y de la información.
6. **Diligencia:** Salir al encuentro, tener actitud activa, dinámica y positiva.

7. **Tolerancia y paciencia:** Ser comprensivo con los beneficiarios, saber preguntar y escuchar.
8. **Sinceridad y lealtad:** No prometer lo que no se puede hacer, ser sincero con los beneficiarios y con la empresa.

B. FILTRO INICIAL PARA VERIFICAR SI ES APTO PARA SER BENEFICIARIO:

Se debe verificar estos datos para realizar un correcto filtro:

- ✓ Preguntar si está titulado o no.
- ✓ Saber si el predio ha sido registrado.
- ✓ N° de DNI y si postula con cónyuge, DNI de ambos. Filtrar.
- ✓ Averiguar si ha postulado con otra empresa.
- ✓ Saber si tiene otro predio (terreno o casa, incluido cónyuge)
- ✓ Saber si el predio ha sido hipotecado
- ✓ Saber si tiene problemas de límites.
- ✓ N° de teléfono, si no tienen, puede ser de los hijos, vecinos, hermanos, etc.
- ✓ Consignar a qué servicio postulará.
- ✓ Consignar horarios en los que se encuentre en casa.
- ✓ Si hubiera impedimento, consignarlo también.
- ✓ Preguntar si tiene algún familiar o amigo que tenga interés o desee postular al bono.
- ✓ Si la pregunta anterior fuera afirmativa, pedir la información necesaria para contactarse con ese familiar o amigo.

C. MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS EN CAPTACIONES

| PROBLEMA | SOLUCIÓN |
|--|--|
| Sale S/D en Copia literal y Búsqueda Registral | En reunión con el Gerente Zonal de SUNARP Piura, se acordó que nuestra área podría tramitar la rectificación sin necesidad de que lo haga directamente el titular del predio. |
| Estado Civil cambiado en Copia literal | |
| Autovalúo en Distrito de 26 de Octubre por deuda no se entregaba | En reunión con el Gerente de Rentas se concilió: cobrar los 2 últimos años y solo el Impuesto predial. Y solo ayudarán a las personas que se acerquen a tramitar su autovalúo con una carta firmada por nuestra empresa. |
| Autovalúo en Distrito de Castilla por deuda no se entregaba | Se acordó mediante reunión con el Gerente de Rentas: cobrar los 2 últimos años y solo el Impuesto predial. Y solo ayudarán a las personas que se acerquen a tramitar su autovalúo con una carta firmada por nuestra empresa. |
| Títulos mal redactados en Distrito de Catacaos | Mediante reunión con el Gerente de Catastro se eliminó el impuesto por rectificación de data. |
| En Sector Oeste de Sullana no entregaban recibo de servicios | Se pidió el Proyecto SNIP de Agua y desagüe de 3 asentamientos humanos. |
| Elegibilidad con error | Se incluyó en el área el trámite para el cambio de datos en el FMV. Nosotros realizamos el trámite. |
| Inscripción en modalidad errada | Se incluyó en el área el trámite para el cambio modalidad en el FMV. Nosotros realizamos el trámite. |
| Renuncia al programa por haber sido estafado | Se incluyó en el área el trámite para renuncia al programa en el FMV y pueda postular con nosotros. Nosotros realizamos el trámite. |
| Hipotecas mal levantadas | Se apoyó a los beneficiarios a que puedan levantar correctamente las hipotecas. |
| Titulares fallecidos | Se asesoró a los deudos para que puedan postular. |

D. AMPLIACIÓN DE MERCADO

A través de nuevas plazas para desarrollar según:

- a. **Zonas que acaban de titularse:** Se pidió la información mediante carta oficial a COFOPRI. ¿Por qué COFOPRI y no a las Municipalidades?, porque los títulos otorgados por COFOPRI automáticamente se registran en SUNARP, además, atienden a personas de escasos recursos.
- b. **Zonas con carga por trámite no terminado:** Caso AH Micaela Bastidas, se ayudó a que terminen de levantar la CARGA para que puedan tramitar su postulación. El levantamiento está en proceso y la dirigencia está a la espera de nuestra comunicación para que puedan postular (son alrededor de 400 familias). Caso AH Aledaños Kurt Beer, con CARGA por ser zona de riesgo, ya están tramitando el levantamiento de observaciones hechas por Defensa

Civil. Caso Caserío La Legua, se está gestionando una reunión para que pueda proceder el trámite de titulación, les falta información acerca del saneamiento.

- c. **Zonas cercanas a canteras:** Aún tienen poca visita de Entidades Técnicas, se visitó la provincia de Ignacio Escudero en Sullana, en vías de visita se encuentra Sechura y Chulucanas.

