

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PROGRAMA PARA EL FINANCIAMIENTO DE TECHOS DE CALIDAD

PARA LAS FAMILIAS DE SAN JUAN DE LURIGANCHO

**Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional
de INGENIERA INDUSTRIAL**

AUTOR

Glenmilaia Perozo Touzett

ASESOR:

Luis Fernando Bringas Egusquiza

Lima, Julio, 2021

Resumen

Según cifras del Ministerio de Vivienda, en el Perú existe un déficit habitacional de 1.1 millones de viviendas, el cual se divide en dos principales componentes: el déficit cuantitativo y cualitativo; el primero corresponde a la cantidad de hogares sin vivienda; mientras que el déficit cualitativo comprende las deficiencias en la calidad de la vivienda, ya sea porque fueron construidas con materiales precarios, presentan condiciones de hacinamiento o porque no cuentan con servicios básicos (agua potable, desagüe y electricidad), siendo el más crítico el déficit cualitativo, estimado en 860 mil viviendas (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2017). Dicha situación se acentúa en el segmento de bajos ingresos, donde un 75% de la población ha realizado procesos de construcción de manera informal (BID, 2015), lo cual, según Capeco, podría generar un sobre costo de hasta 40% (Gestión, 2017). Lo mencionado implica un desafío y hace un llamado a las empresas relacionadas al sector para enfocar acciones de responsabilidad social dirigidas a buscar disminuir dicho déficit. Mibanco, entidad financiera líder en el segmento de las microfinanzas (RCC, 2020), asume un rol proactivo ante dicha situación y realizó una investigación entre sus clientes de San Juan de Lurigancho¹ a fin identificar la calidad de las mejoras en vivienda que financiaron, donde una de las casuísticas más recurrente fue el de las familias que financiaron la compra de láminas de calamina de baja calidad para cubrir los techos de sus viviendas y se encontraron en la necesidad de adquirir nuevas láminas antes de culminar el pago del préstamo contraído, debido al acelerado desgaste que presentaron (Hábitat para la Humanidad y Mibanco, 2018); es decir, continuaron pagando por un

¹ Según el INEI, San Juan de Lurigancho es el distrito con el mayor déficit habitacional a nivel nacional (INEI, 2009).

producto aun cuando ya no lo estaban empleando. La raíz de este problema no solo radica en la búsqueda de menores costos por parte de los clientes, si no, en que el material comprado no se adecua a las condiciones climáticas de la ciudad.

El presente trabajo tiene como objetivo estructurar un programa de financiamiento de techos de calidad, en alianza con Sider Perú, a fin de apalancar las fortalezas de cada empresa y lograr un impacto significativo en las familias de bajos recursos; asimismo, a lo largo del documento se expone cómo dicha iniciativa social es viable operativamente, además de rentable.

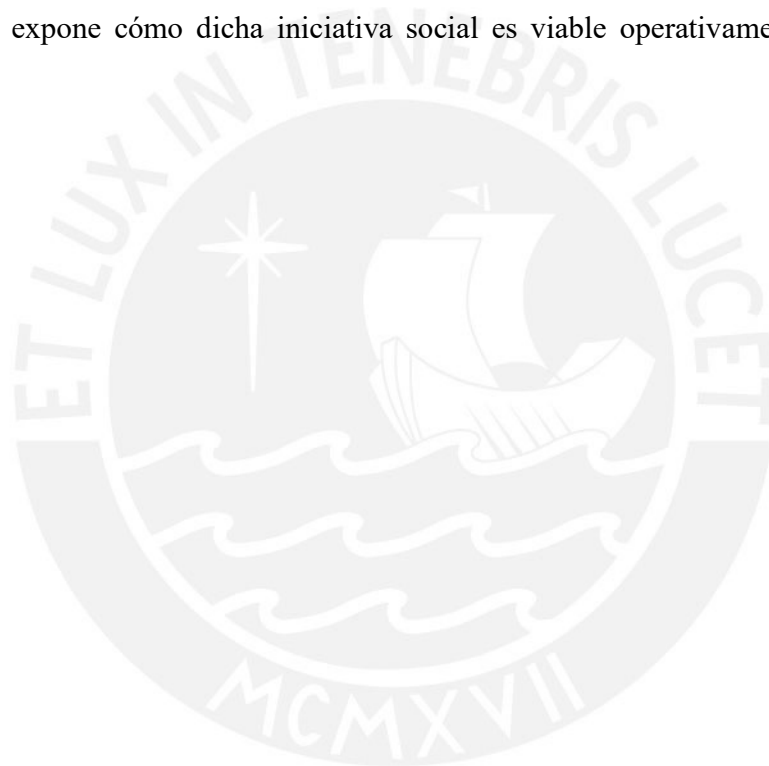


Tabla de contenidos

Visión	1
Misión	1
Parte I. Oportunidad	2
Sección 1. Situación	2
Sección 2. Objetivos	9
Parte II. Marketing Estratégico	11
Sección 3. Consumidor	11
Sección 4. Mercado	16
Sección 5. Aspectos Legales	29
Sección 6. Posicionamiento del Producto	32
Parte III. Marketing Táctico	34
Sección 7. Producto	34
Sección 8. Punto de venta	41
Sección 9. Promoción	44
Sección 10. Precio	51
Parte IV. Acción y Control	58
Sección 11. Resultados Financieros	58
Sección 12. Análisis de Equilibrio	77
Sección 13. Programación	82

Conclusiones	83
Recomendaciones	84
Bibliografía	86
Anexos	91



Índice de Tablas

Tabla 1 Participantes en el proceso de toma de decisión del financiamiento bancario.....	14
Tabla 2 Material de construcción predominante en los techos de la vivienda de San Juan de Lurigancho	16
Tabla 3 Cuadro de la inversión requerida para la adquisición de láminas de calamina de baja calidad	17
Tabla 4 Cuadro de la inversión requerida para la adquisición de láminas de calamina Sider Perú..	18
Tabla 5 Cuadro comparativo de precios e inversión anual.....	18
Tabla 6 Demanda de financiamiento para la mejora de techos de calamina en el segmento de bajos ingresos de San Juan de Lurigancho.....	20
Tabla 7 Distribución mensual del Monto desembolsado anual, en San Juan de Lurigancho.....	20
Tabla 8 Entidades financieras enfocadas en la micro y pequeña empresa	23
Tabla 9 Comparativo de precios de las láminas de calamina Sider Perú y el producto tradicional..	49
Tabla 10 Gasto anual en incentivos para los asesores.....	50
Tabla 11 Inversión para el proyecto.....	51
Tabla 12 Tasas promedio de las principales entidades financieras del segmento de las microfinanzas	53
Tabla 13 Estructura de costos de un crédito Construcción de Vivienda	56
Tabla 14 Demanda del proyecto.....	59
Tabla 15 Porcentaje adicional de desembolso producto de la alianza con Sider Perú.....	60
Tabla 16 Estacionalidad histórica de las agencias Mibanco de San Juan de Lurigancho	62
Tabla 17 Desembolsos mensuales proyectados para el horizonte del proyecto	62
Tabla 18 Ratio promedio de amortización y cancelación del producto Construcción de vivienda ..	62
Tabla 19 Saldo proyectado para el primer año del proyecto	63
Tabla 21 Saldo proyectado para el tercer año del proyecto.....	64

Tabla 20 Saldo proyectado para el segundo año del proyecto.....	63
Tabla 22 Ingresos financieros proyectados	65
Tabla 23 Egresos financieros proyectados	67
Tabla 24 Provisiones netas proyectadas.....	69
Tabla 25 Ingresos no financieros proyectados.....	70
Tabla 26 Gastos variables proyectados	72
Tabla 27 Proyección de gastos fijos.....	74
Tabla 28 Estado de Ganancias y Pérdidas (en miles de soles)	75
Tabla 29 <i>Flujo de Caja Económico y Financiero (en miles de soles)</i>	76
Tabla 30 Datos de entrada para determinar el punto de equilibrio del proyecto	78
Tabla 31 Desembolsos de equilibrio del proyecto.....	78
Tabla 32 VAN económico y financiero	80
Tabla 33 Ratio de beneficio costo.....	81
Tabla 34 Periodo de recuperación	82

Índice de Figuras

Figura 1. Participación de mercado en el segmento la micro y pequeña empresa al cierre de diciembre 2020	3
Figura 2 . Participación de mercado en el segmento la micro empresa	4
Figura 3. Participación de productos por segmento	6
Figura 4. Demanda inicial de financiamiento para la adquisición o mejora de láminas de calamina, en San Juan de Lurigancho.....	19
Figura 5. Evolución de la mora contable de las principales entidades micro financieras	21
Figura 6. Evolución de la mora contable de las principales entidades micro financieras	21
Entidades financieras enfocadas en la micro y pequeña empresaFigura 7. Evolución de la mora contable de las principales entidades micro financieras.....	21
Figura 8. Cronograma de actividades tácticasTabla 10.....	23
Figura 9. Cronograma de actividades tácticas	36
Figura 10. Principales características del producto Construcción de ViviendaFigura 11. Cronograma de actividades tácticas.....	36
Figura 12. Principales características del producto Construcción de Vivienda.....	37
Figura 13. Flujo de atención para clientes captados por las ferreterías asociadasFigura 14. Principales características del producto Construcción de Vivienda	37
Figura 15. Flujo de atención para clientes captados por las ferreterías asociadas	42
Figura 16. Flujo de atención para clientes captados por los asesores de negocio MibancoFigura 17. Flujo de atención para clientes captados por las ferreterías asociadas.....	42
Figura 18. Flujo de atención para clientes captados por los asesores de negocio Mibanco	43
Figura 19. Familia de San Juan de LuriganchoFigura 20. Flujo de atención para clientes captados por los asesores de negocio Mibanco.....	43
Figura 21. Familia de San Juan de Lurigancho	46

Figura 22. Storyboard del video sobre la instalación y mantenimiento de techos..... 46

Figura 23. Familia de San Juan de Lurigancho..... 46

Figura 24. Storyboard del video sobre la instalación y mantenimiento de techos..... 47



Programa para el financiamiento de techos de calidad para las familias de San Juan de Lurigancho

Visión

La visión de Mibanco, conocida como aspiración en la organización, consiste en “*Ganarnos el corazón y la confianza de las personas que se atreven a progresar*”, lo cual hace alusión a la genuina orientación de Mibanco hacia los emprendedores del país (Mibanco, 2019).

Misión

Mibanco busca establecer relaciones de largo plazo con sus clientes, ayudándolos a progresar e incrementar sus ingresos, por ello su misión se resume en “*Transformamos vidas. Escribimos juntos historias de progreso*” (Mibanco, 2019).

Parte I. Oportunidad

Sección 1. Situación

1.1. Antecedentes de la empresa

Edyficar es fundada en 1998 con la participación de CARE Perú como accionista mayoritario, una organización internacional de desarrollo sin fines de lucro, e inicia operaciones en Lima, Arequipa y La Libertad sobre la base y experiencia del programa de apoyo crediticio de CARE Perú dirigido a los pobladores de menores recursos. En el 2009, Edyficar se convierte en subsidiaria del Banco de Crédito del Perú, formando así parte del Grupo Credicorp (Mibanco, 2021).

Por otro lado, Mibanco también inicia operaciones en 1998, teniendo como accionista fundador al grupo Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector de la micro y pequeña empresa. A principios del 2014, Mibanco fue adquirido por Edyficar, momento en que se produce el gran proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mibanco, donde se mantuvo el nombre de este último. A raíz de dicha fusión, Mibanco empieza a formar parte del Grupo Credicorp (Mibanco, 2021).

Como subsidiaria de Credicorp, Mibanco está alineado a las directivas del holding, entre ellos, uno de los más relacionados al proyecto en estudio es el criterio ESG (Environmental, Social and Governance), el cual ha cobrado mayor relevancia desde inicios del 2020, año en el que Credicorp asumió el reto de incorporar dicho criterio en cada aspecto de su estrategia de negocio, a fin de impulsar el cambio

cultural y entregar valor de largo plazo, mediante la identificación de oportunidades que generen valor e impacto positivo en la sociedad (Credicorp, 2020).

1.2. Situación del mercado.

Con una participación de mercado mayor al 25%, Mibanco se destaca como la entidad financiera líder en el segmento al que se dirige, conformado por la micro y pequeña empresa (Mibanco, 2019); es decir, el segmento que solicita financiamiento por montos de hasta S/300 000 (SBS, 2015), y en el cual compite principalmente con cajas municipales y financieras, tal como se muestra en la figura 1. Se estima que dicho segmento contribuye al 24% del PBI nacional y emplea al 85% de la PEA del país (Andina, 2018).

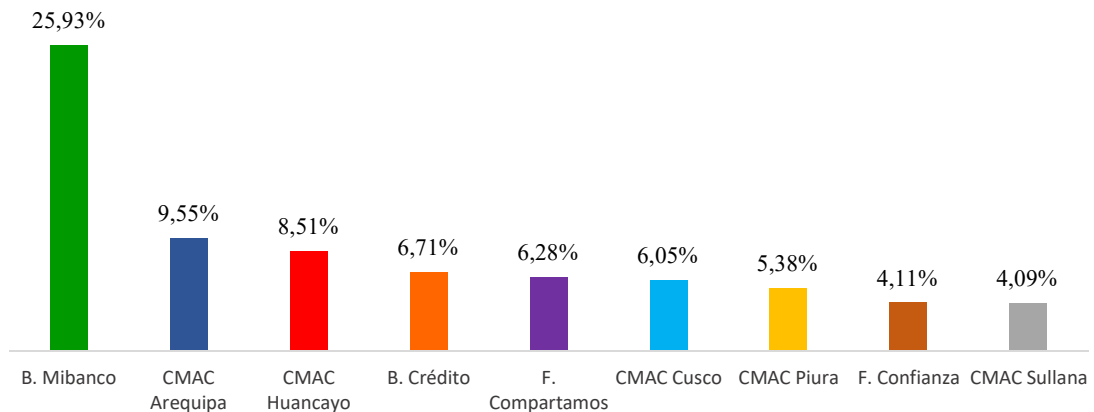


Figura 1. Participación de mercado en el segmento la micro y pequeña empresa al cierre de diciembre 2020
Tomado de la Central de Riesgos Crediticios, enero 2021

Sin embargo, al acotar la participación de Mibanco en el segmento de créditos a microempresas; es decir, al rango de endeudamiento no mayor a S/ 20 000 (SBS, 2015), se observan dos principales sub – segmentos, el primero comprendido en los rangos de deuda de S/ 0 hasta S/ 5 000, sub-segmento en el que está enfocado el

presente proyecto, y el sub-segmento comprendido entre los rangos de deuda de S/ 5 000 hasta S/ 20 000. En el primero de ellos, se aprecia que Mibanco pierde liderazgo contra la Financiera Compartamos, que se destaca como líder; no obstante, Mibanco retoma su liderazgo en el sub-segmento de S/ 5 000 hasta S/ 20 000, tal como se observa en la Figura 2.

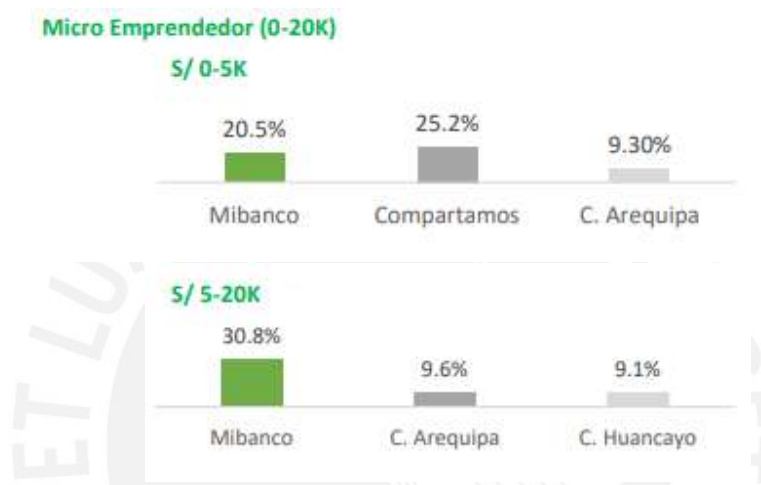


Figura 2 . Participación de mercado en el segmento la micro empresa

Tomado de la Central de Riesgos Crediticios, enero 2021

Las entidades que participan en el segmento de las microfinanzas desempeñan un rol sumamente relevante en la inclusión financiera del país: sólo en el 2019 se bancarizó a un total de 506 059 nuevos clientes, de los cuales, más de 100 mil tuvieron acceso por primera vez a un crédito gracias a Mibanco (Mibanco, 2020), lo cual es sinónimo de progreso para el país, al existir una relación causal positiva entre el aumento de la inclusión financiera y la reducción del nivel de pobreza (Asbanc, 2017). Sin embargo, aún se advierte una importante oportunidad de crecimiento, pues se estima que existen más de 2.3 millones de potenciales clientes por bancarizar en el país (Mibanco, 2020).

Por otro lado, mediante la democratización del acceso al sistema financiero, Mibanco ratifica su misión corporativa de transformar vidas, pues según estudio *Espiral de progreso* realizado por el equipo de Investigación de Mercado de Mibanco, los clientes que obtuvieron su primer crédito financiero con Mibanco² suelen incrementar el tamaño de su negocio en el transcurso de los años, dejando de ser micro emprendedores³ - ticket promedio de desembolso de S/2 300 - para convertirse en pequeños - ticket promedio de desembolso de S/14 000- e incluso medianos emprendedores- ticket promedio de desembolso de S/57 000 -. Un resultado adicional de dicho proceso de bancarización es el alto nivel de agradecimiento y fidelidad de los clientes hacia su asesor de negocio, por haber confiado en ellos y en su capacidad de crecimiento, al haberles ayudado a obtener su primer crédito, gracias al cual su negocio creció y continúa creciendo, a través de una espiral de progreso⁴ (Mibanco, 2018), mediante este proceso Mibanco se acerca a su aspiración de ganarse la confianza de los emprendedores del país.

En estudios posteriores realizados por el equipo de Segmentos de Mibanco, se observa que, a lo largo de la espiral de progreso del cliente, el producto *Construcción de vivienda* representan un porcentaje estable de 20% de participación en los desembolsos de los segmentos indicados - micro, pequeño y mediano emprendedor – a diferencia de otros productos de la cartera, que aumentan o disminuyen su participación conforme el cliente transita de un segmento a otro, pues como se

² Generalmente por un monto de hasta S/2 000.

³ Según agrupación interna de Mibanco, que identifica tres principales grupos de emprendedores, según su ticket promedio de desembolso: micro, pequeño y mediano emprendedor.

⁴ Se conoce como espiral de progreso al proceso de crecimiento continuo de cliente, tanto en ingresos como en activos.

observa en la figura 2, el producto activo fijo va incrementando su participación conforme el cliente asciende de segmento, a diferencia del producto capital de trabajo, el cual estaría más enfocado en los micro-emprendedores y cuya participación disminuye conforme el cliente progresa a pequeño o mediano emprendedor (Mibanco, 2019).

La estable participación del producto *Construcción de vivienda* muestra la transversalidad del mismo y la permanente importancia de la vivienda en todos los segmentos de emprendedores.

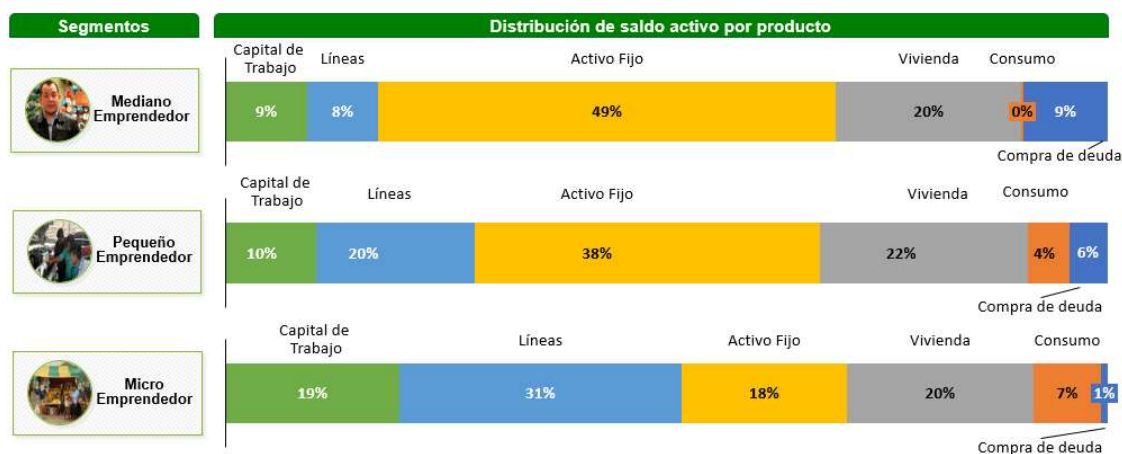


Figura 3. Participación de productos por segmento

Tomado de estudio interno de Mibanco “Segmentos: Características y perfil de los clientes”, junio 2019.

En las siguientes líneas se ahondará sobre el panorama de la construcción en el que se desarrolla el mencionado producto.

1.2. Situación del mercado de la construcción.

En el Perú, la necesidad de mejoramiento de la vivienda, el llamado déficit cualitativo, es un problema que afecta al 75% de la población de bajos ingresos del país (BID, 2015). Dicha cifra es acorde a la mencionada por el anterior presidente de

Capeco, Enrique Espinosa, quien afirma que el 70% de las viviendas de Lima requieren algún tipo de mejora, pues han sido construidas sin asesoría técnica, ni supervisión formal (RPP, 2017). En adición a la falta de asesoría técnica, existe una tendencia a privilegiar el precio sobre la calidad de los materiales, por lo que autoconstruir una vivienda podría generar un sobre costo de hasta 40% más a las familias, según lo señalado por Ricardo Arbulú, presidente del Instituto de la Construcción y el Desarrollo (ITC) de Capeco (Gestión, 2017). Según cifras del INEI, el distrito con el mayor déficit habitacional a nivel nacional es San Juan de Lurigancho (INEI, 2007), estudios posteriores realizados por la consultora HGP Group, muestran que dicha situación no ha mejorado significativamente con el transcurrir de los años, pues indican que San Juan de Lurigancho lidera el déficit habitacional a nivel de Lima Metropolitana (Gestión, 2017).

Consciente de dicha problemática y a fin de promover su rol social, Mibanco en colaboración con Hábitat para la Humanidad, ONG internacional que trabaja para lograr que las personas tengan un lugar adecuado donde vivir (Hábitat para la Humanidad, 2020), realizaron un estudio entre los clientes que desembolsaron el producto *Construcción de Vivienda* en las agencias de San Juan de Lurigancho, con el objetivo de evaluar la calidad de la construcción de las viviendas financiadas. El estudio fue realizado entre 70 clientes, donde se identificó una serie de malas prácticas en el proceso de construcción. Una de las casuísticas más críticas y resaltantes, encontrada en el 7% de los encuestados, fue el de las familias que adquirieron láminas de calamina de baja calidad para cubrir los techos de sus viviendas mediante financiamiento y se encontraron en la necesidad de adquirir nuevas láminas antes de

culminar el pago del préstamo adquirido debido al acelerado desgaste que presentaron y la inadecuada instalación, pues al encontrarse únicamente sobrepuestas entre sí, sin mayor fijación con la estructura de la vivienda, los techos no cumplían plenamente su labor de seguridad y protección al interior del hogar, pues permitían la filtración de agua en épocas de lluvias a través de las uniones de las láminas y de las rajaduras originadas por el deterioro del material, asimismo, constituían un peligro para la seguridad de los miembros del hogar ante posibles caídas parciales o totales, generando así gran incomodidad y frustración a las familias, además de problemas de salud entre los miembros más vulnerables del hogar; lo indicado se adiciona al alto nivel de vulnerabilidad del entorno habitacional de dichas familias, las cuales viven en las zonas baja, de ladera y de cumbre de los cerros (Hábitat para la Humanidad, 2018).

A fin de contrarrestar dicha situación y en línea con la responsabilidad social corporativa del banco, se buscó un aliado comercial y social con el que se co-diseñe un programa de financiamiento, que esté acompañado de información técnica y garantice la calidad de los materiales, de modo que se evite el desgaste prematuro de las láminas. En dicha búsqueda, se formó una alianza con Sider Perú, empresa productora y comercializadora de acero y materiales de construcción de alta calidad (Sider Perú, 2020), la cual está en la capacidad de ofrecer láminas galvanizadas de alta calidad e instalarlas correctamente en las viviendas del segmento de familias al que se dirige Mibanco, a través de su red de ferreterías aliadas en San Juan de Lurigancho. Según la información proporcionada por Sintia Rojas, jefe de ventas de productos de construcción de Sider Perú y con quien se coordinó el presente proyecto,

las láminas de calamina de Sider Perú experimentan un proceso de galvanizado que asegura su durabilidad (Sintia Rojas, comunicación personal, 4 de marzo de 2020). En efecto, el galvanizado proporciona una protección catódica al acero, de modo que éste no experimente procesos de oxidación, ni corrosión (Gillespie, 1990).

Es importante resaltar que si bien el principal interés de este proyecto de colaboración es social, el modelo también presenta beneficios económicos para ambas instituciones pues; por un lado, Sider Perú tiene la oportunidad de ofrecer láminas de calamina de calidad en una nueva zona de cobertura - actualmente dicho producto es comercializado únicamente en la regiones del norte del país, según la información proporcionada por la jefe de ventas de la empresa (Sintia Rojas, comunicación personal, 15 de noviembre de 2019) – lo cual les permitirá aumentar su volumen de ventas; mientras que para Mibanco representa una oportunidad para incrementar las colocaciones de créditos para mejora de vivienda, aumentar los niveles de satisfacción y recomendación de los clientes existentes, facilitando así la retención de los clientes existentes y la captación de nuevos clientes.

Sección 2. Objetivos

Como se indicó anteriormente, el principal objetivo del presente proyecto está relacionado a la responsabilidad social del banco, tal como se detalla a continuación:

- Reducir la frecuencia de reemplazo de las láminas de calamina que financia Mibanco a las familias de bajos ingresos de San Juan de Lurigancho, al asegurar la adquisición de un producto de calidad y gran duración, impulsando así el rol social del banco.

- Lograr un nivel de colocaciones de S/ 9 265 miles en el producto *Construcción de Vivienda*, para el destino de crédito “Mejora o adquisición de techos de calamina”, en el tercer año de vida del proyecto, lo cual representa un incremento del 39%, en comparación al nivel de desembolsos actual.
- Ser un proyecto viable económica y financieramente, dado el nivel de rentabilidad esperada del banco (Roe de 25%), manteniendo niveles de mora promedio de 4%.



Parte II. Marketing Estratégico

Sección 3. Consumidor

3.1. El perfil del consumidor.

El consumidor al que se dirige el proyecto está conformado por las familias de bajos ingresos (S/70 al día), las cuales presentan las siguientes características, según estudio *Un mercado creciente: descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú* (BID, 2015):

- Características demográficas:
 - Jefes de hogar, hombres y mujeres, con 42 años de edad promedio.
- Características socioeconómicas:
 - Nivel Socioeconómico D y E. Los ingresos familiares son generados por actividad económica independiente, principalmente manufactura textil y albañilería.
- Grado de instrucción:
 - El máximo grado de instrucción del jefe de hogar es secundaria completa, principalmente (49%), situación que no se reproduce en los hijos, quienes obtienen niveles de educación más altos.
- Tecnologías de la comunicación:
 - El 95% de las familias tiene un celular, de los cuales, el 21% es un *Smartphone*.

En cuanto al estilo de vida de dicho segmento y en consideración de los hallazgos del estudio *Espiral del progreso* realizado por el equipo de *Consumer Insight* de Mibanco (Mibanco, 2018), se observa un alto nivel de coincidencia con la clasificación de estilo de vida Progresistas, descrita por Rolando Arellano. Según Arellano (2017), los progresistas son hombres jóvenes de todos los niveles socioeconómicos, de carácter activo, pujante, trabajador, orientados al logro y con mucha confianza en sí mismos. Se caracterizan por estar en la constante expectativa de mejorar su situación y consideran que el éxito se logra a base de esfuerzo; son prácticos y la estética o las modas no son de su interés. En cuanto a su visión de vida, anhelan tener un negocio propio, grande y con proyección al crecimiento, esperan obtener un crédito en un banco para invertir cuando puedan y buscan tener una mujer igual de trabajadora que los acompañe en sus metas de progreso.

Si bien la descripción del estilo de vida Progresista está enfocada en hombres, las mujeres integrantes del público objetivo del proyecto comparten los mismos atributos mencionados, según el estudio *Espiral del progreso* mencionado.

3.2. Deseos y necesidades del consumidor.

Como se mencionó anteriormente, en el *Estudio de impacto y calidad de la construcción del producto Micasa* se identificaron casos de clientes que adquirieron un préstamo bancario a 18 meses para financiar la adquisición de láminas de calamina para su techo, sin embargo, estas se dañaron anticipadamente, generando gran incomodidad en las familias e incluso problemas de salud, adicional a ello, tenían una obligación financiera por lo que continuaron pagando por sus calaminas iniciales, aun cuando ya no las usaban.

En esta situación se identifica una importante necesidad de asesoría, pues las familias requieren de orientación relacionada a los diferentes niveles de calidad de las láminas de calamina, su duración estimada y de las condiciones a considerar para su correcta instalación.

3.3. Hábitos de uso y actitudes.

Las familias a las cuales se dirige el proyecto construyen sus viviendas por etapas, durante un periodo de 30 años, aproximadamente. Los avances en las etapas de construcción representan un gran logro material para las familias y están asociados a percepciones de orgullo, confort, seguridad, tenencia y confianza; además tienen un impacto directo en la calidad de vida de las familias y en sus sentimientos de autoestima y realización (Hábitat para la Humanidad, 2018).

En cuanto a sus hábitos de uso de tecnología, el 95% de los clientes cuenta con un celular; asimismo, están familiarizados con el uso de redes sociales, pues el 70% de ellas las emplea, principalmente *Facebook* y *Whatsapp*, según estudio realizado por el equipo de Canales de Mibanco⁵ (Mibanco, 2019).

3.4. Roles de compra.

Según estudio *Crédito Micasa* realizado por Mibanco, existen 6 principales roles de compras en el proceso de solicitud y otorgamiento del crédito *Construcción de Vivienda* para el financiamiento de láminas de calamina (Mibanco, 2020):

⁵ Estudio *Digitalización del cliente Mibanco* realizado por el equipo de Canales de Mibanco.

Tabla 1

Participantes en el proceso de toma de decisión del financiamiento bancario

Papel	Participante
Iniciador	Los hijos y la cónyuge del jefe de familia representan la principal influencia para realizar la mejora en la vivienda, pues son los más incómodos con las goteras del techo de calamina, las cuales, en ocasiones, dañan sus tareas o no los dejan dormir e incluso les generan problemas respiratorios en épocas de bajas temperaturas. A partir de dicha demanda, se solicita el préstamo bancario para financiar las mejoras pertinentes en la vivienda, entre ellas, la adquisición del nuevo techo de calamina.
Usuario	El usuario del préstamo bancario es el jefe de familia, pues es el encargado del pago de las cuotas del crédito bancario.
Influyentes	Una figura de suma influencia la representa el asesor de negocio, quien orienta al jefe de familia sobre las mejoras adicionales que podría realizar para tener una casa más segura y de mejor apariencia.
Decisor	El decisor y aprobador del monto y plazo de financiamiento es el jefe de familia. Asimismo, es él el que tiene la autoridad para realizar los trámites relacionados a la solicitud de financiamiento, por lo que también desempeña el papel de comprador.
Aprobadores	
Comprador	

Nota. Tomado de *Crédito Micasa*, por Mibanco, 2020.

3.5. Proceso de decisión de compra del consumidor.

Hábitat para la Humanidad, Sider Perú y Mibanco realizaron un estudio para identificar las acciones más relevantes que realizan los jefes de familia en cada una de las etapas de decisión, así como los principales dolores que experimentan, lo cual se ilustra en la siguiente figura:

ETAPAS DEL PROCESO	RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS	DECISIÓN DE COMPRA			COMPORTAMIENTO POSTERIOR A LA COMPRA
				Definición de la mejor opción	Inicio de la obra	Fin de la obra	
ACCIONES	Los orificios del techo dejan caer las gotas remanentes de lluvia y dañan los cuadernos de sus hijos.	Pide referencias de maestros de obra a su familia y vecinos.	Compara las alternativas, considerando el precio, referencias y experiencias previas.	Decide la ferretería, maestro de obra y entidad financiera.	El maestro de obra instala las láminas de calamina.	Maestro de obra termina la instalación de las láminas de calamina.	Se deben hacer reparaciones.
	Se conversa sobre la necesidad de cambiar el techo en familia y acuerdan iniciar.	Se reúne con maestro de obra y visita ferreterías. Pide presupuesto.		Ferretería entrega materiales.	Se encarga a un tercero para que supervise la obra		Conversa con sus parientes sobre la próxima mejora en la vivienda.
	Identifica la cantidad de dinero con la que cuenta.	Solicita préstamo en entidad financiera.					
DOLORES				Subir los materiales hasta su casa, que está en un cerro.	Desconfianza en relación a la correcta instalación.	Percepción de pérdida de dinero, pues sobran láminas.	

Figura 3. Etapas del proceso de decisión de inversión en láminas de calamina

Tomado de Hábitat para la Humanidad, Sider Perú y Mibanco (2020) *Customer Journey map* - Construcción de su vivienda en material noble

Como se observa, las etapas de decisión por las que transcurren los jefes de hogar durante la adquisición o mejora de sus techos de calamina se ilustran adecuadamente mediante el modelo planteado por Kotler y Keller (2016), el cual sugiere que el consumidor atraviesa por cinco etapas durante su proceso de decisión de compra, tal como se muestra en la figura 4:

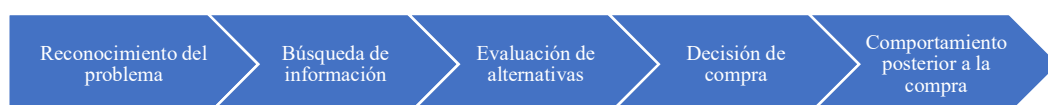


Figura 4. Modelo de cinco etapas del proceso de compra del consumidor

Tomado de Kotler y Keller (2016) Dirección de marketing.

Sección 4. Mercado

4.1. Tamaño del mercado.

En San Juan de Lurigancho existen más de 255 mil viviendas particulares, de las cuales el 30.4% cuenta con un techo de calamina; es decir, 77,699 familias (INEI, 2020).