E. MAPEO Y ZONIFICACIÓN

1.- Zonificación

La primera zonificación se realizó en la etapa de entrenamiento:

- Zona Sur Piura.- 2 captadores
- Zona Oeste de Piura.- 2 captadores
- Zona Sur 26 de Octubre.- 2 captadores
- Zona Este 26 de Octubre.- 2 captadores
- Zona Norte Castilla.- 1 captador
- Zona Sur Castilla.- 1 captador
- Zona Sullana.- 4 captadores
- Zona Catacaos.- 2 captadores
- Zona La Unión.- 1 captador

2.- Barridos zonales

- Zona Sur Piura.- 21 sectores
- Zona Oeste de Piura.- 23 sectores
- Zona Sur 26 de Octubre.- 19 sectores
- Zona Este 26 de Octubre.- 17 sectores
- Zona Norte Castilla.- 18 sectores

- Zona Sur Castilla.- 19 sectores
- Zona Sullana.- 28 sectores
- Zona Catacaos.- 23 sectores
- Zona La Unión.-17 sectores

Se realiza un mapeo para luego establecer rutas diarias de barrido. Una vez se termine el ruteo diario, se marca en el mapa de la zona los predios que son viables y se establece nuevas rutas según las marcas del mapa, así no se pierde tiempo en regresar u olvidos imprevistos.

3.- Filtro

Una vez visitados los predios, el captador en tiempo real llama al encargado de filtros para que realice el respectivo filtro. O también puede realizar su ruta diaria y enviar vía e-mail la base de datos del ruteo al encargado, de esta forma tendrá al día siguiente sus filtros listos.

4.- Acopio de documentos

Según el ruteo, se marca el progreso del acopio de documentos por cada familia filtrada viable. Se lleva un control en la libreta para establecer las futuras rutas según los días y horas adecuadas para recoger documentos. Si el postulante genera seguridad en el captador, éste designa un monto de dinero para ayudar al cliente a sacar la copia literal y respectivas búsquedas registrales. Luego de presentarlas, se le devuelve el dinero al captador. Se recomienda hacerlo cuando ya se tiene lista el resto de la documentación, en especial el autovalúo.

5.- Campañas zonales de captación

Se manejan 2 tipos de campañas: las organizadas por las municipalidades, en donde fungimos de invitados y las dispuestas por nosotros, en las que tenemos el control total de la campaña.

Se realizaron 3 campañas masivas:

- En AH Los Algarrobos (tiene 7 etapas) llegaron 103 familias.
- En AH Nueva Esperanza (tiene 10 etapas) llegaron 154 familias.
- Caserío El Tablazo La Unión (tiene 5 sectores) llegaron 80 familias

6.- Entrega de expedientes y revisión de expedientes

Una vez obtenidos los 5 documentos por grupo familiar, se procederá a entregarlos en oficina. Aquí pasará por 2 filtros: primero por la encargada de la recepción de expedientes y luego por el Jefe de Captaciones.

Se prosigue con el armado de la base de datos y llenado de los cuadros de control por parte del área de Captaciones.

7.- Visita Técnica

Por último, una vez se encuentre listo el expediente se pasará al área de Contratos y Registros con una copia para el área de Ingeniería; esta oficina se encarga de realizar la visita respectiva a los predios antes visitados por los captadores con el fin de dar el V°B° y proceder con el pago de la comisión correspondiente a cada uno de ellos.

ANEXO N° 11

PERFIL DEL CLIENTE-BENEFICIARIO EN PIURA

El llamado Cliente-Beneficiario es una persona perteneciente al segmento D o E, tiene poco poder de negociación respecto a la parte inicial del proceso, representa a uno de los principales stakeholders de cada proyecto de construcción.

Este cliente brinda una especial importancia y mucho interés al proyecto de construcción de la vivienda, porque el cambio va a mejorar su calidad de vida. Por lo general, es inseguro y desconfiado, ya que no entiende con facilidad el beneficio otorgado por el gobierno peruano.

En este orden, exige principalmente seguridad y confianza, más el cumplimiento del proyecto. Necesita estar informado de cada etapa de la ejecución de la obra y muchas veces toma decisiones en base a las recomendaciones de algún familiar, vecino y/o amigo.

Puesto que los beneficiarios tienen que firmar notarialmente la conformidad de la obra, algunos ganan poder después de la entrega de los materiales. Muchas veces quieren modificaciones del proyecto que no son viables y otros pretenden aprovecharse del sistema para obtener más beneficios, entendiendo a cada ET y al Estado como si fueran una beneficencia pública.

Edad: La edad promedio de los jefes de hogar en Piura está en el rango de 26 a 40 años y específicamente entre los 26 y 30 años. Por su parte, la edad de los cónyuges se concentra en las edades de 19 a 35 años, siendo el mayor rango entre 19 y 25 años.

En Piura, los hogares comunes son los que presentan 3 y 4 miembros, son familias pequeñas que en algunos casos tienen solo un hijo. Es importante anotar que se presentan también familias sin hijos.

Situación Laboral: En su mayoría, el jefe de hogar en Piura labora en alguna actividad informal, o subempleado, en muchos casos este trabajo no es permanente. Un pequeño porcentaje trabaja de manera independiente, ya sea un negocio propio o como profesional, otro tanto en alguna empresa. La situación de los cónyuges no es tan alentadora, ya que la mayoría no trabaja.

Pago de Alquiler: Gran parte de los Grupos Familiares y beneficiarios del programa presentaban gastos en el rubro de alquiler de vivienda, reflejando la necesidad de dichas familias de contar con una vivienda propia. Un grupo de estas familias manifiestan que ahorran con el fin de participar en el programa.

Poseción de Terrenos: Sólo un pequeño grupo de beneficiarios declaraba tener la propiedad de un terreno. En este sentido, manifestaban su preferencia por construir una vivienda y no comprarla hecha. Una razón podría ser porque pensaban que el precio de la autoconstrucción sería menor.

PROCEDIMIENTO PARA SER BENEFICIARIO DEL PROGRAMA TECHO PROPIO

Un Grupo Familiar para acceder al programa debería cumplir los siguientes requisitos:

1. Conformar un Grupo Familiar (GF) integrado por un Jefe de Familia, que declara a uno o más dependientes que pueden ser: su esposa, su conviviente, sus hijos, hermanos o nietos menores de 25 años o mayores de 25 años con discapacidad, sus padres o abuelos.
2. Ingreso Familiar Mensual: Para construir o mejorar vivienda el ingreso neto familiar mensual no debe exceder el valor de S/ 2,032.
3. No haber recibido con anterioridad apoyo habitacional del Estado.

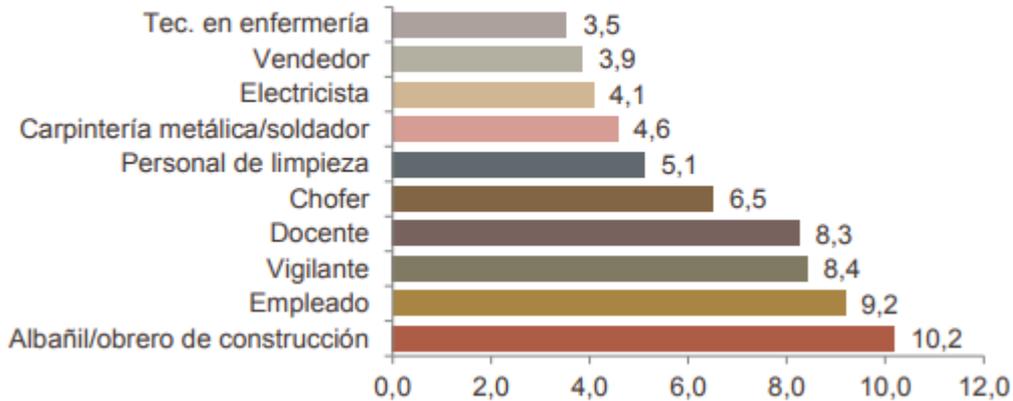
4. Contar con el ahorro mínimo necesario para la compra, construcción o mejoramiento de su vivienda.
5. Si quieren comprar una vivienda no podrán tener otra vivienda o terreno a nivel nacional.
6. Si desean construir o mejorar su vivienda, tienen que ser propietarios del predio donde se ejecutará la obra, la cual debe estar inscrito en Registros Públicos sin cargas ni gravámenes, y no deben contar con otro terreno o vivienda a nivel nacional.

Las acciones a realizar por el titular como posible beneficiario:

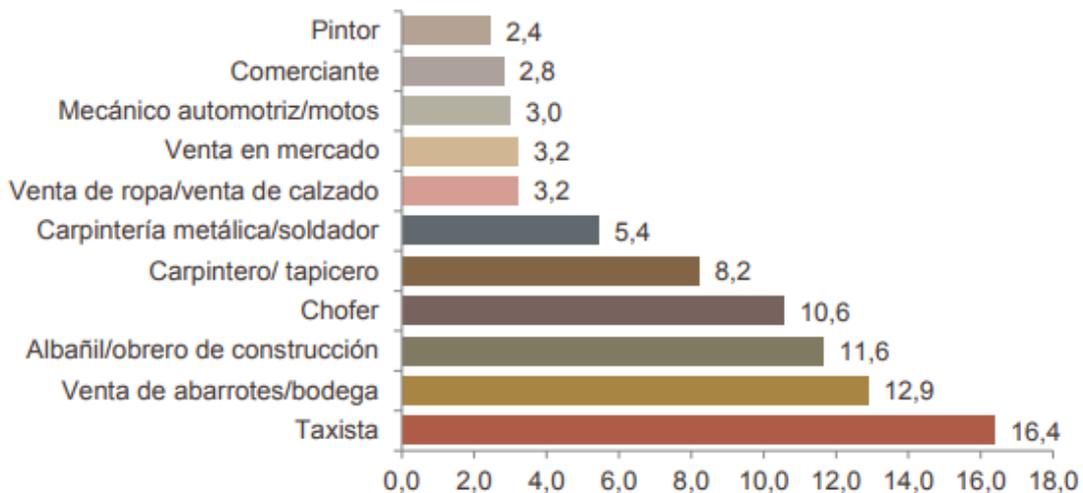
1. Inscribir al grupo familiar en cualquiera de las Oficinas del Fondo Mivivienda (FMV) y Centros Autorizados a nivel nacional.
2. Presentar el DNI y el de su cónyuge o conviviente de ser el caso, y contar con los datos completos de todos los integrantes del Grupo Familiar (Nombre, DNI, fecha de nacimiento).
3. El FMV verificará el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento Operativo.
4. Esperar el resultado de la evaluación de cumplimiento de los requisitos, el cual será publicado en el portal del FMV a través de la ET con la cual ha presentado su expediente, en un plazo no mayor de sesenta (60) días calendario, contados a partir de la admisión de la solicitud por parte del FMV, quien procederá a inscribir en el Registro al GF como GFE (Grupo Familiar Elegible).