Tabla 2

Material de construcción predominante en los techos de la vivienda de San Juan de Lurigancho

	Material de construcción predominante en los techos de la vivienda						
	Concreto armado	Planchas de calamina, fibra de cemento	Madera	Triplay / estera / carrizo	Caña o estera con torta de barro o cemento	Tejas	Paja, hoja de palmera y similares
Viviendas particulares	165.242	77.699	5.464	4.326	1.674	755	362
Porcentaje	64,7%	30,4%	2,1%	1,7%	0,7%	0,3%	0,1%

Nota. Tomado de “Resultados definitivos de los censos nacionales”, por INEI, 2018.

Según estudios de Sider Perú, una familia gasta alrededor de S/ 2 700 por la instalación de planchas de calamina de baja calidad, las cuales duran entre uno y tres años, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Cuadro de la inversión requerida para la adquisición de láminas de calamina de baja calidad

Material o servicio necesario	Unidades	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Planchas de Nórdex	25	S/ 27.00	S/ 675.00
Parantes	28	S/ 8.80	S/ 246.40
Listones de refuerzo (3m de longitud c/u)	46	S/ 5.00	S/ 230.00
Vigas de techo de 7m (2 pulg. x 4 pulg.)	5	S/ 40.00	S/ 200.00
Planchas de calamina	24	S/ 20.00	S/ 480.00
Listonería	16	S/ 8.00	S/ 128.00
Clavos (por kg.)	1.5	S/ 12.00	S/ 18.00
Escuadras metálicas	12	S/ 3.00	S/ 36.00
Mano de obra	1	S/ 700.00	S/ 700.00
TOTAL			S/ 2,713.40

Nota. Tomado de “Cuadro comparativo de precios de láminas de calamina”, por Sider Perú, 2020.

En la tabla 4, se muestra la inversión requerida para la instalación de las láminas de calamina Sider Perú.

Tabla 4

Cuadro de la inversión requerida para la adquisición de láminas de calamina Sider Perú

Material o servicio necesario	Unidades	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Planchas de Nórdex	25	S/ 27.00	S/ 675.00
Parantes	28	S/ 8.80	S/ 246.40
Listones de refuerzo (3m de longitud c/u)	46	S/ 5.00	S/ 230.00
Vigas de techo de 7m (2 pulg. x 4 pulg.)	5	S/ 40.00	S/ 200.00
Planchas Sider Perú	24	S/ 65.00	S/ 1,560.00
Listonería	16	S/ 8.00	S/ 128.00
Clavos (por kg.)	1.5	S/ 12.00	S/ 18.00
Escuadras metálicas	12	S/ 3.00	S/ 36.00
Mano de obra	1	S/ 700.00	S/ 700.00
TOTAL S/			3,793.40

Nota. Tomado de “Cuadro comparativo de precios de láminas de calamina”, por Sider Perú, 2020.

Si bien las planchas de calamina Sider Perú tienen un costo unitario más alto, éstas tienen una mayor duración, estimada entre 25 y 30 años, por lo que, al comparar la inversión anual que requieren las láminas de calamina de baja calamina con las láminas galvanizadas de Sider Perú, se observa que éstas últimas representan un gasto 86% menor:

Tabla 5

Cuadro comparativo de precios e inversión anual

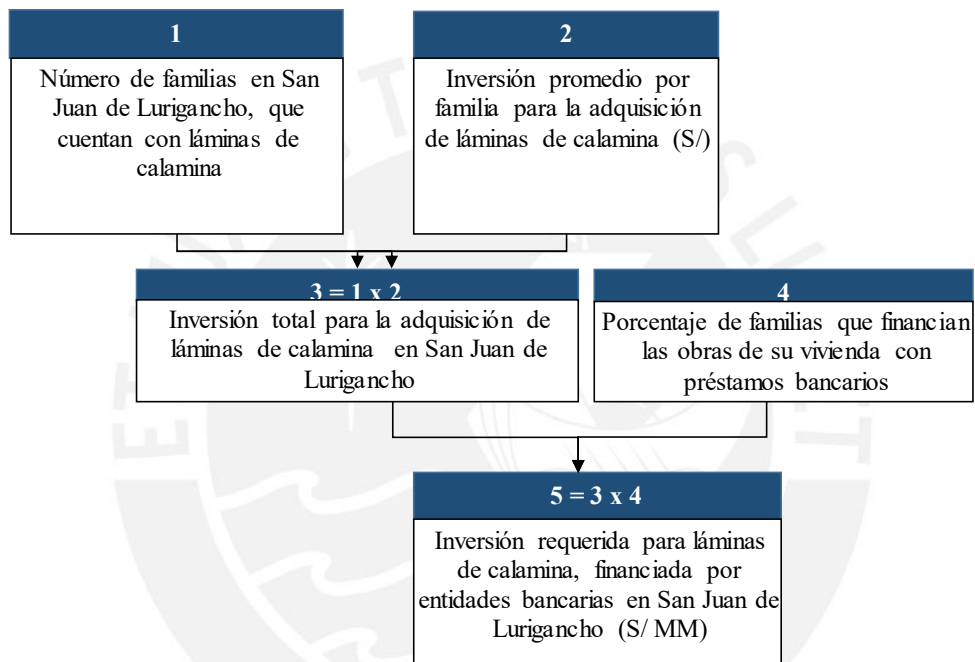
	Planchas de calamina	
	Baja calidad	Sider Perú
Inversión requerida total (Material y mano de obra)	2,713.40	3,793.40
Años de duración	3	30
Inversión anual	904.47	126.45

Nota. Tomado de “Cuadro comparativo de precios de láminas de calamina”, por Sider Perú, 2020.

Por otro lado, se estima que, del total de familias, existe un 62% que requeriría financiamiento bancario para realizar obras en su vivienda (Ipsos, 2019).

A partir de lo indicado y acorde con el procedimiento de cálculo ilustrado en la figura 5, se estima que la necesidad de financiamiento de láminas de calamina en San Juan de Lurigancho está valorizada en S/183 millones, tal como se muestra en la tabla 6.

Figura 4. *Demanda inicial de financiamiento para la adquisición o mejora de láminas de calamina, en San Juan de Lurigancho*



Elaboración propia

Tabla 6

Demanda de financiamiento para la mejora de techos de calamina en el segmento de bajos ingresos de San Juan de Lurigancho

Concepto	Monto
Número de familias en San Juan de Lurigancho, que cuentan con láminas de calamina	77,699.0
Inversión promedio por familia para la adquisición de láminas de calamina (S/)	3,793.4
Inversión total para la adquisición de láminas de calamina en San Juan de Lurigancho (S/MM):	295
Porcentaje de familias que financian las obras de su vivienda con préstamos bancarios	62%
Inversión requerida para láminas de calamina, financiada por entidades bancarias en San Juan de Lurigancho (S/ MM)	183

Elaboración propia

4.2. Estacionalidad de la demanda.

La información histórica de Mibanco muestra que la demanda de financiamiento en San Juan de Lurigancho tiene una tendencia estable, con ligeras disminuciones en febrero y junio, tal como se muestra en la tabla 7, donde se detalla la distribución mensual del monto anual desembolsado del producto de microcrédito *Construcción de vivienda*.

Tabla 7

Distribución mensual del Monto desembolsado anual, en San Juan de Lurigancho

ene	8.0%
feb	5.3%
mar	8.0%
abr	7.9%
may	8.4%
jun	7.2%
jul	8.0%
ago	9.2%
sep	8.7%

oct	11.8%
nov	9.6%
dic	8.1%

Nota. Tomado de información interna de Mibanco

4.3. Impacto de la tecnología.

La tecnología tiene un impacto positivo en el proyecto, pues las ferreterías aliadas tendrán un sistema web de prefiltro desarrollado por Mibanco, donde identificarán las familias sujetas a crédito, de serlo, podrán ser derivadas a los asesores Mibanco. Una vez asignado el cliente o también llamado lead a un asesor, éste debe hacer una evaluación del cliente de manera física.

4.4. Competidores.

Como se mencionó anteriormente, Mibanco es la entidad financiera con mayor participación de mercado dentro del segmento de la micro y pequeña empresa, dicha posición de liderazgo se mantiene en el sub-segmento de la construcción progresiva, donde *Construcción de Vivienda* es líder y destaca entre los productos de

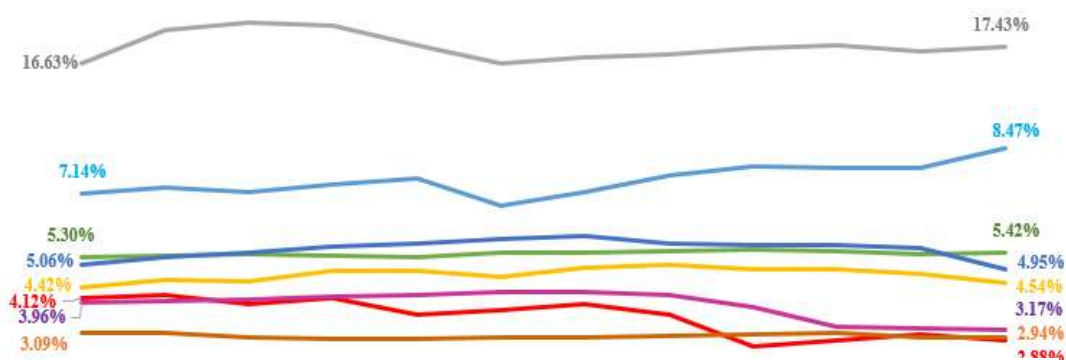


Figura 6. Evolución de la mora contable de las principales entidades micro financieras

Tomado de Central de Riesgos Crediticios, 2019.

la competencia como el único diseñado específicamente para el financiamiento de la construcción o mejora de la vivienda. Sin embargo, Mibanco aún tiene oportunidades de mejora en cuanto al manejo de la calidad de su cartera, pues sus niveles de mora se encontraron en un promedio de 5.40% en el 2019, a diferencia de las principales entidades competidoras, que en promedio se mantuvieron en un nivel de mora de 4.72%, sin considerar a Caja Sullana, cuyos niveles de mora están muy por encima de las otras entidades, tal como se muestra en la figura 6.

Una oportunidad de mejora adicional es el agilizar el desarrollo de herramientas digitales que faciliten la gestión del asesor, pues, pese a ser el líder del mercado, Mibanco se encuentra desfasado en relación a dos de sus principales competidores, Compartamos y Caja Arequipa, los cuales - según información recogida en *focus group* realizados por Mibanco - otorgan a sus asesores celulares o *tablets* con aplicativos web que les permiten realizar evaluaciones crediticias en campo, sin necesidad de acudir a una agencia física.

Las entidades financieras que dirigen sus esfuerzos a atender dicho segmento de mercado son las siguientes:

Tabla 9

Entidades financieras enfocadas en la micro y pequeña empresa

Banco	• Mibanco
Financieras	<ul style="list-style-type: none"> • América • Crediscotia • Confianza • Compartamos • Credinka • Efectiva • Proempresa • Mitsui Auto Finance • Financiera Oh! • Qapaq
Cajas municipales	<ul style="list-style-type: none"> • Caja Arequipa • Caja Cusco • Caja Del Santa • Caja Trujillo • Caja Huancayo • Caja Ica • Caja Maynas • Caja Paita • Caja Piura • Caja Sullana • Caja Tacna • Caja Metropolitana de Lima
Cajas rurales	<ul style="list-style-type: none"> • Incasur • Los Andes • Prymera • Sipán • Del Centro • Raíz
Edpymes	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso Crediticio • Alternativa • BBVA Consumer Finance • Credivisión • Inversiones La Cruz • Mi Casita • Edpyme Progreso • GMG Servicios Perú • Santander Consumer Perú

Nota. Tomado de Central de Riesgos Crediticios, 2019

Se consideró a las empresas del sistema financiero que registraron más del 50% de su cartera en Mypes a diciembre de 2019, según los lineamientos empleados por Asbanc en su publicación “Microfinancieras avanzan a paso firme en el mercado” (Asbanc, 2019), por lo que no se considera a los bancos tradicionales, lo cual también es acorde a los criterios que considera Mibanco para identificar a su competencia y guarda relación con el público objetivo al que se dirige este proyecto.

4.5. Segmentación del mercado.

El proyecto está orientado a las familias de bajos ingresos de San Juan de Lurigancho, que tienen la necesidad de financiar la mejora de sus techos de calamina. Atender a dicho segmento representa una gran oportunidad para Mibanco y a las entidades de la competencia, pues, como se indicó anteriormente, las entidades financieras que participan en el segmento de las microfinanzas tienen un rol fundamental para la inclusión financiera y la reducción del nivel de pobreza en el país (Asbanc, 2017), lo cual se podría explicar por el hecho de que las micro financieras han dirigido sus esfuerzos hacia la atención de los segmentos de bajos ingresos, según lo indicado por Dario León, gerente de Asuntos Corporativos de la FEPCMAC, al diario Gestión (Gestión, 2015).

4.6. Características de la P de producto.

Las principales características del producto financiero son las siguientes:

- Tasa de interés: representa el porcentaje adicional que se cobrará al cliente sobre el monto financiado inicial. Para establecer la tasa de interés adecuada para cada crédito se evalúan los costos y riesgos asociados, entre otras variables.
- Plazo máximo de financiamiento: número de meses o cuotas que tiene el cliente para pagar el préstamo otorgado, está relacionado con el monto de financiamiento y la capacidad de pago de cada cliente.
- Monto máximo de financiamiento: relacionado a la necesidad de financiamiento del cliente y su capacidad de pago.

- Modalidad: existen 3 diferentes categorías.

1. Créditos nuevos: préstamos otorgados al cliente por primera vez en Mibanco.

2. Créditos recurrentes:

Se subdividen en dos tipos:

- Recurrente Sin Saldo: refiere a los casos en que el monto recibido por el cliente solo incluye una nueva disponibilidad de efectivo. Son créditos otorgados a clientes que retornan y que no cuenta con un crédito vigente al momento del desembolso del crédito recurrente sin saldo.

- Recurrente Con Saldo: refiere a los casos en que el monto recibido por el cliente incluye el saldo de los créditos vigentes, los cuales son cancelados, y una nueva disponibilidad de efectivo. Son créditos ampliados o incrementales⁶.

3. Créditos paralelos: créditos en simultáneo. El desembolso de un crédito paralelo implica, en su totalidad, una nueva disponibilidad de efectivo, sin cancelar los préstamos vigentes del cliente. El asesor evalúa la capacidad de pago

⁶ Ejemplo: un cliente tiene un préstamo vigente con Mibanco de S/10,000 de saldo y obtiene un segundo préstamo de S/15,000, bajo la modalidad de Recurrente con saldo. En este caso, S/10,000 son empleados para cancelar el primer crédito y sólo se le entrega al cliente la diferencia (disponibilidad de efectivo: S/5,000).

del cliente y, en función de ella, define la viabilidad de otorgarle un crédito paralelo o recurrente.

4.7. Características de la P de punto de venta.

Los principales puntos de venta por los que se ofrecen los servicios financieros son el *call center*, las plataformas de las agencias físicas y los asesores de negocio.

- *Call center*: el personal del *call center* se encarga de contactar a una relación de clientes potenciales y brindarles ofertas personalizadas, según la necesidad de financiamiento estimada para cada uno. La lectura del contrato se realiza durante la llamada y el cliente puede aceptar la creación de una cuenta de ahorros para que en ella se realice el depósito del monto financiado y aceptado durante la llamada o acudir a una agencia cercana para recogerlo personalmente.
- Agencias físicas: cuando los potenciales clientes acuden a una agencia física de Mibanco, generalmente son atendidos por el personal de plataforma. Dicho personal puede identificar a los clientes que tienen una oferta de financiamiento activa para comunicársela y negociar con ellos las condiciones del préstamo, además intentan persuadirlos para que adquieran determinados seguros optativos⁷; es decir, los seguros que no son obligatorios para el crédito⁸.

⁷ Tales como el seguro con cobertura oncológica, por accidentes, entre otros.

⁸ Como es el caso del seguro de desgravamen, que se trata de un seguro obligatorio e inherente a cualquier tipo de crédito.

- Asesor de negocio: equipo humano que representa la principal fuerza de ventas del banco y a través del cual se desembolsa el 95% de los créditos del banco. La relación de confianza y cercanía que mantienen con los clientes genera que sean el primer punto de contacto ante cualquier tipo de solicitud, ya sea un nuevo desembolso o una queja. En el asesor de negocio se concentra gran cantidad de funciones, tales como:

- Captación de clientes.
- Evaluación de la rentabilidad del negocio del cliente: exige que el asesor de negocio realice estimaciones del nivel de ingresos del cliente a partir de información cualitativa – principalmente, observaciones, entrevistas con los vecinos del negocio, etc.
- Realizar la oferta crediticia, en función a las necesidades del cliente.
- Gestión de cobranzas, hasta el tramo de mora de 30 días⁹.

Para el presente proyecto solo se empleará como canal al asesor de negocio.

4.8. Características de la P de promoción.

Según estudios mostrados por el equipo de *Consumer Insight*¹⁰ de Mibanco, el factor principal que influye en los clientes para decidirse optar por los productos financieros de Mibanco o de alguna otra entidad financiera es la referencia de

⁹ Los tramos de mora mayores a 30 días son gestionados por ejecutivos de recuperaciones, mientras que los clientes con mora mayor a 60 días son gestionados por proveedores externos especializados en la gestión de cobranza.