ANEXO N° 12
PERFIL DE LOS BENEFICIARIOS 1 (NSE C Y D)

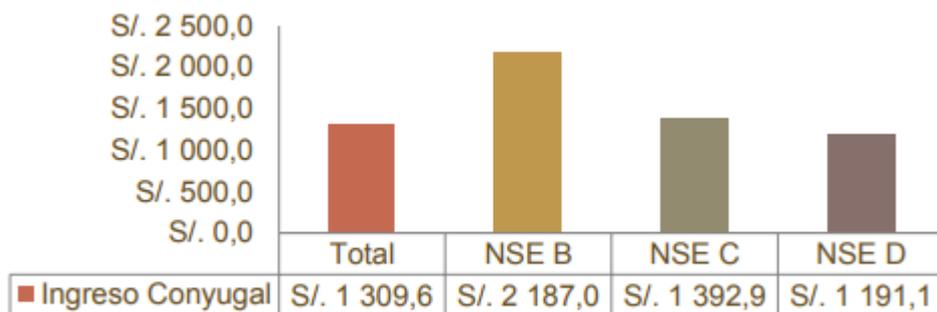
OCUPACIÓN PRINCIPAL QUE DESEMPEÑAN LOS JEFES DE NÚCLEOS FAMILIARES - DEPENDIENTES



OCUPACIÓN PRINCIPAL QUE DESEMPEÑAN LOS JEFES DE LOS NÚCLEOS FAMILIARES - INDEPENDIENTES

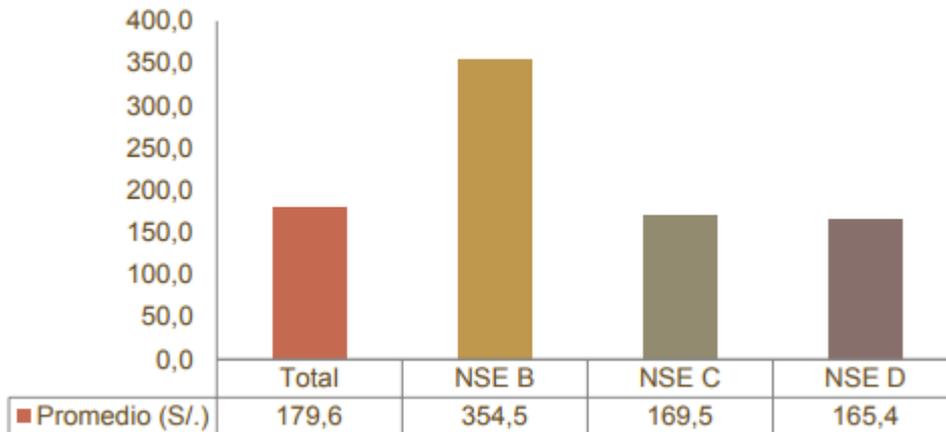


INGRESO CONYUGAL NETO MENSUAL DE NÚCLEOS FAMILIARES

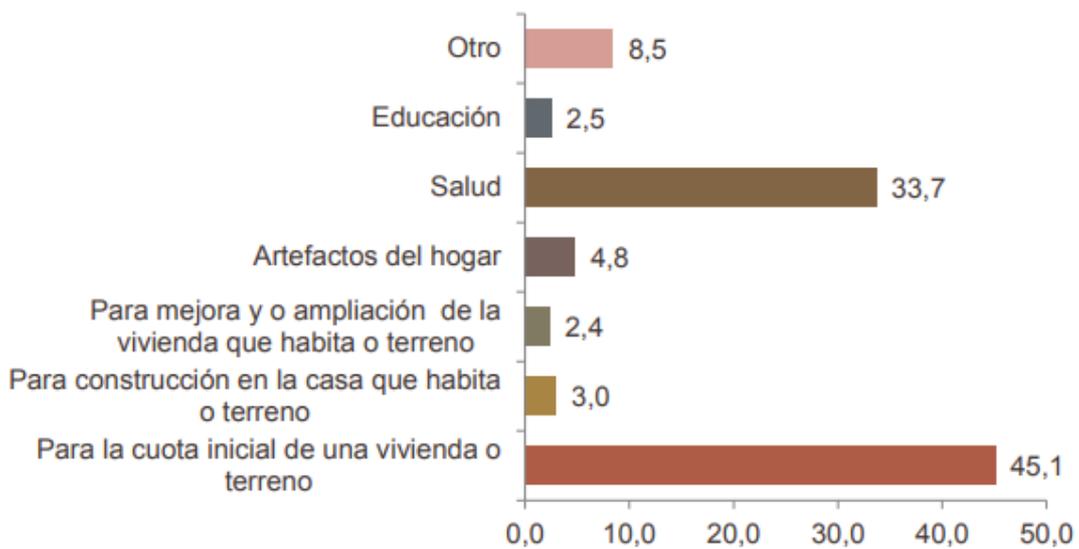


ANEXO N° 13
PERFIL DE LOS BENEFICIARIOS 2 (NSE C Y D)

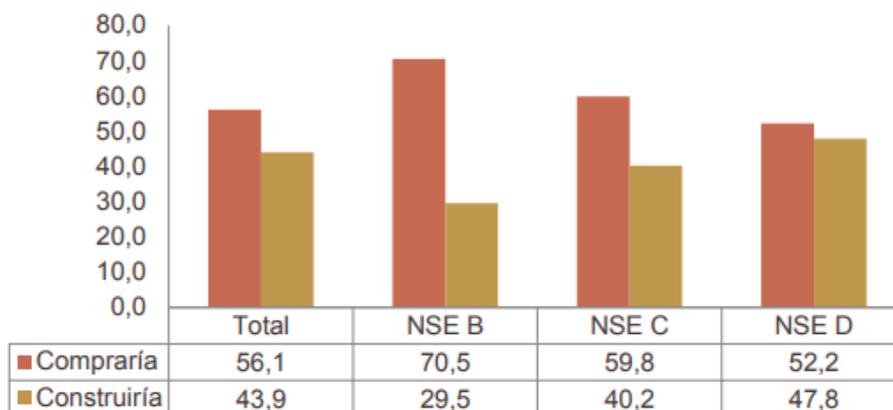
PROMEDIO DE AHORRO DE LOS NÚCLEOS FAMILIARES