¹⁰ No corresponden a un estudio específico; sin embargo, es una información indicada por el equipo de *Consumer Insight* en los comités de Marketing.

familiares y amigos. El *boca a boca* es sumamente relevante dentro de este segmento, en el que una buena experiencia con el asesor de negocio es fundamental para que éste lo recomiende entre los miembros de su círculo social que tienen las mismas necesidades de financiamiento. Es sumamente relevante lograr una experiencia positiva en el cliente, tanto en rapidez de la atención, como en calidad de la misma, de modo que éste recomiende Mibanco a su círculo cercano.

Adicionalmente se observó que las redes sociales representan un importante medio para la difusión de los beneficios del producto *Construcción de Vivienda* y de Mibanco, pues un elevado porcentaje de los clientes potenciales, alrededor del 70%, son usuarios frecuentes de redes sociales, principalmente *Whatsapp* y *Facebook* (Mibanco, 2019).

4.9. Características de la P de precio.

El precio del producto financiero se traduce en una tasa de interés. Para establecer el precio adecuado de cada crédito, se cuantifica el riesgo de impago asociado a cada cliente, además de otras variables, que en sumatoria resultan en la tasa final a ofrecer al cliente, dichos componentes se detallan a continuación:

- Costo de los fondos de los ahorristas, el cual varía principalmente en función al plazo del crédito
- Costo por riesgo de impago, el cual varía en función de cada cliente
- Costo asociado al crédito: personal, sistemas informáticos, red de agencias, etc
- Rentabilidad de capital para los accionistas

- Margen de ganancia para la entidad bancaria

Según lo indicado por el área de *Pricing* de Mibanco, las variables mencionadas son generalmente transversales entre todas las entidades del Sistema Financiero, la principal diferencia radica en la participación de cada una de ellas en la composición de la tasa de interés, pues cada entidad financiera tiene costos de fondeo, operativos y márgenes distintos.

Sección 5. Aspectos Legales

5.1. Impuestos

El principal impuesto que se grava al banco es el Impuesto a la renta, el cual representa el 29.5% de la utilidad generada por el mismo. Asimismo, todas las operaciones que se realizan a través de las empresas del Sistema Financiero son gravadas por el Impuesto a las Transacciones Financieras o ITF, cuya tasa es del 0.005% del valor de cada operación. Los montos correspondientes a dicho concepto deben ser retenidos y declarados ante SUNAT por las entidades financieras (SUNAT, 2020).

5.2. Restricciones a la comunicación

Como se mencionó anteriormente, el banco tiene 3 principales puntos de venta: el *call center*, la plataforma de las agencias y el asesor de negocio. En el caso del primer canal, éste aplica únicamente para aquellos clientes que han aceptado y consentido que usemos sus datos personales, en cumplimiento de la Ley N°29733, Ley de Protección de Datos Personales (El Peruano, 2011). No se considera dentro de la base de gestión a aquellos clientes que han manifestado su rechazo a ser

contactados para recibir ofertas de productos, el equipo de operaciones es el encargado de mantener actualizada dicha relación de clientes. Asimismo, según la resolución N°1765-2005 de la SBS, estamos obligados a brindar de manera clara y transparente la información relacionada al crédito durante la llamada – específicamente lo correspondiente al monto, plazo y TCEA¹¹ -, ello en cumplimiento con la Ley 28587, Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en materia de servicios financieros, sobre transparencia de la información y modificaciones contractuales y sus modificatorias. El sustento tangible del cumplimiento de dichas leyes lo representan los audios grabados, los cuales deben ser custodiados por 10 años (SBS, 2005).

Las leyes mencionadas también son aplicadas en la gestión del asesor de negocio y el equipo de plataforma pues para la emisión de todo crédito por dichos canales se requiere que el cliente firme los documentos contractuales relacionados a su crédito, según lo indicado en el *Manual y Metodología Crediticia* de Mibanco (Mibanco, 2020).

5.3. Registro de la marca

Los créditos financiados que se acojan a los beneficios de la alianza Sider Perú con Mibanco serán desembolsados mediante el producto *Construcción de Vivienda*, el cual se encuentra vigente, por lo que no implicaría el desarrollo o registro de una marca o producto.

¹¹ Tasa de Costo Efectiva Anual

5.4. Código de Defensa del Consumidor

La ley que establece las normas de protección y defensa al consumidor es la Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, la cual tiene el objetivo de que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos. En caso de incumplimiento, la empresa se expone a posibles sanciones impuestas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, Indecopi (INDECOPI, 2020).

5.5. Normas y Procedimientos

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS, es el organismo encargado de la regulación y supervisión de las entidades pertenecientes a los sistemas financiero, de seguros y privado de pensiones (SBS, 2020). Mibanco, como institución financiera supervisada, tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la SBS, según lo indicado en la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Según ello, para el marco del presente proyecto y en adición a las leyes previamente mencionadas, se deberán considerar las siguientes resoluciones:

- Resolución SBS N° 445-2000, “Normas Especiales sobre Vinculación y Grupo Económico”. Modificada parcialmente por la Resolución N° 472-2006 Normas prudenciales para las operaciones con personas vinculadas a las empresas del sistema financiero
- Resolución SBS No 11356-2008, Nuevo Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones

- Resolución SBS N° 41- 2005, Reglamento para la Administración del Riesgo Cambiario Crediticio
- Resolución SBS N° 816- 2005, Reglamento de Sanciones aplicable a personas naturales y jurídicas supervisadas
- Resolución SBS No 6941-2008, Reglamento para la Administración del Riesgo de Sobreendeudamiento de los Deudores Minoristas y modifican el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero
- Resolución SBS No 1494-2006, Modificatoria del Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones
- Resolución SBS N° 0037-2008, Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos
- Resolución SBS N° 6941-2008, Reglamento para la Administración del Riesgo de Sobre Endeudamiento de Deudores Minoristas
- Resolución SBS N° 1169-2007, Medidas de excepción para el tratamiento de los créditos que las empresas del sistema financiero han destinado a deudores domiciliados en las zonas afectadas por el sismo del 15 de agosto del 2007
- Resolución SBS N° 2660- 2015, Reglamento de Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo.

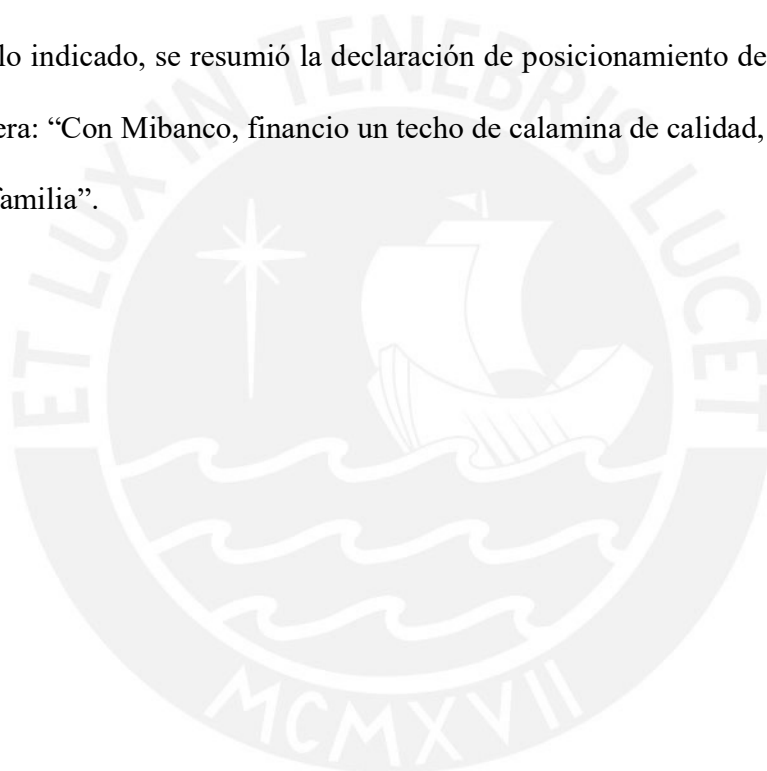
Sección 6. Posicionamiento del Producto

Como se mencionó anteriormente, el producto de microcrédito *Construcción de Vivienda* de Mibanco posee diversas características que lo distinguen de los créditos de la competencia, asimismo, a partir de la alianza con Sider Perú, se convierte en la única

institución micro financiera que ofrece la instalación gratuita de las láminas de calamina financiadas¹², por lo que la estrategia de posicionamiento a emplear es la de diferenciación.

Adicionalmente, se debe resaltar que mediante este proyecto se busca que las familias de bajos ingresos de San Juan de Lurigancho optimicen su inversión en techos y adquieran un producto de calidad y gran duración, que eviten la filtración de agua al interior de la vivienda, mejorando así la calidad de vida de las familias.

Según lo indicado, se resumió la declaración de posicionamiento del producto de la siguiente manera: “Con Mibanco, financio un techo de calamina de calidad, que protegerá y alegrará a mi familia”.



¹² Láminas de calamina galvanizadas adquiridas en las ferreterías aliadas de Sider Perú.

Parte III. Marketing Táctico

Sección 7. Producto

7.1. Historia

El producto de microcrédito para la construcción o mejora de la vivienda fue desplegado en el 2010 por la Financiera Edyficar, bajo el nombre de “Edyvivienda”. Luego de la fusión entre Mibanco y Financiera Edyficar en el año 2015, el producto cambia su nombre a *Construcción de vivienda*¹³. Durante dicho proceso de fusión se optó por mantener las características más sobresalientes de los productos y sistemas que tenían cada una de las entidades, ello significó una mejora sustancial para todos los productos, pues mantenían los atributos más valorados tanto del portafolio de Mibanco, como de Financiera Edyficar. Como resultado de la fusión, el producto *Construcción de vivienda* pudo atender nuevos segmentos, específicamente el de bajos ingresos - NSE D y E-, que, si bien eran atendidos por Mibanco, no lo era por Financiera Edyficar – que atendía, principalmente, los segmentos de NSE C-. La inclusión del nuevo segmento de mercado representó una gran oportunidad para desempeñar un rol social como entidad bancarizadora, además del esencialmente comercial.

7.2. Ciclo de vida y estrategia de marketing

Previo al inicio del proyecto, se deben realizar ciertas actividades de pre lanzamiento, que incluyen capacitar a los asesores sobre los beneficios de construir viviendas con materiales de calidad; además de los atributos diferenciales de las

¹³ Si bien el nombre oficial del producto y según lo inscrito en los reportes a la SBS es *Construcción de vivienda*, existe una práctica generalizada entre los asesores de negocio por llamarlo “Micasa”.

láminas de calamina Sider Perú, en comparación a los productos de la competencia; el detalle de dichas actividades se encuentra en la sección 13 del presente documento.

En cuanto a las actividades de lanzamiento, éstas incluyen activaciones¹⁴ en puntos estratégicos del distrito, definidos y organizados en coordinación con el líder comunal de cada zona. Adicionalmente, se planifican premiaciones periódicas para los asesores que logren colocar la mayor cantidad de préstamos *Construcción de vivienda* mediante el flujo de la alianza con Sider Perú. Finalmente, se proyecta realizar encuestas a profundidad, con el apoyo del equipo de investigación de mercado, para identificar el impacto de las buenas prácticas de construcción transmitidas por el asesor de negocio y las experiencias con los materiales Sider Perú, al inicio del proyecto y luego de 3 años, periodo en el cual, según experiencia de Mibanco, se pueden medir las mejoras en la calidad de vida de las iniciativas desplegadas.

En la siguiente figura se detalla el horizonte de tiempo en el que se realizará cada una de las actividades indicadas.

¹⁴ Se conoce como activaciones a las actividades masivas realizadas por los asesores de negocio, donde se promueve alguna iniciativa y suele estar acompañada de actividades recreativas, que incluyen la entrega de premios.

Año 1											
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Actividades de lanzamiento y comunicación de la alianza Sider Perú y Mibanco en San Juan de Lurigancho, en conjunto con líderes vecinales					Premiación al asesor con mayor número de créditos colocados en alianza con Sider Perú		Actividades de refuerzo entre asesores		Actividad con potenciales clientes y líderes comunales		Premiación al asesor con mayor número de créditos colocados en alianza con Sider Perú.

Año 2											
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Actividades de refuerzo entre asesores		Actividad con potenciales clientes y líderes comunales			Premiación al asesor con mayor número de créditos colocados en alianza con Sider Perú.				Actividad con potenciales clientes y líderes comunales		Premiación al asesor con mayor número de créditos colocados en alianza con Sider Perú.

Año 3												
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Actividad en campo: encuestas (recojo de testimonios)			Grabación de testimonios		Difusión de videos testimoniales en agencias de San Juan de Lurigancho				Actividad con potenciales clientes y líderes comunales. Presentación de casos de éxito			Premiación al asesor con mayor número de créditos colocados en alianza con Sider Perú.

Figura 9. Cronograma de actividades tácticas

Elaboración propia

7.3. Características

Según los análisis de *benchmarking* realizados, el producto de microcrédito *Construcción de Vivienda* de Mibanco es el único en el mercado de las microfinanzas especialmente diseñado para el financiamiento de la construcción progresiva de las viviendas. Las mejoras de vivienda que se pueden financiar por dicho producto son diversas; entre las más comunes se encuentran las siguientes:

- Acabados en general (enchapes, puertas, ventanas)
- *Adquisición de láminas de calamina*

- Construcciones internas y externas (división de ambientes, cercos)
- Estructura de la vivienda (zanja, columnas, techo)
- Conexión a la red de agua y/o desagüe externa
- Conexiones sanitarias y/o desagüe interna
- Compra e instalación de tanques de agua
- Compra de terreno para vivienda

Asimismo, el producto cuenta con montos y plazos mínimos y máximos de financiamiento, en función al tipo de ingreso del cliente, tal como se muestra en la figura 8. Adicionalmente, permite incorporar los ingresos de los hijos y/ o del cónyuge en la evaluación crediticia, financiar hasta el 100% de la inversión de la obra y no requiere de garantía hipotecaria.

	Tipo de cliente	
	Independiente	Dependiente
Plazo Mínimo	1 mes	1 mes
Plazo Máximo	Según evaluación	36 meses
Monto Mínimo	S/ 300	S/ 300
Monto Máximo	Según evaluación	S/ 30,000

Figura 12. Principales características del producto Construcción de Vivienda

Tomado de la información interna de Mibanco

Para el alcance del presente proyecto, el cual está enfocado en el destino de crédito relacionado a la adquisición de láminas de calamina, se adicionan nuevos beneficios como la entrega e instalación gratuita de las láminas de calamina Sider Perú, lo cual favorece la diferenciación del producto.

La operativa de la alianza Sider Perú y Mibanco se diseñó de modo que Mibanco sea el encargado de evaluar la capacidad de pago del cliente y brindarle el

monto de financiamiento requerido para realizar la mejora de su vivienda, en el cual se incluye lo correspondiente al costo de las láminas de calamina, monto que será transferido directamente a las cuentas de Sider Perú, la cual, una vez reciba los fondos, autorizará a su red de ferreterías el envío, instalación y fijación de las láminas en los techos de las viviendas; además de garantizar una entrega adecuada de las mismas en cada una de las viviendas de los clientes de Mibanco. Las láminas de calamina galvanizadas y certificadas de Sider Perú tienen un espesor comprendido entre 20 y 22 mm, lo cual dificulta las posibles filtraciones por lluvias¹⁵.

Para conocer de manera preliminar la acogida que tendría el nuevo programa de financiamiento entre los consumidores meta se realizó una prueba de concepto entre 10 clientes potenciales, donde el concepto presentado fue el siguiente:

Te prestamos dinero para que renueves las láminas de calamina de tu casa, de modo que tu familia esté más cómoda y segura, con las láminas de calamina de alta calidad de Sider Perú, las cuales tienen una gran duración y evitan las filtraciones de lluvia. Además, serán enviadas e instaladas totalmente gratis en tu casa, si las compras en las ferreterías aliadas a Sider Perú.

Los resultados de la prueba de concepto fueron positivos, pues los consumidores potenciales mostraron gran interés por el producto crediticio, encontrándose lo siguiente:

- Los beneficios del producto fueron rápidamente entendidos y se consideraron claros.

¹⁵ En los estudios de calidad realizados por Hábitat para la Humanidad y Mibanco entre los clientes del banco se encontró que la mayoría de familias que empleaba láminas de calamina para los techos de sus viviendas adquirían láminas de un espesor de 15mm, lo cual, entre otras razones, aceleraba el desgaste de las láminas (Hábitat para la Humanidad y Mibanco, 2018)

- Sintieron que el producto resuelve sus necesidades, al ofrecer el envío e instalación gratis, lo cual es una gran preocupación; además mencionaron que ningún otro banco ofrece ese beneficio.
- Existe una elevada intención de financiamiento, pues los clientes entrevistados se mostraron interesados en solicitar el producto crediticio.

Si bien la reacción inicial fue bastante favorable, también surgieron preguntas relacionadas al precio de las láminas de calamina y a la tasa de interés del crédito, para lo cual se mostró el ahorro a largo plazo que representan las láminas de calamina Sider Perú, lo cual absolvió completamente las dudas de los encuestados; sin embargo, se indicó que las tasas interés del crédito se definen luego de la solicitud del cliente y dependerá de cada situación específica, por lo que no se le podía brindar un dato preciso.

7.4. Marca

En este proyecto participan dos marcas principales: Mibanco y Sider Perú. Por un lado, el microcrédito financiero será otorgado bajo la marca Mibanco y mediante el producto *Construcción de vivienda*; por otro lado, el objeto de financiamiento incluido en dicho préstamo son las láminas de calamina de la marca Sider Perú.