DESTINO DEL AHORRO

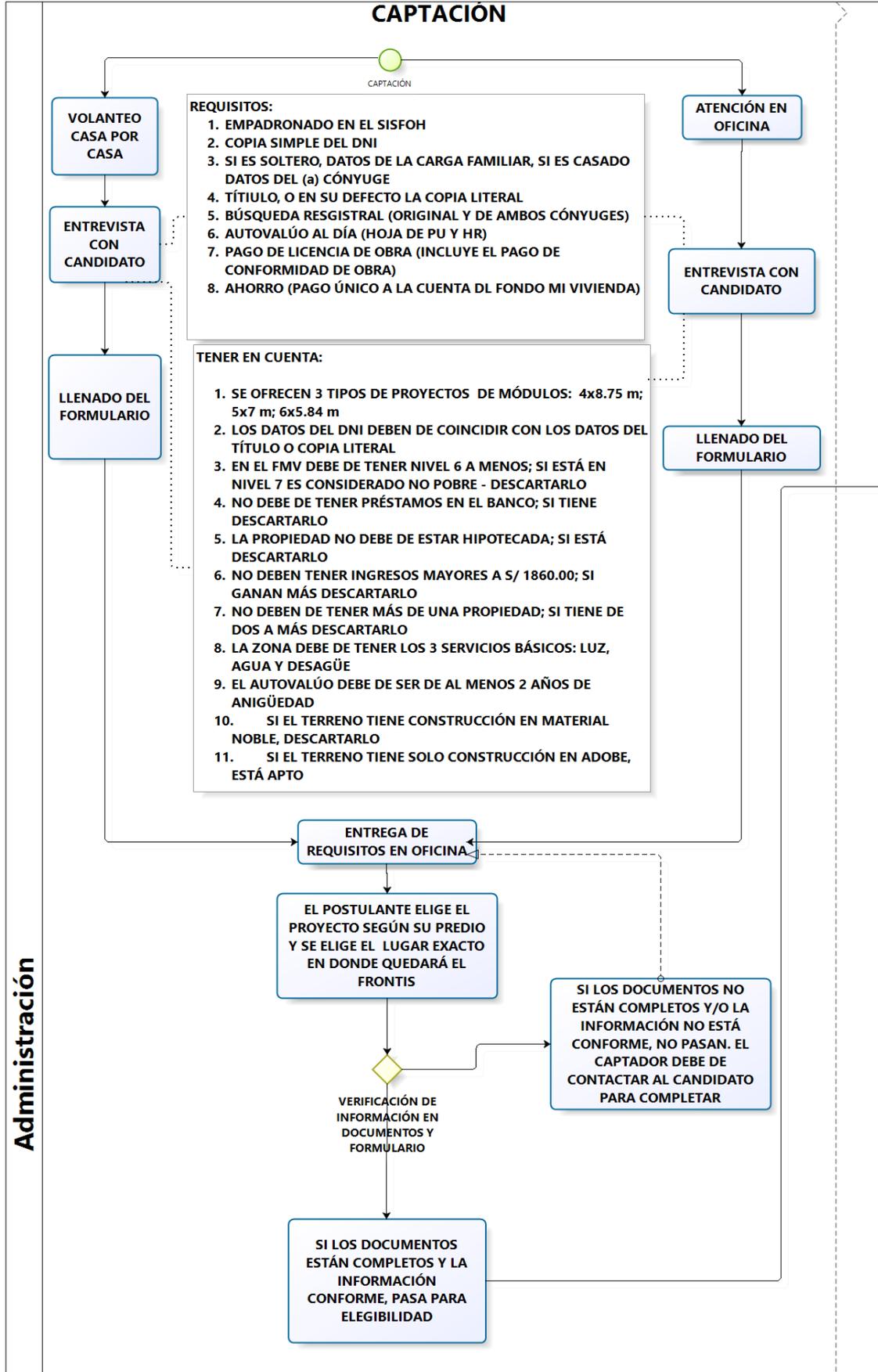


COMPRARÍAN O CONSTRUIRÍAN UNA VIVIENDA



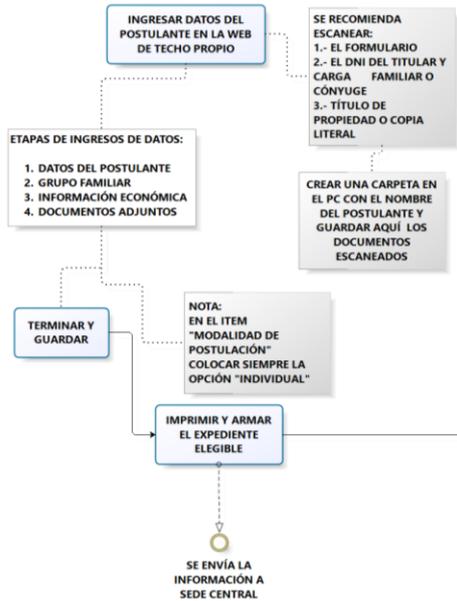
ANEXO Nº 14

CAPTACIÓN

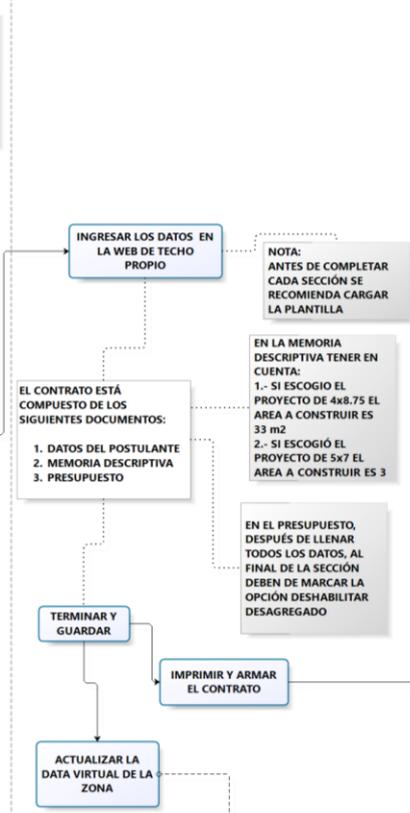


Administración

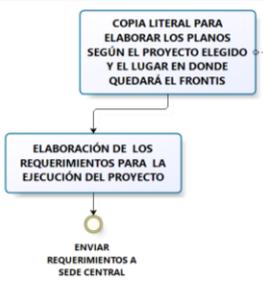
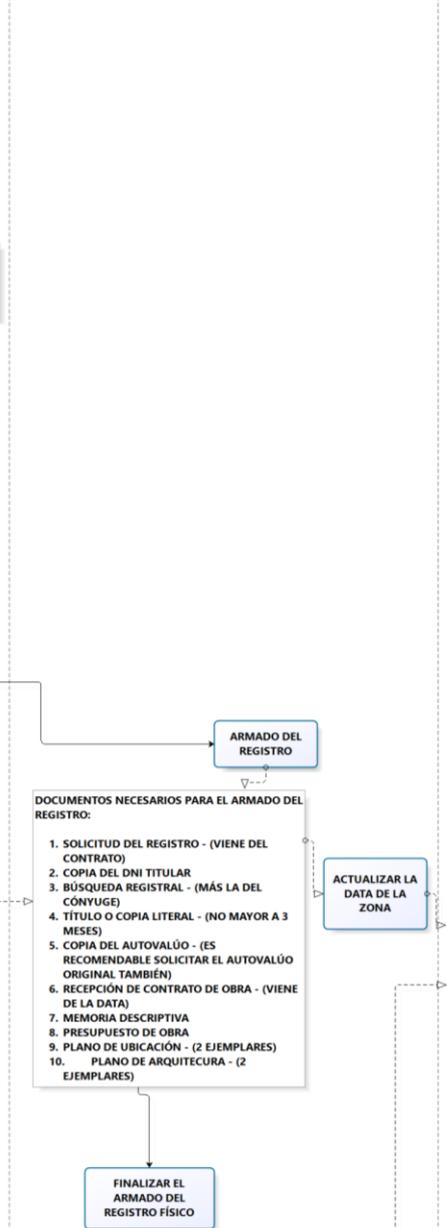
ELEGIBILIDAD