7.5. Diseño

La inclusión de los beneficios mencionados en la sección anterior permitirá reducir o eliminar los dolores identificados en la figura 4, tales como subir los materiales hasta la vivienda ubicada en un cerro, desconfianza en relación a la

correcta instalación, percepción de pérdida de dinero debido al exceso de láminas adquiridas, pues las láminas de calamina serían entregadas por las ferreterías aliadas de Sider Perú, lo cual liberará al cliente del esfuerzo logístico asociado; asimismo, al ser instaladas por maestros de obra certificados por Sider Perú, se reduce el dolor relacionado a la desconfianza sobre una mala instalación de las láminas; finalmente, el personal de las ferreterías aliadas está capacitado para realizar presupuestos acertados en relación a la cantidad de láminas que el cliente requeriría, por lo que la percepción por posibles pérdidas de dinero debido a la compra excesiva de materiales también se reduce.

7.6. Formas de uso

Como se mencionó anteriormente, el producto *Construcción de Vivienda* permite financiar diversos tipos de mejora en la vivienda, las cuales fueron detalladas en la sección 3.1.3. Sin embargo, el presente proyecto está enfocado principalmente en el destino de crédito relacionado a la adquisición o mejora de las láminas de calamina de las viviendas.

7.7. Desarrollo del producto

El principal desarrollo del producto *Construcción de vivienda* que se encuentra pendiente es la habilitación de la ejecución de desembolsos mediante la herramienta *Urpi*, lo cual permitirá que los asesores de negocio desembolsen créditos, sin necesidad de acudir a una agencia.

Sección 8. Punto de venta

8.1. Canales de distribución

Los canales comercialización comprenden a los asesores de negocio de las agencias de Mibanco ubicadas en San Juan de Lurigancho y las ferreterías aliadas al concesionario de Sider Perú en el mismo distrito. Dado que la captación, como la derivación de clientes será a través de ambas plazas, se acordó que las viviendas de los clientes derivados por alguno de los canales deberán encontrarse dentro de un radio aproximado de 1.5 km de la ferretería más cercana para que puedan ser atendidos, debido a que una mayor distancia implicaría costos de distribución más elevados, los cuales ya no podrían ser asumidos por Sider Perú. En los flujos de las figuras 9 y 10 se muestra el flujo de atención de los clientes derivados por las ferreterías asociadas a Sider Perú y los asesores Mibanco, respectivamente; donde se asume que todos los clientes derivados cumplen la condición de cercanía mencionada.

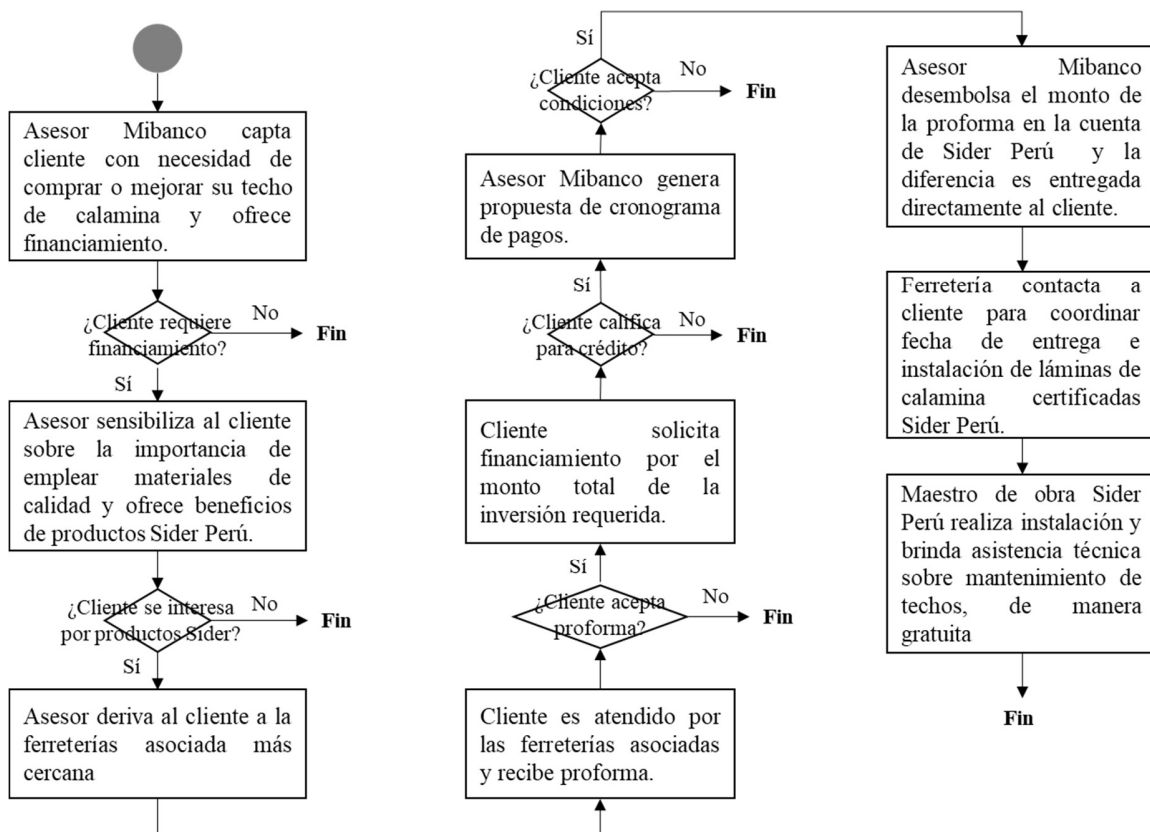


Figura 15. *Flujo de atención para clientes captados por las ferreterías asociadas*

Elaboración propia

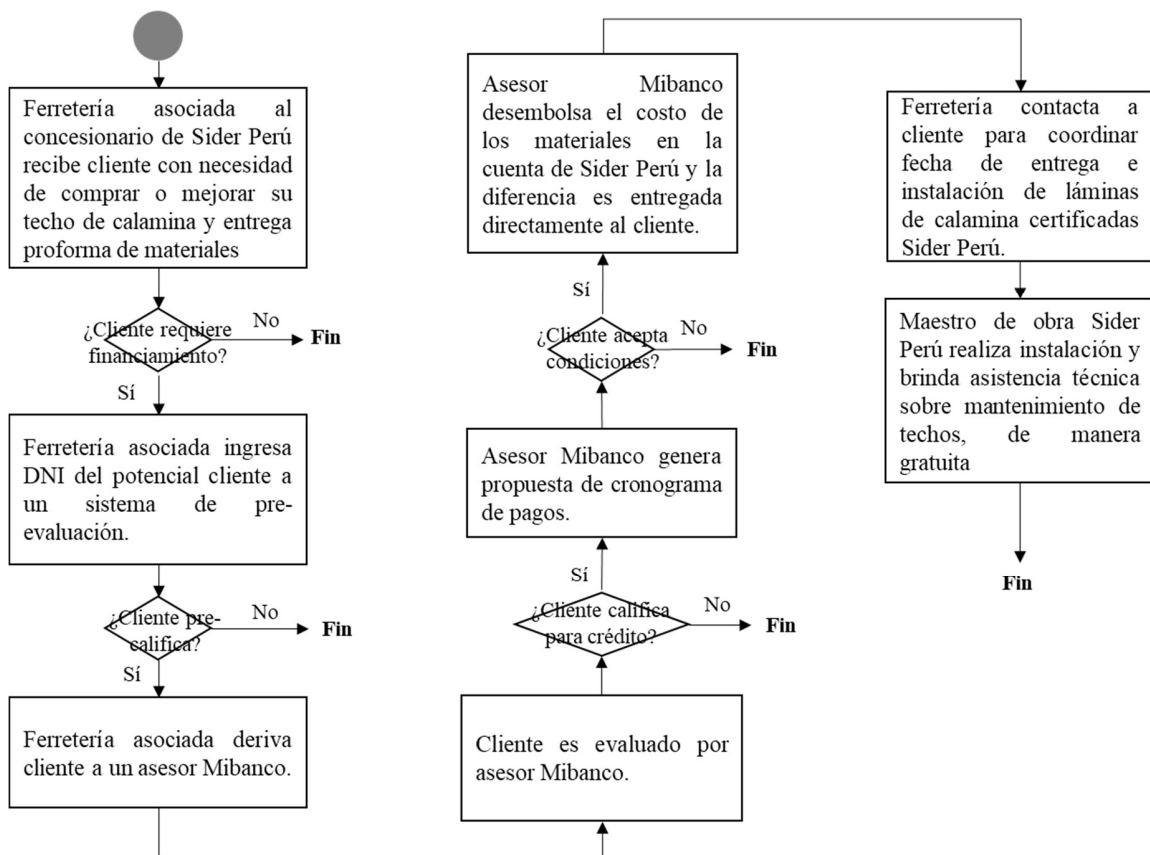


Figura 18. Flujo de atención para clientes captados por los asesores de negocio Mibanco

Elaboración propia

Según lo indicado en los flujos de la figura 9 y 10, se trabajará bajo un esquema de desembolso mixto, en el cual un porcentaje del desembolso será depositado directamente en las cuentas de Sider Perú y el monto restante será entregado al cliente. Cabe resaltar que ésta operativa es nueva para el banco, pues el flujo regular es entregar la totalidad del monto financiado directamente al cliente.

8.2. Relaciones con los canales

Como se mencionó anteriormente, los asesores de negocio serán el único canal de desembolso para el presente proyecto, por lo que es de gran relevancia informarles

sobre los detalles del proyecto e incentivar su compromiso con el éxito del mismo, para ello se planificaron las siguientes actividades:

- Capacitaciones: se capacitará sobre los beneficios del producto *Construcción de vivienda*, en comparación a los de la competencia, asimismo, se brindarán consejos de venta para activar la necesidad de financiamiento para la mejora de los techos de la vivienda. Adicionalmente, se comunicarán los beneficios diferenciadores de las calaminas Sider Perú, en relación a las láminas tradicionales en el segmento objetivo del proyecto. Las capacitaciones forman parte de las actividades de pre-lanzamiento detalladas en la sección 13.
- Cartillas informativas: se brindarán cartillas informativas con información resumida sobre el producto y consejos de venta. En el anexo 1 se muestra el diseño de la cartilla.
- *Roll screen*: se vestirán las agencias Mibanco de San Juan de Lurigancho y las ferreterías aliadas de Sider Perú con *roll screen* para incentivar la demanda y derivación de clientes desde ambos canales.

Sección 9. Promoción

9.1. Publicidad

Público objetivo

La táctica publicitaria será dirigida tanto a hombres como mujeres, de mediana edad, entre 25 y 65 años, de nivel socioeconómico D y E, que están familiarizada con el uso de redes sociales, principalmente con *Facebook* y *Whatsapp* y cuyas viviendas requieren la mejora de las láminas de calamina de los techos.

Copy strategy

El mensaje que se desea transmitir está relacionado al impulso que brinda Mibanco para que el cliente mejore el techo de calamina de su vivienda y a su vez, su calidad de vida.

Objetivo

El objetivo es diferenciar el producto crediticio de los productos de la competencia al brindar la opción de adquirir láminas de calamina de calidad, entregadas en la vivienda del cliente, sin costo adicional.

Reason why

Promover que el cliente Mibanco que financia, total o parcialmente, la mejora del techo de calamina de su vivienda realice una inversión adecuada.

Estilo y tono

El lenguaje a emplear tendrá un estilo simple, con un léxico cotidiano.

Imagen del consumidor

Una familia emprendedora, cuya vivienda – a su vez negocio – es de material pre fabricado o de ladrillo, con techo de calamina, tal como se muestra en la figura 12.



Figura 21. Familia de San Juan de Lurigancho

Tomado de “Situación de la vivienda para la base de la pirámide en Lima Metropolitana”, por Hábitat para la Humanidad, 2018.

9.2. Agencia de publicidad

Los elementos publicitarios serán realizados *inhouse*, por el equipo de Marca de Mibanco, por lo que no se recurrirá a una agencia de publicidad.

9.3. Medios de comunicación

Estrategia

Como se mencionó anteriormente, la recomendación de boca a boca es de suma relevancia dentro del segmento de las microfinanzas; por otro lado, las evaluaciones de crédito en dicho segmento tienen un alto componente cualitativo; es decir, requieren que el asesor de crédito realice visitas al negocio de cada cliente, durante las cuales suele identificar potenciales clientes entre el círculo de contactos de su cliente actual, por lo que la calidad de su gestión es clave para ganarse la

confianza de sus clientes y sean ellos quienes lo recomienden entre los miembros de su círculo.

Dada la importancia de la comunicación boca a boca, se diseñaron videos de corta duración, que sean fáciles de compartir por redes sociales, como *Facebook* y *Whatsapp*, que incluyen mensajes sobre las consideraciones que se deben tener para realizar una correcta adquisición, instalación y mantenimiento de las láminas de calamina; además, sobre la importancia de emplear materiales de calidad y contar con mano de obra calificada en la construcción de las viviendas. Dichos videos también serán transmitidos en las agencias de Mibanco y en las ferreterías aliadas. En la figura 13 se muestra el *storyboard* de uno de los videos a transmitirse.

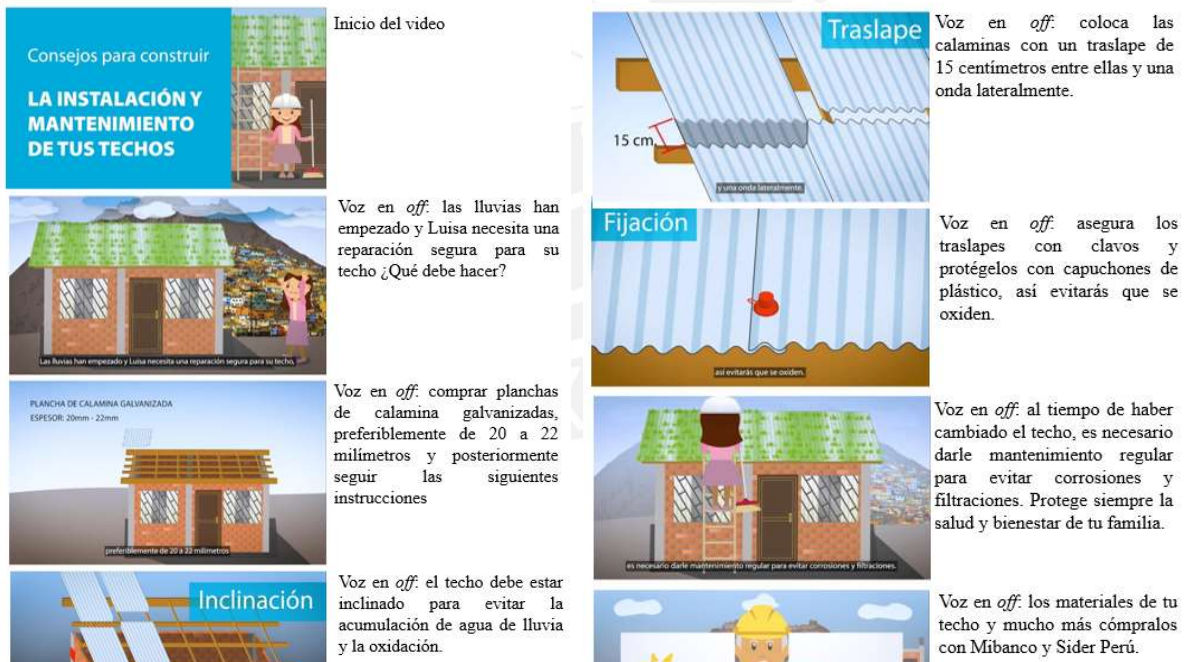


Figura 24. *Storyboard* del video sobre la instalación y mantenimiento de techos

Tomado de información interna de Mibanco

9.4. Promoción de ventas

Los asesores de negocio realizan campañas de promoción de ventas en las zonas donde identifican que se están realizando construcciones para ofrecer financiamiento. Asimismo, buscan incentivar la necesidad de construcción a través de charlas de activación donde hacen referencia a la importancia de tener una vivienda segura y cómoda; asimismo, realizan sorteos y juegos entre el público que asiste, donde se entregan artículos promocionales con el logo de Mibanco y los datos de contacto del asesor.

9.5. Relaciones públicas

Programas

El proyecto no trabajará con *influencers* reconocidos; sin embargo, se trabajará con los líderes vecinales de San Juan de Lurigancho con los cuales ya se tiene una relación colaborativa.

9.6. Venta personal

Entrenamiento

Se programó una capacitación mensual para los asesores de crédito, lideradas por personal de Mibanco y Sider Perú, donde se refuercen los beneficios del producto *Construcción de vivienda*, técnicas de venta, buenas prácticas de construcción y beneficios de las láminas de calamina de Sider Perú, entre ellos el ahorro a largo plazo que implican, pues como se indicó anteriormente, pese a que tienen un costo unitario más elevado, su tiempo de vida esperado es mucho más alto que las láminas de

calamina que suelen adquirir las familias de bajos recursos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11

Comparativo de precios de las láminas de calamina Sider Perú y el producto tradicional.

Tipo de material – planchas de calamina	Nº de láminas de calamina	Precio unitario (S/)	Duración máxima promedio producto tradicional (años)	Inversión total (S/)	Inversión por año (S/)
Baja calidad (regulares)	24	S/ 20	3	S/ 480	S/ 160
Sider Perú	24	S/ 65	30	S/ 1,560	S/ 52

Nota. Tomado de “Cuadro comparativo de precios de láminas de calamina”, por Sider Perú, 2020.

Adicionalmente, en las capacitaciones para el asesor de negocio, se hará énfasis en el ahorro aproximado de S/700 por concepto de la mano de obra de la instalación de la calamina, según lo mostrado en las tablas 3 y 4.

9.7. Marketing directo

Programa

Se gestionó la adquisición y entrega de cartillas para los asesores de negocio, donde se muestran características del producto *Construcción de vivienda*, técnicas de venta, recomendaciones sobre buenas prácticas de construcción y la importancia de emplear láminas de calamina de calidad e instalarlas correctamente, la cual se muestra en el anexo 1.

Asimismo, se manejará un modelo de carta digital donde se invite al cliente a mejorar su vivienda y financiarse con Mibanco, en dicha carta también se menciona el beneficio de la entrega e instalación gratuita de las láminas de calamina Sider Peru.

Las cartas serán enviadas a través de *Whatsapp* por los asesores de negocio. Dicha carta se muestra en el anexo 2.

A fin de promover que el asesor de crédito comparta la información correspondiente a las buenas prácticas de construcción con el cliente final, se diseñó un programa de incentivos para los asesores y cuyos premios, según los lineamientos establecidos por la división de Recursos Humanos, no deben exceder los S/50 por asesor al mes. El gasto anual esperado por dicho programa de incentivos se detalla en la tabla 10.

Tabla 12

Gasto anual en incentivos para los asesores

	Año 1	Año 2	Año 3
Número de asesores premiados al mes	12	15	15
Número de asesores premiados al año	144	180	180
Monto del premio	S/. 50.0	S/. 50.0	S/. 50.0
Gasto total en incentivos	S/. 7,200	S/. 9,000	S/. 9,000

Nota. Tomado de información interna de Mibanco

Se espera que para el primer año se premie al 40% de los asesores de las agencias de San Juan de Lurigancho; mientras que, para el segundo año, se espera premiar al 50% de ellos.

9.8. Presupuesto de comunicación

Para el funcionamiento del proyecto se empleará principalmente el activo fijo que Mibanco y las ferreterías aliadas de Sider Perú poseen en sus instalaciones, tales como el espacio físico, computadoras, sistemas, entre otros, por lo que la inversión total a realizar asciende sólo a S/ 14 961.57. El detalle de dicha inversión se muestra en la tabla 11.

Tabla 13

Inversión para el proyecto

Elemento	Cantidad	Precio Unitario (S/)	Subtotal (S/)	IGV (S/)	Total (S/)
Roll screen para ferreterías aliadas y agencias Mibanco	45	39.5	1779.3	320.3	2099.6
Videos relacionados a la instalación y mantenimiento de láminas de calamina y sus principales características	3	2800.0	8400.0	1512.0	9912.0
Cartillas de asesoramiento y artículos de <i>merchandising</i>	200	12.5	2500.0	450.0	2950.0
Total de la inversión (S/)					14,961.6
Total de la inversión (Miles de S/)					15.0

Nota. Tomado de información interna de Mibanco

Sección 10. Precio

10.1. Objetivo

Resaltar los beneficios del producto *Construcción de Vivienda*, de modo que facilite el desembolso dentro de los rangos de tasas óptimas definidos por el equipo de *Pricing*, según el nivel de riesgo, plazo y monto desembolsado de cada cliente.

10.2. Estrategia

Como se indicó anteriormente, el precio se traduce en una tasa de interés, la cual se define en función al monto del crédito, el nivel de riesgo de impago que implique cada familia, la rentabilidad esperada y las tasas de interés establecidas por las entidades de la competencia, principalmente.

La metodología empleada para la fijación de precios no está acotada a un solo método; sin embargo, considerando las metodologías presentadas Kotler y Keller (2016), se observa que destacan dos metodologías principales, la fijación de precios con base en el rendimiento meta y la fijación de precios basada en la competencia.

i. Fijación de precios con base en el rendimiento meta

En Mibanco se espera que las operaciones; es decir, los créditos desembolsados, tengan una rentabilidad promedio de 25%. El indicador de rentabilidad considerado es el ROE, cuya fórmula de cálculo es la siguiente:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad anualizada de la operación}}{\text{Patrimonio promedio anual de la operación}}$$

Para estimar la utilidad de la operación se proyectan los ingresos financieros; es decir, los ingresos derivados por el cobro de intereses, y los gastos unitarios de la operación, los cuales considera los gastos variables, como la comisión del asesor, y los gastos fijos, como los sueldos de los trabajadores del staff, entre otros. Por otro lado, para estimar el patrimonio asignado a cada operación se considera la exposición a cuatro principales tipos de riesgo: crediticio, de mercado, operativo y de contraparte.

10.3. Comparación con la competencia

La tasa de interés del producto *Construcción de Vivienda* de Mibanco se encuentra en un promedio de 21.2%, con una tasa mínima de 8% y una máxima de 50%. Según un estudio comparativo realizado por el equipo de Pricing, las tasas de Mibanco se encuentran por encima de las tasas de las principales entidades de la competencia, tal como se aprecia en la tabla 12.

Tabla 14

Tasas promedio de las principales entidades financieras del segmento de las microfinanzas

Entidad financiera	Tasa promedio
Financiera Compartamos	16.7%
Caja Arequipa	17.7%
Caja Huancayo	17.9%
Caja Cusco	18.1%
Caja Piura	18.4%
Caja Sullana	18.7%
Crediscotia	19.3%
Mibanco	21.2%
Confianza	22.7%

Nota. Tomado de la información interna de Mibanco

10.4. Control de precios

El equipo de *Pricing* es el encargado de definir las tasas óptimas y mínimas a las cuales podrían desembolsarse los créditos, las cuales son ingresadas en el sistema de Mibanco, de modo que restrinjan cualquier desembolso con una tasa inferior a la tasa mínima, la cual no genera rentabilidad, pues sólo se cubre los costos del fondeo y aquellos relacionados al riesgo.

A fin de promover que los asesores negocien tasas iguales o cercanas a la tasa óptima, se incluyó un indicador relacionado al porcentaje de créditos colocados por encima de la tasa óptima dentro de su remuneración variable; sin embargo, a raíz de la política de precios bajos que han liderado las entidades líderes de las microfinanzas en los últimos 18 meses, los asesores de negocio han presentado dificultades para colocar créditos por encima de dicha tasa, ello ha generado que Mibanco reduzca sus

precios y que sus operaciones tengan un ROE de 18%, aproximadamente, inferior al nivel meta de 25%.

10.5. Márgenes de comercialización de los canales de venta

El margen de comercialización representa la ganancia que obtiene directamente Mibanco por cada crédito desembolsado, el cual es, aproximadamente, el 68% de los ingresos financieros recibidos por cada préstamo, lo cual no considera los gastos fijos ni impuesto a la renta.

10.6. Descuentos no promocionales

El producto tiene tasas óptimas pre establecidas por el sistema, las cuales están definidas en función al nivel de riesgo de cada cliente, junto con el plazo y monto de desembolso; sin embargo, para el presente proyecto se aplicarán descuentos en dicha tasa, la cual se podrá reducir, como máximo, a un nivel de ROE de 5%. Para calcular dicho indicador contarán con una calculadora en Excel realizada por el equipo de finanzas.

10.7. Condiciones de pago

Generalmente, la primera cuota del crédito es cobrada luego de 30 días de la fecha de desembolso; sin embargo, es posible que el pago de la primera cuota pueda ser aplazada por un periodo adicional, llamado “periodo de gracia”, durante el cual se continúan generando intereses.

En Mibanco, se maneja dos tipos de periodo de gracia:

- Periodo de gracia relativa: el cliente paga únicamente los intereses generados durante el periodo de gracia, sin amortizar capital.

- Periodo de gracia absoluta: el cliente no paga ningún monto durante el periodo de gracia.

Las condiciones de pago para los desembolsos del proyecto mantendrán las del producto origen, Construcción de vivienda, el cual presenta ratios de morosidad de 4% actualmente. Si bien la morosidad tuvo una tendencia al alza durante el periodo marzo 2020 a octubre 2020, actualmente se encuentra niveles de morosidad similares al periodo pre-pandemia.

Tabla 15

Niveles de morosidad

Periodo	Ratio de morosidad (Saldo vencido / Saldo total)
jul-19	3.9%
ago-19	3.9%
sep-19	3.9%
oct-19	3.9%
nov-19	3.9%
dic-19	4.0%
ene-20	4.0%
feb-20	4.1%
mar-20	5.3%
abr-20	6.1%
may-20	8.4%
jun-20	12.0%
jul-20	13.8%
ago-20	14.6%
sep-20	14.4%
oct-20	13.0%

nov-20	10.1%
dic-20	8.3%
ene-21	7.0%
feb-21	6.4%
mar-21	5.8%
abr-21	4.5%
may-21	3.9%
jun-21	3.9%

Nota. Tomado de la información interna de Mibanco

10.8. Estructura de costos

Los costos del desembolso de un crédito *Construcción de vivienda* representan aproximadamente el 66% de los ingresos financieros recibidos por el mismo, según los porcentajes mostrados en la tabla 16.

Tabla 16

Estructura de costos de un crédito Construcción de Vivienda

Concepto	Promedio
Egresos financieros ¹⁶	18%
Provisiones netas	15%
Gastos variables	15%
Gastos fijos	4%
Impuesto a la renta	15%
Gastos totales	66%

Nota. Tomado de la información interna de Mibanco

¹⁶ Los egresos financieros representan los costos de fondeo en los que incurre el banco para financiar los créditos.

10.9. Estructura de precios

Como se mencionó anteriormente, el precio de un producto financiero está reflejado en su tasa de interés, la cual está conformada por los siguientes componentes:

- Costo de los fondos de los ahorristas, el cual varía principalmente en función al plazo del crédito
- Costo por riesgo de impago, el cual varía en función de cada cliente
- Costo asociado al crédito: personal, sistemas informáticos, red de agencias, etc
- Rentabilidad de capital para los accionistas
- Margen de ganancia para la entidad bancaria

Parte IV. Acción y Control

Sección 11. Resultados Financieros

Para proyectar los resultados financieros del proyecto, se inició con la estimación de la demanda del mismo. Para calcular dicha demanda, se calculó el potencial total de financiamiento para la mejora de las láminas de calamina de sus techos de las viviendas de San Juan de Lurigancho, a lo cual se multiplicó por el porcentaje de penetración anual esperado por la implementación del proyecto. Para todas las proyecciones realizadas se consideró un horizonte de tiempo de 3 años, pues es el periodo en el que se espera que el proyecto alcance el impacto deseado en las familias, según experiencias previas de Mibanco.

- Demanda de financiamiento del proyecto:

Como se indicó en la sección 2.2, se estima que el mercado total de financiamiento para la mejora de las láminas de calamina de las viviendas de San Juan de Lurigancho está cuantificado en más de S/182.7 millones. Se espera que el primer año del proyecto se desembolsen S/ 914 mil, lo cual representa el 0.5% del potencial total identificado. Para el segundo y tercer año se espera atender el 1% y 1.5% del potencial restante; respectivamente, según lo indicado en la siguiente tabla:

Tabla 17

Desembolsos esperados del proyecto

Concepto	Monto
Número de familias en San Juan de Lurigancho, que cuentan con láminas de calamina	77,699.0
Inversión promedio por familia para la adquisición de láminas de calamina (S/)	3,793.4
Inversión total para la adquisición de láminas de calamina en San Juan de Lurigancho (S/M):	294,743
Porcentaje de familias que financian las obras de su vivienda con préstamos bancarios	62%
Inversión requerida para láminas de calamina, financiada por entidades bancarias en San Juan de Lurigancho (S/ M)	182,741
Demanda total - año 1 (Miles de S/)	182,741
Penetración esperada (%) - año 1	0.5%
Demanda del proyecto - año 1 (Miles de S/)	914
Demanda total - año 2 (S/ MM)	181,827
Penetración esperada (%) - año 1	1.0%
Demanda del proyecto - año 2 (Miles de S/)	1,818
Demanda total - año 3 (S/ MM)	180,009
Penetración esperada (%) - año 1	1.5%
Demanda del proyecto - año 3 (Miles de S/)	2,700

Nota. Tomado de información interna de Mibanco

Actualmente, Mibanco otorga un financiamiento total de S/6 683 miles al año para el financiamiento de láminas de calamina en San Juan de Lurigancho. Se proyecta que dicha oferta de financiamiento incremente a un porcentaje constante de 12% en los próximos 3 años, según las estimaciones del banco; con lo cual, en un año se estaría financiando S/ 7 452 miles, S/ 8 309 miles en dos años y S/ 9 265 miles en 3 años, por crecimiento regular, tal como se muestra en la tabla 15.

Tabla 18

Proyección de desembolsos regulares

	Año 0		
Desembolsos de Mibanco destinados a financiar la adquisición o mejora de láminas de calamina para techos en San Juan de Lurigancho (Miles de S/)	6,683.4		
Crecimiento histórico anual (%)	12%		
	Año 1	Año 2	Año 3
Proyección de desembolsos de Mibanco destinados a financiar la adquisición o mejora de láminas de calamina para techos en San Juan de Lurigancho (Miles de S/)	7,452	8,309	9,265

Nota. Tomado de información interna de Mibanco

Al dividir los desembolsos estimados del proyecto (información de la tabla 14) entre los desembolsos esperados del producto (información de la tabla 15), se obtienen los ratios de desembolso adicional que generaría el proyecto, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 19

Porcentaje adicional de desembolso, producto de la alianza con Sider Perú

	Año 1	Año 2	Año 3
Proyección de desembolsos de Mibanco destinados a financiar la adquisición o mejora de láminas de calamina para techos en San Juan de Lurigancho (Miles de S/)	7,452	8,309	9,265
Proyección de desembolsos de Mibanco producto de la alianza con Sider Perú (Miles de S/)	914	1,818	2,700
Porcentaje adicional de desembolso, producto de la alianza con Sider Perú (%)	12%	22%	29%

Nota. Tomado de información interna de Mibanco

Se estima que, al final del proyecto, dichos desembolsos marginales, representen un saldo de S/ 2.8 millones en el destino de financiamiento de láminas de calamina en San Juan de Lurigancho. En las siguientes líneas se muestra el detalle de la construcción de dicho saldo.

- Proyección de saldo del producto *Construcción de vivienda*:

El stock del producto, también llamado saldo, se proyecta considerando los niveles de venta indicados en el capítulo 2 y el ratio promedio de amortización y cancelación del producto *Construcción de vivienda*, tal como se detalla en la siguiente fórmula:

$$\text{Saldo}_{(\text{periodo } n)} = \text{Saldo inicial}_{(\text{periodo } n-1)} + \text{Desembolsos}_{(\text{periodo } n)} - \text{Amortizaciones y Cancelaciones}_{(\text{periodo } n-1)}$$

Para la proyección del saldo del producto, se inicia convirtiendo los desembolsos anuales proyectados en mensuales, para lo cual se considera la estacionalidad histórica de las agencias Mibanco de San Juan de Lurigancho.

Tabla 20

Estacionalidad histórica de las agencias Mibanco de San Juan de Lurigancho

ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
8.0%	5.3%	8.0%	7.9%	8.4%	7.2%	8.0%	9.2%	8.7%	11.8%	9.6%	8.1%

Nota. Tomado de información interna de Mibanco

Tabla 22

Desembolsos mensuales proyectados para el horizonte del proyecto

	Año 1												Total
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Demanda proyectada (Miles de S/)	73.0	48.2	72.9	72.4	76.5	65.6	73.0	83.8	79.0	107.5	87.4	74.3	913.7
	Año 2												Total
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Demanda proyectada (Miles de S/)	145.3	95.9	145.1	144.1	152.1	130.5	145.3	166.8	157.3	214.0	173.9	147.9	1,818.3
	Año 3												Total
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Demanda proyectada (Miles de S/)	215.8	142.4	215.5	214.0	225.9	193.8	215.8	247.7	233.6	317.8	258.2	219.7	2700.1

Nota. Tomado de información interna de Mibanco

Por otro lado, se considera que dichos desembolsos son amortizados y cancelados, según el ratio promedio del producto Construcción de vivienda, el cual se indica en la siguiente tabla:

Tabla 24

Ratio promedio de amortización y cancelación del producto Construcción de vivienda

% Amortización y cancelación	5.70%
-------------------------------------	--------------

Nota. Tomado de información interna de Mibanco

A partir de lo indicado, se obtiene el nivel de saldo indicado en las tablas 20, 21 y 22.