CONTRATO



REGISTRO



ANEXO N° 15

R&R CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Por el Periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015
(expresado en nuevos soles)

| | | |
|--|-----------|------------------------------|
| | | <u>2,015</u> |
| VENTAS NETAS | | 2,636,166 |
| Servicio de Administracion | 655,060 | |
| Reembolso de Gastos Generales | 1,105,172 | |
| Reembolso de Plla | 388,134 | |
| Avance de Obra | 487,800 | |
| | - | |
| COSTO DE VENTA | | |
| UTILIDAD BRUTA | | <u>2,636,166</u> |
| (-)GASTOS OPERATIVOS | | |
| (-)GASTOS DE ADMINISTRACION | | (1,452,600) |
| UTILIDAD DE OPERACION | | <u>1,183,566</u> |
| OTROS INGRESOS Y EGRESOS | | |
| (+)INGRESOS EXCEPCIONALES | | 183,621 |
| (+)INGRESOS FINANCIEROS | | 184,344 |
| (-)GASTOS FINANCIEROS | | (781,105) |
| (+)INGRESOS DIVERSOS | | 5,082 |
| (-)GASTOS EXCEPCIONALES | | (125,284) |
| (+)OTROS | | |
| UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS | | <u><u>650,224</u></u> |
| IMPUESTO A LA RENTA | | (143,153) |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | | <u><u>507,071</u></u> |

ANEXO N° 16

R&R CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.

| BALANCE DE SITUACION | | | |
|---|--------------------|----------------------------------|------------------|
| Al 31 de Diciembre de 2015 | | | |
| (expresado en nuevos soles) | | | |
| ACTIVO | | PASIVO Y PATRIMONIO | |
| Caja y Bancos | 6,351,091 | Sobregiro Bancario | - |
| Clientes | 145,555 | Tributos por pagar | 69,444 |
| Cuentas por Cobrar Acc, Personal. | 96,000 | Remuneraciones y CTS por pagar | 67,688 |
| Otras Cuentas por Cobrar Diversas | 49,143 | Proveedores | - |
| Otras Cuentas por Cobrar Diversas-Relac | 269,339 | Otras Cuentas por Pagar | 6,155,895 |
| Provision de Cobranza dudosa | | Pasivo Diferido | 1,466 |
| Otros activos | | | |
| Total Activo Corriente | 6,911,128 | Total Pasivo Corriente | 6,294,493 |
| Activos no corrientes mant. Vta | 384,089 | Obligaciones Financieras | 450,097 |
| Inm., Maq. y Equipo (neto deprec. Acum.) | 309,657 -54,495 | Total Pasivo No Corriente | 450,097 |
| Intangibles (neto amort. Acum.) | - - | PATRIMONIO | |
| | | Capital | 200,000 |
| | | Resultados Acumulados | 166,092 |
| | | Utilidad de del Ejercicio | 439,697 |
| Total Activo No Corriente | 639,251 | Total Patrimonio | 805,789 |
| TOTAL ACTIVO | 7,550,379 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 7,550,379 |

ANEXO N° 17

ENTIDADES TÉCNICAS OPERATIVAS EN PIURA (AI 31-01-2015)