Tabla 26

Saldo proyectado para el primer año del proyecto

		Año 1											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Año 1	ene	73.0	68.9	64.9	61.2	57.7	54.5	51.4	48.4	45.7	43.1	40.6	38.3
	feb		48.2	45.4	42.8	40.4	38.1	35.9	33.9	31.9	30.1	28.4	26.8
	mar			72.9	68.8	64.8	61.1	57.7	54.4	51.3	48.4	45.6	43.0
	abr				72.4	68.3	64.4	60.7	57.3	54.0	50.9	48.0	45.3
	may					76.5	72.1	68.0	64.1	60.5	57.0	53.8	50.7
	jun						65.6	61.9	58.3	55.0	51.9	48.9	46.1
	jul							73.0	68.9	64.9	61.2	57.7	54.4
	ago								83.8	79.0	74.5	70.3	66.3
	sep									79.0	74.5	70.3	66.3
	oct										107.5	101.4	95.6
	nov											87.4	82.4
	dic												74.3
Saldo Año 1 (S/M)		73.0	117.0	183.3	245.3	307.7	355.8	408.5	469.0	521.4	599.2	652.4	689.5

Elaboración propia

Tabla 29

Saldo proyectado para el segundo año del proyecto

		Año 2											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Año 2	ene	145.3	137.0	129.2	121.9	114.9	108.4	102.2	96.4	90.9	85.7	80.8	76.2
	feb		95.9	90.4	85.2	80.4	75.8	71.5	67.4	63.6	59.9	56.5	53.3
	mar			145.1	136.8	129.0	121.7	114.7	108.2	102.0	96.2	90.7	85.6
	abr				144.1	135.9	128.1	120.8	114.0	107.5	101.3	95.6	90.1
	may					152.1	143.5	135.3	127.6	120.3	113.5	107.0	100.9
	jun						130.5	123.1	116.1	109.5	103.2	97.3	91.8
	jul							145.3	137.0	129.2	121.8	114.9	108.4
	ago								166.8	157.3	148.3	139.9	131.9
	sep									157.3	148.3	139.9	131.9
	oct										214.0	201.8	190.3
	nov											173.9	163.9
	dic												147.9
Saldo Año 2 (S/M)		796	846	943	1,033	1,127	1,193	1,270	1,365	1,444	1,576	1,660	1,713

Elaboración propia

Tabla 31

Saldo proyectado para el tercer año del proyecto

		Año 3											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Año 3	ene	215.8	203.5	191.9	181.0	170.7	160.9	151.8	143.1	134.9	127.3	120.0	113.2
	feb		142.4	134.2	126.6	119.4	112.6	106.2	100.1	94.4	89.0	83.9	79.2
	mar			215.5	203.2	191.6	180.7	170.4	160.7	151.5	142.9	134.7	127.1
	abr				214.0	201.8	190.3	179.4	169.2	159.6	150.5	141.9	133.8
	may					225.9	213.1	200.9	189.5	178.7	168.5	158.9	149.8
	jun						193.8	182.8	172.4	162.5	153.3	144.5	136.3
	jul							215.8	203.5	191.9	180.9	170.6	160.9
	ago								247.7	233.6	220.3	207.7	195.9
	sep									233.6	220.3	207.7	195.9
	oct										317.8	299.7	282.6
	nov											258.2	243.5
	dic												219.7
Saldo Año 3 (S/M)		1,831	1,869	1,978	2,079	2,187	2,256	2,343	2,457	2,551	2,723	2,826	2,885

Elaboración propia

Una vez proyectado el saldo marginal, se estiman los flujos de ingresos y egresos derivados de dicho stock; para lo cual se multiplican los saldos proyectados en las tablas 20, 21 y 22 por las tasas promedio de ingresos y egresos relativas al saldo.

- Presupuesto de ingresos financieros:

Los ingresos financieros representan las entradas de efectivo por el cobro de intereses de los créditos *Construcción de Vivienda*. Para estimarlos, se multiplica el saldo por la tasa promedio de ingresos financieros relativa al saldo. En la tabla 24 se presenta el presupuesto de ingresos financieros para el horizonte del proyecto.

Tabla 34

Ingresos financieros proyectados

Tasa de Ingresos financieros relativa al saldo	32.98%
---	---------------

	Año 1											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (Miles de S/)	73.0	117.0	183.3	245.3	307.7	355.8	408.5	469.0	521.4	599.2	652.4	689.5
Ingresos financieros (Miles de S/)	1.8	2.6	4.6	5.9	7.6	8.6	10.1	11.7	12.5	14.9	15.7	17.1
Total anual de Ingresos Financieros (Miles de S/)	113.1											

	Año 2											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (Miles de S/)	795.6	846.1	943.0	1,033.3	1,126.6	1,192.9	1,270.2	1,364.6	1,444.1	1,575.8	1,659.8	1,713.2
Ingresos financieros (Miles de S/)	19.8	19.0	23.4	24.8	28.0	28.7	31.5	33.9	34.7	39.1	39.9	42.6
Total anual de Ingresos Financieros (Miles de S/)	365.4											

	Año 3											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (Miles de S/)	1,831.3	1,869.3	1,978.2	2,079.5	2,186.9	2,256.1	2,343.2	2,457.4	2,550.9	2,723.3	2,826.2	2,884.8
Ingresos financieros (Miles de S/)	45.5	41.9	49.1	50.0	54.3	54.2	58.2	61.0	61.3	67.6	67.9	71.7
Total anual de Ingresos Financieros (Miles de S/)	682.9											

Elaboración propia



- Presupuesto de egresos asignados:

Los egresos asignados representan los costos que debe asumir el producto Construcción de Vivienda y que debe remunerar a la Tesorería del banco por el saldo de los créditos de su stock. Para estimarlos, se multiplica el saldo del producto por la tasa de egresos asignados relativa al saldo, la cual representa el promedio de la tasa de costo asignada por Tesorería.

Tabla 37

Egresos financieros proyectados

Tasa de Egresos asignados relativa al saldo	5.27%
--	-------

	Año 1											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (Miles de S/)	73.0	117.0	183.3	245.3	307.7	355.8	408.5	469.0	521.4	599.2	652.4	689.5
Egresos asignados (Miles de S/)	0.3	0.5	0.8	1.1	1.4	1.5	1.8	2.1	2.2	2.7	2.8	3.1
Total anual de Egresos asignados (Miles de S/)	20.2											

	Año 2											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (Miles de S/)	795.6	846.1	943.0	1,033.3	1,126.6	1,192.9	1,270.2	1,364.6	1,444.1	1,575.8	1,659.8	1,713.2
Egresos asignados (Miles de S/)	3.5	3.4	4.2	4.4	5.0	5.1	5.6	6.0	6.2	7.0	7.1	7.6
Total anual de Egresos asignados (Miles de S/)	65.2											

	Año 3											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (Miles de S/)	1,831.3	1,869.3	1,978.2	2,079.5	2,186.9	2,256.1	2,343.2	2,457.4	2,550.9	2,723.3	2,826.2	2,884.8
Egresos asignados (Miles de S/)	8.1	7.5	8.8	8.9	9.7	9.7	10.4	10.9	10.9	12.1	12.1	12.8
Total anual de Egresos asignados (Miles de S/)	121.8											

Elaboración propia

- Presupuesto de provisiones:

Las provisiones representan las reservas que debe realizar el banco por cada uno de los créditos que otorga y está en función al nivel de riesgo de impago de éstos: mientras su cartera esté compuesta por créditos con mayor riesgo de impago, su tasa de provisión será mayor. Para estimarlos, se multiplica el saldo por la tasa promedio de provisiones relativas al saldo y se obtiene lo indicado en la tabla 26.

Tabla 40

Provisiones netas proyectadas

Tasa de Provisión neta relativa al saldo	-4.38%
---	--------

	Año 1											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (Miles de S/)	73.0	117.0	183.3	245.3	307.7	355.8	408.5	469.0	521.4	599.2	652.4	689.5
Provisiones netas (Miles de S/)	-0.3	-0.4	-0.7	-0.9	-1.1	-1.3	-1.5	-1.7	-1.9	-2.2	-2.3	-2.6
Total anual de Provisiones netas (Miles de S/)	-16.9											
	Año 2											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (Miles de S/)	795.6	846.1	943.0	1,033.3	1,126.6	1,192.9	1,270.2	1,364.6	1,444.1	1,575.8	1,659.8	1,713.2
Provisiones netas (Miles de S/)	-3.0	-2.8	-3.5	-3.7	-4.2	-4.3	-4.7	-5.1	-5.2	-5.9	-6.0	-6.4
Total anual de Provisiones netas (Miles de S/)	-54.7											
	Año 3											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (Miles de S/)	1,831.3	1,869.3	1,978.2	2,079.5	2,186.9	2,256.1	2,343.2	2,457.4	2,550.9	2,723.3	2,826.2	2,884.8
Provisiones netas (Miles de S/)	-6.8	-6.3	-7.4	-7.5	-8.1	-8.1	-8.7	-9.1	-9.2	-10.1	-10.2	-10.7
Total anual de Provisiones netas (Miles de S/)	-102.3											

Elaboración propia

- Presupuesto de ingresos no financieros:

Los ingresos no financieros representan las entradas de efectivo por el cobro de comisiones, tales como penalidades por pago atrasados, envío de estado de cuenta, entre otros; además de los ingresos por concepto de seguros, principalmente, por el seguro de desgravamen. Para estimarlos, se multiplica el saldo por la tasa promedio de ingresos no financieros relativa al saldo. En la tabla 27 se presenta el presupuesto de ingresos no financieros para el horizonte del proyecto.

Tabla 42

Ingresos no financieros proyectados

Tasa de Ingreso no financiero relativa al saldo	0.31%
--	-------

	Año 1											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (Miles de S/)	73.0	117.0	183.3	245.3	307.7	355.8	408.5	469.0	521.4	599.2	652.4	689.5
Ingresos no financieros (Miles de S/)	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
Total anual de Ingresos no financieros (S/ MM)	1.2											

	Año 2											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (S/ MM)	795.6	846.1	943.0	1,033.3	1,126.6	1,192.9	1,270.2	1,364.6	1,444.1	1,575.8	1,659.8	1,713.2
Ingresos no financieros (Miles de S/)	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5
Total anual de Ingresos no financieros (S/ MM)	3.9											

	Año 3											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (S/ MM)	1,831.3	1,869.3	1,978.2	2,079.5	2,186.9	2,256.1	2,343.2	2,457.4	2,550.9	2,723.3	2,826.2	2,884.8
Ingresos no financieros (Miles de S/)	0.5	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8
Total anual de Ingresos no financieros (S/ MM)	7.2											

Elaboración propia

- Presupuesto de gastos:

Los gastos del proyecto agrupan 3 principales subgrupos: gastos variables, gastos fijos y gastos del proyecto. Para estimar los gastos variables, se multiplica el saldo por la tasa promedio de gastos variables relativos al saldo, lo cual se muestra en la tabla 28.

Tabla 44

Gastos variables proyectados



Tasa de Gasto variable relativa al saldo	-4.27%
---	---------------

	Año 1											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (Miles de S/)	73.0	117.0	183.3	245.3	307.7	355.8	408.5	469.0	521.4	599.2	652.4	689.5
Gasto variable (Miles de S/)	-0.3	-0.4	-0.7	-0.9	-1.1	-1.2	-1.5	-1.7	-1.8	-2.2	-2.3	-2.5
Total anual de Gasto (Miles de S/)	-16.5											

	Año 2											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (S/ MM)	795.6	846.1	943.0	1,033.3	1,126.6	1,192.9	1,270.2	1,364.6	1,444.1	1,575.8	1,659.8	1,713.2
Gasto variable (Miles de S/)	-2.9	-2.8	-3.4	-3.6	-4.1	-4.2	-4.6	-4.9	-5.1	-5.7	-5.8	-6.2
Total anual de Gasto (Miles de S/)	-53.4											

	Año 3											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Número de días del mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Saldo marginal (S/ MM)	1,831.3	1,869.3	1,978.2	2,079.5	2,186.9	2,256.1	2,343.2	2,457.4	2,550.9	2,723.3	2,826.2	2,884.8
Gasto variable (Miles de S/)	-6.6	-6.1	-7.2	-7.3	-7.9	-7.9	-8.5	-8.9	-9.0	-9.9	-9.9	-10.5
Total anual de Gasto (Miles de S/)	-99.7											

Elaboración propia

Por otro lado, los gastos fijos se mantendrían en S/ 15 mil anuales, mientras que los gastos adicionales del proyecto serían de S/ 7.2 mil, durante el primer año, e incrementaría a S/ 9 mil para el segundo y tercer año. Los gastos adicionales del proyecto corresponden a los incentivos detallados en la sección 3.3.

Tabla 46

Proyección de gastos fijos

(Miles de S/)	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos fijos	-15.0	-15.0	-15.0
Gastos adicionales del proyecto	-7.20	-9.00	-9.00

Elaboración propia

En la tabla 30 se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas para el horizonte del proyecto:

Tabla 47

Estado de Ganancias y Pérdidas (en miles de soles)

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos financieros	113	365	683
Egresos asignados (asignados al producto por Tesorería¹⁷)	-20	-65	-122
Margen financiero bruto	93	300	561
Provisiones netas	-17	-55	-102
Ingresos no financieros	1	4	7
Margen financiero neto	77	249	466
Gastos variables	-17	-53	-100
Gastos fijos	-15	-15	-15
Gastos adicionales del proyecto	-7	-9	-9
Utilidad antes de impuesto	38	172	342
Impuesto a la renta	-12	-52	-103
Utilidad neta	27	120	240

Elaboración propia

Como se observa, el presente proyecto genera utilidad para el banco desde el primer año, por lo que, además de ser socialmente responsable, es rentable.

Asimismo, para profundizar el análisis económico y financiero del proyecto, se elaboraron los flujos de caja mostrados en la tabla 29.

El flujo de caja económico permite identificar la rentabilidad del proyecto por sí mismo, sin incluir el financiamiento utilizado para llevarlo a cabo; mientras que el flujo de financiamiento neto incorpora los efectos producidos por el financiamiento

¹⁷ Representan los costos asignados al producto y que son remunerados a la Tesorería del banco.

de la inversión; por último, el flujo de caja financiero o total es el resultado de la agregación de los dos flujos anteriores (Beltran y Cueva, 2013). El presente proyecto será financiado en su totalidad mediante recursos propios de Mibanco, sin recurrir a financiamiento de fuentes externas, por lo que no existe el flujo de financiamiento neto y el flujo de caja económico es igual al flujo de caja financiero:

Tabla 48

Flujo de Caja Económico y Financiero (en miles de soles)

<i>Cifras en miles de S/</i>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos				
Ingresos financieros		S/. 113	S/. 365	S/. 683
Ingresos no financieros		S/. 1	S/. 4	S/. 7
Total Ingresos	S/. -	S/. 114	S/. 369	S/. 690
Egresos				
Inversión del proyecto	-15	-	-	-
Egresos financieros		-20	-65	-122
Provisiones netas		-17	-55	-102
Gastos variables		-17	-53	-100
Gastos fijos		-15	-15	-15
Gastos adicionales del proyecto		-7	-9	-9
Impuesto a la renta		-12	-52	-103
Total Egresos	-15	-87	-249	-451
Flujo de caja económico	-15	27	120	240
Flujo de caja financiero	-15	27	120	240

Elaboración propia

Sección 12. Análisis de Equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad de producción con la que los ingresos totales igualan a los costos totales, por tanto, la utilidad de operación es igual a cero (HORNGREN, 2002) y está dado por la siguiente fórmula:

$$Q^* = \frac{CF}{\text{MARGEN}_{u}}$$

Donde:

CF: Costo fijo total

MARGEN_u: Margen unitario

Q: Unidades producidas y vendidas de equilibrio

Para el caso en estudio, el punto de equilibrio está dado por el nivel de desembolsos que generan que la utilidad sea 0. Para determinar el margen unitario a considerar, se dividieron los ingresos y egresos variables del proyecto entre el monto desembolsado del periodo correspondiente.

Los inputs para determinar el nivel de desembolsos de equilibrio se muestran en la tabla 49.

Tabla 49

Datos de entrada para determinar el punto de equilibrio del proyecto

		Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso Variable unitario	Ingresos financieros	0.12	0.22	0.27
	Ingresos no financieros	0.001	0.002	0.003
	Total	0.13	0.23	0.28
Costo Variable unitario	Egresos financieros	-0.02	-0.04	-0.05
	Provisiones netas	-0.02	-0.03	-0.04
	Gastos variables	-0.02	-0.03	-0.04
	Total	-0.06	-0.11	-0.13
Costo Fijo	Gastos fijos	-15.00	-15.00	-15.00
	Gastos adicionales del proyecto	-7.20	-9.00	-9.00
	Total	-22.20	-24.00	-24.00

Elaboración propia

Aplicando la fórmula indicada anteriormente, se obtiene el siguiente nivel de desembolso de equilibrio:

Tabla 50

Desembolsos de equilibrio del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso Variable unitario	S/. 0.13	S/. 0.20	S/. 0.25
Costo Variable unitario	-S/. 0.06	-S/. 0.10	-S/. 0.12
Costo Fijo	-S/. 22	-S/. 24	-S/. 24
Punto de equilibrio (Miles de S/)	334	227	180
Desembolsos adicionales esperados por el proyecto (Miles de S/)	914	1,818	2,700

Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, el nivel de desembolsos de equilibrio es siempre menor a la demanda del proyecto, lo cual es un indicador favorable para el mismo.

Ello también se sustenta con la evaluación de los siguientes indicadores de rentabilidad:

- Valor actual neto (VAN)

A partir de los flujos de caja económico y financiero de la tabla 31, se calcula del VAN económico (VAN e) y del VAN financiero (VAN f) del proyecto, para lo cual se considera la tasa de descuento de 25%¹⁸, pues es el Costo de Oportunidad (COK) de Mibanco.

Según Beltrán y Cueva (2013), el VAN económico permite medir la rentabilidad del proyecto para los accionistas, sin considerar el efecto del financiamiento; mientras que el VAN financiero mide el valor del proyecto para los accionistas, incluyendo las modalidades de obtención y pago de los préstamos otorgados por las entidades bancarias o proveedores; además, indican que “solo si el inversionista no pide ningún préstamo, el valor actual económico será igual al financiero” (Beltrán y Cueva, 2013, p.375).

Como se indicó anteriormente, en el presente proyecto el banco no está asumiendo deuda con terceros; es decir, no existen gastos financieros, por lo que los valores del VAN económico y el VAN financiero son idénticos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

¹⁸ La rentabilidad esperada de Mibanco es de 25%, según la información proporcionada por el equipo de finanzas de Mibanco.

Tabla 51

VAN económico y financiero

COK (%)	25%		
Inversión	Año 1	Año 2	Año 3
-S/. 15	S/. 27	S/. 120	S/. 240

Cifras en miles de S/

VAN e (S/M)	S/. 206
VAN f (S/M)	S/. 206

Elaboración propia

Según Beltrán y Cueva (2013) un proyecto debe ser aceptado cuando su VAN sea positivo. En consideración de ello, se recomienda invertir en el proyecto, pues tanto el VAN económico, como el financiero son positivos.

- Ratio de beneficio costo (B/C)

El ratio beneficio costo es un indicador que permite hallar la relación existente entre el valor actual de los ingresos y el valor actual de los costos del proyecto (incluida la inversión). Es el cociente que resulta de dividir ambos valores actuales. Este indicador permite determinar si se debe realizar o no un proyecto, pero pierde utilidad para comparar la rentabilidad de varios proyectos (Beltrán y Cueva, 2013, p.411). En el presente documento se está evaluando un único proyecto, por lo que el presente indicador es válido para determinar la viabilidad de la propuesta.

“Si el ratio beneficio costo es mayor a uno, nos indica que el valor presente de los flujos de ingresos es mayor al valor presente de los flujos de los costos. Por lo tanto, se deberá realizar el proyecto” (Beltrán y Cueva, 2013, p.411).

Según lo expresado, se obtiene el valor presente de los ingresos y egresos proyectados en el flujo de caja, junto con la inversión, para determinar el indicador

de Beneficio Costo (B/C), el cual resultó mayor a 1, tal como se muestra en la tabla 52, por lo que se recomienda realizar el proyecto.

Tabla 52

Ratio de beneficio costo

COK (%)	25%
----------------	-----

<i>Cifras en miles de S/</i>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Total Ingresos	0	114	369	690
Valor actual de los ingresos	0	91	236	353
Valor actual de los ingresos total	681			

<i>Cifras en miles de S/</i>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Total Egresos	15	87	249	451
Valor actual de los egresos	15	70	159	231
Valor actual de los egresos total	475			

Beneficios (en miles de S/)	S/.	681
Costos (en miles de S/)	S/.	475
Ratio B/C		1.43

Elaboración propia

- Periodo de recuperación dinámica

De acuerdo con Beltrán y Cueva (2013), el periodo de recuperación dinámica es el número de periodos requeridos para recuperar el capital invertido en el proyecto considerado el valor actual de los flujos de caja. Según lo indicado, se descontaron los flujos de caja, obteniéndose así que la inversión inicial es recuperada en el primer año, lo cual ratifica lo propicio del proyecto.

Tabla 53

Periodo de recuperación

Inversión <i>(en miles de S/)</i>	S/. -15.0
---	-----------

<i>Cifras en miles de S/</i>	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de caja	S/. 27	S/. 120	S/. 240
Valor actual del Flujo de Caja	22	77	123
Valor actual del Flujo de Caja VAN acumulado	S/. 22	S/. 99	S/. 221

Elaboración propia

Sección 13. Programación

En la tabla 54 se muestran las principales actividades previas al lanzamiento del presente proyecto. Es importante destacar que no se consideró la firma de acuerdo de confidencialidad entre Mibanco y su aliado comercial Sider Perú, pues éste ya ha sido realizado.

Tabla 54

Programación de actividades previas al lanzamiento del proyecto

Actividad	Fecha límite	Líder Responsable
1. Coordinación con Sider Perú y sus ferreterías aliadas para definir y validar flujo de atención de clientes.	Marzo 2021	Mibanco (Equipo de Productos) y Sider Perú
2. Implementación de sistema para pre-calificar potenciales clientes en las ferreterías aliadas de Sider Perú.	Abril 2021	Mibanco (Equipo de Riesgos)
3. Capacitación de ejecutivos de venta de las ferreterías aliadas de Sider Perú sobre uso de la nueva plataforma de filtro y derivación de clientes.	Abril 2021	Mibanco (Equipo de Riesgos y Productos)
4. Capacitación de ejecutivos de venta de las ferreterías aliadas de Sider Perú y Asesores de Negocio Mibanco sobre el flujo de atención de clientes	Mayo 2021	Mibanco (Equipo de Productos), en colaboración con Sider Perú
5. Pruebas piloto para validar funcionamiento del flujo de atención definido	Mayo 2021	Mibanco (Equipo de Productos)
6. Implementación de mejoras, en función a los resultados del Piloto	Junio 2021	Mibanco (Equipo de Productos)
7. Producción de dípticos promocionales, cartillas de asesoramiento y artículos de merchandising	Junio 2021	Mibanco (Equipo de Marca y Comunicaciones)
8. Instalación de Roll screen en ferreterías aliadas de Sider Perú y agencias Mibanco de San Juan de Lurigancho.	Junio 2021	Mibanco (Equipo de Marca y Comunicaciones)
9. Programar la emisión de los videos realizados sobre la instalación y mantenimiento de láminas de calamina en las agencias Mibanco de San Juan de Lurigancho.	Junio 2021	Mibanco (Equipo de Marca y Comunicaciones)
10. Ejecución de actividades de lanzamiento	Julio 2021	Mibanco (Equipo de Productos)
11. Seguimiento y control de resultados	Julio 2021, en adelante	Mibanco (Equipo de Productos)

Elaboración propia

Conclusiones

- Mediante el programa de financiamiento planteado, se garantiza la adquisición de láminas de calamina de calidad, lo que permite disminuir la frecuencia de cambio de las láminas de calamina de cada 3 años a cada 10 años, asimismo, genera diversos beneficios para las familias, que se encuentran más seguras frente a posibles roturas parciales o totales del techo; asimismo, mejora la protección al interior de la vivienda contra los factores

climáticos como lluvias, reduce los dolores del cliente relacionados al esfuerzo de transporte de las láminas hacia las viviendas ubicadas en una zona alta y de pendiente (cerro), así como la sensación de desconfianza por una posible mala instalación, permitiendo así que Mibanco tenga un impacto social en las familias de San Juan de Lurigancho que viven en condiciones de vulnerabilidad.

- El proyecto favorece el incremento de las colocaciones del producto *Construcción de vivienda*, permitiendo alcanzar el nivel de colocaciones esperado de S/ 9 265 miles en el tercer año de vida; es decir un incremento del 39% del proyecto, en comparación al nivel de desembolsos actual.
- El proyecto permite generar beneficios económicos superiores al nivel de rentabilidad esperada del banco (25%), pues el Valor Actual Neto del mismo es positivo (VAN financiero total= S/.206 mil). De igual manera, se observa que la relación B/C es superior a uno (1.43); evidenciando así que los flujos de ingresos son mayores a los flujos de costos, adicionalmente, la inversión a realizar se recupera en el primer año del proyecto, por lo que se concluye que el proyecto es viable económicamente y financieramente.

Recomendaciones

- La posición de liderazgo de Mibanco es un gran facilitador para generar alianzas comerciales, por lo que se recomienda explorar nuevas oportunidades de sinergia con instituciones del sector construcción a fin de continuar mejorando la calidad de las viviendas financiadas.

- El documento expone el elevado déficit de vivienda del país, el cual representa un desafío para los gobiernos locales y las empresas relacionadas al sector construcción, por lo que se invita a las instituciones privadas y gubernamentales a elaborar proyectos orientados a disminuir dicho déficit.



Bibliografía

Andina (2018) *Produce: micro y pequeñas empresas aportan 24% al PBI nacional.*

Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-micro-y-pequenas-empresas-aportan-24-al-pbi-nacional-711589.aspx>

Asbanc (2017) *La inclusión financiera como determinante de la reducción de la pobreza en el Perú: un análisis a nivel departamental.* Recuperado de

<https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/INCLUSION%20FINANCIERA%20Y%20POBREZA.pdf>

Asbanc (2019) *Microfinancieras avanzan a paso firme en el mercado.* Recuperado de

<https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANAL-314.pdf>

Arellano, Rolando (2017) *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los estilos de vida.* (8va edición). Lima, Perú: Editorial Planeta.

Asocem (2019) *Reporte Estadístico Mensual diciembre 2019.* Recuperado de

<http://www.asocem.org.pe/estadisticas-nacionales/reporte-estadistico-mensual-diciembre-2019>

Banco Interamericano de Desarrollo (2015) *Un mercado creciente: descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú.*

BBVA Research (2018) *Perú Riesgo sobre las proyecciones de crecimiento: ¿parálisis del sector Construcción?* Recuperado de

<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-riesgo-sobre-las-proyecciones-de-crecimiento-paralisis-del-sector-construccion/>

Beltran Arlette, Cueva Hanny (2013) *Evaluación Privada de Proyectos*. (3.^a Edición) Lima, Perú: Pearson.

BID (2015) *Un mercado creciente: descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Un-mercado-creciente-Descubriendo-oportunidades-en-la-base-de-la-pir%C3%A1mide-en-Per%C3%BA.pdf>

CPI (2019) *Market Report Perú: Población 2019*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Credicorp (2020) *Annual and Sustainability Report 2020*. Recuperado de <https://credicorp.gcs-web.com/static-files/506bc723-b271-49ad-b430-3952e7118f10>

El Peruano (2011) *Ley N°29733, Ley de protección de datos personales*. Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>

Gestión (2017) *Capeco: Autoconstruir una vivienda resulta hasta 40% más caro*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/capeco-autoconstruir-vivienda-resulta-40-caro-144287-noticia/>

Gestión (2017) *Déficit habitacional en Lima Metropolitana es de 612,464 viviendas al 2016*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/deficit-habitacional-lima-metropolitana-612-464-viviendas-2016-127350-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2019) *Las 20 marcas más valoradas en el Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/las-20-marcas-mas-valoradas-en-el-peru-noticia/>

Gillespie, Ronald (1990) *Química*. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=dIGugYOOwxQC&printsec=frontcover&source=gsbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Hábitat para la Humanidad (2020) *Hábitat para la Humanidad* | Centro Terwilliger.

Recuperado de <https://www.perugbc.org.pe/site/noticias-y-eventos-285-habitat-para-la-humanidad-centro-terwilliger>

Hábitat para la Humanidad, Sider Perú y Mibanco (2020) *Customer Journey map - Construcción de su vivienda en material noble*. Lima, Perú.

Hábitat para la Humanidad y Mibanco (2018) *Estudio de impacto y calidad de la construcción del producto Micasa*. Lima, Perú.

Hábitat para la Humanidad (2018) *Situación de la vivienda para la base de la pirámide en Lima Metropolitana*. Lima, Perú.

Horngren Charles (2002) *Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial*. (10.^a Edición) Ciudad de México, México: Prentice Hall.

INEI (2009) *Perú: Mapa del Déficit Habitacional a Nivel Distrital, 2007 (Nivel 9)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0868/libro.pdf

INEI (2018) *Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 9) 1950 - 2018*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

INEI (2018) *Resultados definitivos de los censos nacionales 2017, Provincia de Lima*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1583/

INDECOPI (2020) *Protección al consumidor. Marco Normativo*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/pc-marco-normativo>

Ipsos (2019) *Planes para la vivienda y el mejoramiento del hogar*. Lima, Perú.

Kotler Philip, Keller Kevin (2016) *Dirección de marketing*. (15.^a Edición) Ciudad de México, México: Pearson Educación.

La República (2019) *¿Cómo influye el Cinturón de Fuego en la generación de sismos en Perú?* Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1476179-terremoto-peru-cinturon-fuego-pacifico-atmp/>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2017) *Diagnóstico y perspectivas del sector vivienda*. Lima, Perú.

Mibanco (2020) *Crédito Micasa*. Lima, Perú.

Mibanco (2018) *Espiral del progreso*. Lima, Perú.

Mibanco (2020) *Manual y Metodología Crediticia*. Lima, Perú.

Mibanco (2019) *Memoria anual 2019*. Recuperado de https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria%20Anual%20Mibanco_2019.pdf

Mibanco (2020) *Memoria anual 2020*. Recuperado de <https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria%20Integrada%20Mibanco%202020.pdf>

Mibanco (2019) *Segmentos: Características y perfil de los clientes*. Lima, Perú.

- Normas APA (2021) *Citar y referenciar entrevista, comunicación personal o e-mail según las normas APA*. Recuperado de <https://normasapa.com/citar-una-entrevista-segun-las-normas-apa/>
- Frederick F. Reichheld (2003) *The One Number You Need to Grow*. Recuperado de <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- RPP (2017) *Capeco: El 70% de viviendas en Lima son informales y vulnerables a un terremoto*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/capeco-el-70-de-viviendas-en-lima-son-construidas-sin-normas-tecnicas-noticia-1078934>
- RCC (2019) *Reporte de deuda*. Recuperado de base de datos internos de Mibanco.
- SBS (2015) *Glosario de Términos e Indicadores Financieros*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF>
- SBS (2005) *Resolución S.B.S. N° 1765-2005* Recuperado de [https://www.db.com/peru/docs/Reglamento_de_Transparencia_\(SBS\).pdf](https://www.db.com/peru/docs/Reglamento_de_Transparencia_(SBS).pdf)
- SBS (2020) *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/quienessomos>
- SIDERPERU (2020) *Cuadro comparativo de precios de láminas de calamina*. Recuperado de información proporcionada por SIDERPERU.
- SIDERPERU (2020) *Perfil SIDERPERU*. Recuperado de <https://www.siderperu.com.pe/conocenos/perfil-siderperu>
- SUNAT (2020) *03. Tasa del Impuesto a las Transacciones Financieras*. Recuperado de <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/impuesto-a-las->

[transacciones-financieras-itf-bancarizacion-y-medios-de-pago-personas/3044-tasa-del-impuesto-a-las-transacciones-financieras-personas](#)

Anexos

Anexo 1. Cartilla de asesoramiento del producto *Construcción de Vivienda*



Inicia la conversación teniendo en cuenta lo siguiente:

SALUDO DE PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes, Sr(a) _____ soy _____ de Mibanco.

ROMPE EL HIELO

Pregunta sobre el estado del negocio y la familia.

Preguntas de influencia

Guiate de estas preguntas en tu conversación con el cliente, para lograr una gestión más efectiva.

ORGULLO

¿Le gustaría que su casa fuese el punto de reunión de sus amigos o familiares? ¿Que todos hablen de lo bonita que es?

CONSTRUYE PASO A PASO

¿Qué mejoras le gustaría realizar en su casa? ¿Cuál sería la más urgente?

SEGURIDAD

¿La zona donde vive es segura? ¿Ha pensado como mejorar la seguridad de su vivienda?

COMODIDAD

¿Qué otras mejoras le gustaría tener en su vivienda para comodidad de su familia?

SALUD

¿Su casa lo protege contra los cambios de clima (frío/calor/llovizna)?

EDUCACIÓN

¿Cuentan sus hijos con un espacio adecuado para estudiar?

Pasos que debes seguir:

- 1 IDENTIFICA**
Identifica de 3 a 5 mejoras que el cliente desea hacer a su casa. No olvides anotarlo en el plan de mejoramiento*.
- 2 PRIORIZA**
Define, con el cliente la primera mejora a realizar, de acuerdo a su capacidad de pago y a su plan de mejoramiento.
- 3 REGISTRA**
Anota los acuerdos en el plan de mejoramiento. Completa los documentos para la solicitud del crédito.

*Formateo para el levantamiento de necesidades y priorización de las mejoras de la vivienda.

¡Aplica las buenas prácticas y capta más clientes!

- Contacta dirigentes de barrio y de programas sociales como comedores populares, vasa de leche, etc.
- Haz que tus clientes refieran otros clientes.
- Trabaja con maestros de obra y ferreterías, ellos refieren clientes.
- Realiza campañas de ventas en zonas que estén en construcción.

Principales características del producto

	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
Plazo Min.	1 mes	1 mes
Plazo Máx.	60 meses	36 meses
Monto Min.	\$/ 300	\$/ 300
Monto Máx.	\$/ 50,000	\$/ 30,000

• Se puede incorporar los ingresos de los hijos en la evaluación crediticia.
• Proforma para créditos mayores a \$/ 10,000.

Anexo 2. Modelo de carta a enviar a clientes



Lima, _____ de _____ 202_

Estimado(a) _____

Porque sabemos que lo más importante para ti es tu familia, te ofrecemos la oportunidad para mejorar tu vivienda.

Ahora con tu préstamo Micasa es más fácil:

- ✓ Financiamiento hasta el 100% de tu obra
- ✓ No es necesario que seas propietario
- ✓ Sin garantía hipotecaria
- ✓ Se consideran los ingresos familiares ⁽¹⁾
- ✓ Hasta 60 meses para pagar ⁽²⁾
- ✓ Convenio Sider Perú: entregamos e instalamos tu techo de calamina sin ningún costo adicional.

No esperes más para mejorar tu vivienda, ven a nuestras oficinas o comunícate con el asesor de negocios _____, celular N° _____, quien gustosamente te atenderá.

Asesor de negocios: _____
Agencia: _____

(1) Pueden aportar cónyuges y/o hijos mayores de 21 años, sin carga familiar, que tengan como domicilio permanente la casa del titular y como mínimo un año de experiencia en el negocio o un año laborando en una empresa formal. Además, endeudamiento máximo con una sola entidad financiera, con pagos puntuales y calificación 100% normal.
(2) Consulta con tu asesor de negocios el plazo máximo a financiar según tu importe solicitado.