| Departamento | Provincia | Distrito | Código ET | Razon Social | Persone- ría | RUC | Conv ocato ria |
|--------------|-----------|----------|-----------------|---|-----------------|-------------|----------------------|
| PIURA | SULLANA | SULLANA | PIU-488-14-1-15 | BC INTERNATIONAL CONTRACTORS S.R.L. | JURÍDICA | 20526498543 | 1-15 |
| PIURA | SULLANA | SULLANA | PIU-492-15-1-15 | JAT CONTRATISTAS GENERALES S.R.L. | JURÍDICA | 20525800301 | 1-15 |
| PIURA | SULLANA | SULLANA | PIU-500-15-1-15 | N Y G CONTRATISTAS S.C.R.L | JURÍDICA | 20525630111 | 1-15 |
| PIURA | SULLANA | SULLANA | PIU-504-15-1-15 | SERVICIOS GENERALES WT EIRL | JURÍDICA | 20525894879 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-498-15-1-15 | ALAMO GROUP INC S.A.C | JURÍDICA | 20526256299 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-494-15-1-15 | BERTMA S.A.C. CONTRATISTAS | JURÍDICA | 20529872969 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-506-15-1-15 | BLANCO & NEGRO NEGOCIOS E INVERSIONES EIRL | JURÍDICA | 20530257496 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-484-14-1-15 | CECU CONSTRUCTORES SRL | JURÍDICA | 20530139884 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-490-14-1-15 | CISNEROS CONSTRUCTORA INMOBILIARIA Y SERVICIOS S.R.L | JURÍDICA | 20526607008 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-482-13-1-15 | CONSTRUCTORA Y SERVICIOS GENERALES VISAP E.I.R.L | JURÍDICA | 20525909221 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-505-15-1-15 | EM LATAM CONSTRUCCION ENERGIA Y SERVICIOS SAC | JURÍDICA | 20530273343 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-189-11-1-15 | FELIX ISMAEL NUÑEZ PERALTA | NATURAL | 10027774003 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-479-13-1-15 | INCOSER S.R.L. | JURÍDICA | 20440577947 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-491-14-1-15 | JM CONSTRUCTORES E INMOBILIARIA S.A.C. | JURÍDICA | 20530230709 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-499-15-1-15 | JUAN ALONSO BOULANGER CORREA | NATURAL | 10403528621 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-501-15-1-15 | JUST POINT DEL PERU S.A.C. | JURÍDICA | 20529712686 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-485-14-1-15 | LATINA CONSTRUCTORES ASOCIADOS S.A.C | JURÍDICA | 20526112378 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-478-12-1-15 | LUIS ANTONIO SAN MARTIN VEGA | NATURAL | 10406523182 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-495-15-1-15 | MARCO AUGUSTO ZEGARRA RAMIREZ | NATURAL | 10401523435 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-177-11-1-15 | MOVISAC CONTRATISTAS GENERALES | JURÍDICA | 20525459862 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-503-15-1-15 | NG PROMOTORES INMOBILIARIOS SOCIEDAD ANONIMA | JURÍDICA | 20526609981 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-489-14-2-13 | PROYECTOS LAS CAPULLANAS E.I.R.L. | JURÍDICA | 20526426801 | 2-13 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-489-14-1-15 | PROYECTOS LAS CAPULLANAS E.I.R.L. | JURÍDICA | 20526426801 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-477-12-1-15 | REYES Y CORONADO CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS GENERALES SRL | JURÍDICA | 20526538863 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-496-15-1-15 | RONNIE KERRY CASTRO FERRO | NATURAL | 10406713020 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-474-12-1-15 | SERVICIOS GENERALES R Y R S.R.L. | JURÍDICA | 20525854737 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-178-11-1-15 | ZEYCOR E.I.R.L. | JURÍDICA | 20525645909 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | PIU-481-13-1-15 | ORFEMIN E.I.R.L | JURÍDICA | 20477552472 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | ICA-471-11-1-15 | P&C LLAQTA WASI S.A.C. | JURÍDICA | 20494489610 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | PIURA | ICA-479-12-1-15 | ARTURO ROMILDO NOVELLI PEZZIA | NATURAL | 10218600021 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | CATACAOS | PIU-493-15-1-15 | PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES RANDREX S.A.C. | JURÍDICA | 20530328695 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | CATACAOS | PIU-486-14-1-15 | SEGUNDO MANUEL ZAPATA VILCHEZ | NATURAL | 10036930336 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | CASTILLA | PIU-480-13-1-15 | AR & DO CONSTRATISTAS GENERALES S.R.L | JURÍDICA | 20529864354 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | CASTILLA | PIU-497-15-1-15 | GUILLERMO JUAN AGUSTIN REQUENA MUÑOZ | NATURAL | 10027673860 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | CASTILLA | PIU-483-14-1-15 | M & M CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS E.I.R.L | JURÍDICA | 20525579841 | 1-15 |
| PIURA | PIURA | CASTILLA | PIU-471-12-1-15 | SEGUNDO ORESTES ZEÑA CASTILLO | NATURAL | 10416199685 | 1-15 |

BIBLIOGRAFÍA

- BBVA (2015). *Situación inmobiliaria en el 2016*. Archivo PDF. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/01/Sector-Inmobiliario-2016-VFFF1.pdf>
- FONDO MIVIVIENDA (2009). *Estudio de mercado de la vivienda social en Piura y Sullana*, Archivo PDF. Recuperado de <http://mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/EstudiodeMercadode laViviendaSocialenPiuraySullana.pdf>
- FONDO MIVIVIENDA (2017). [En línea]. Disponible en <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/>
- GESTIÓN (15 de julio de 2015). *Del surgimiento hasta el fin del “boom” o la evolución del mercado inmobiliario en el Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/inmobiliaria/surgimiento-hasta-fin-boom-evolucion-mercado-inmobiliario-peru-2137206>
- GESTIÓN (25 de enero de 2017). *Déficit habitacional en Lima Metropolitana es de 612,464 viviendas al 2016*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/deficit-habitacional-lima-metropolitana-612464-viviendas-al-2016-2180584>
- IBERICO, E. (31 de agosto de 2017). *Redefiniendo la vivienda en el Perú*. Recuperado de <https://eduardoiberico.com/2017/08/31/redefiniendo-la-vivienda-en-el-peru/>
- IMACORPMEDIOSDIGITALES (26 de agosto de 2016). *El Comercio: Suplemento Bienes Raíces*. Recuperado de <http://imacorpmediosdigitales.com/PRENSA/2016/AGOSTO/FONDO%20MIVIVIENDA/26-08-2016%20FMV/FONDO%20MIVIVIENDA/EL%20%20COMERCIO%20SUPLEMENTO%20BIENES%20RAICES%20%20CIFRAS%2026-08-2016.jpg>
- INSTITUTO CAPECO (2016) Disponible en <http://capeco.edu.pe/web/index.php>
- SUNAT (2016). *Estados Financieros presentados a la SUNAT para el ejercicio del año 2016 de la empresa AIF CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.*