

# Comisión Nacional Mixta de Desarrolladores y Constructores de Vivienda

Unidad de Solución Social

Subdirección General de Administración de Cartera

Febrero 2016

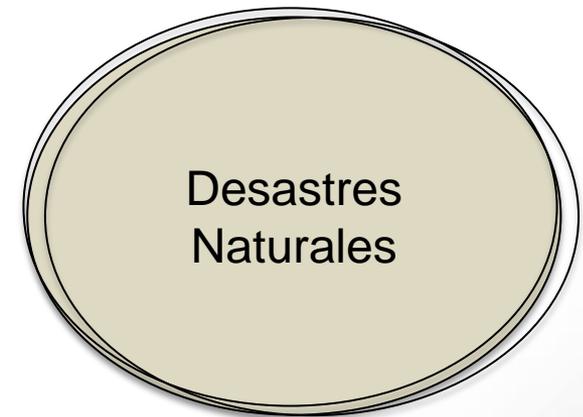
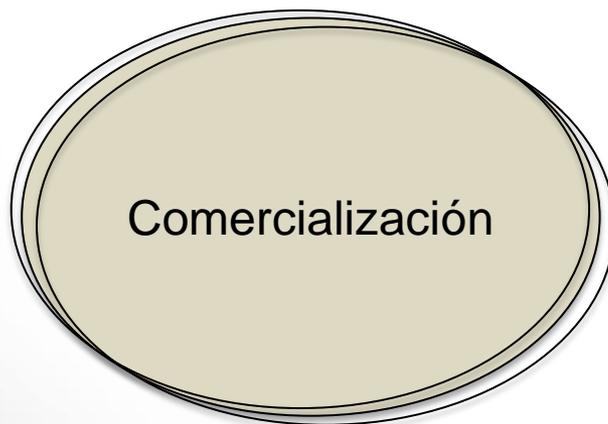


# Objetivo Unidad de Solución Social



Administrar y comercializar los activos recuperados por el Instituto a través de procesos eficientes y canales de comercialización convenientes bajo la perspectiva de largo plazo, así como fomentar el mantenimiento de las viviendas y la imagen urbana de los conjuntos habitacionales del Infonavit e instrumentar las acciones de rehabilitación de las viviendas con crédito vigente que sean afectadas por desastres naturales.

## Líneas de acción



# Antecedentes



Durante el 2013 la Unidad de Solución Social fue intervenida por la Contraloría Interna para supervisar su operación. Así mismo The Boston Consulting Group, realizó el diagnóstico de la situación en que se encontraba la Unidad, los principales hallazgos son los siguientes:

## Hallazgos de Control Interno

- Falta de validaciones en la recepción de vivienda por parte de la USS.
- Desconocimiento de las condiciones físicas del inventario.
- Vivienda entregada con documentación incompleta o inexistente.
- Bases de datos con poca certeza en la información.
- Carencia de normativa en los procesos.
- Errores en conciliación contable y control de activos inexistente.
- Mala administración de contratos.
- Falta de una estructura suficiente para la correcta operación de la USS.
- Canales de comercialización que no atendían a la realidad del Instituto y no formalizados.

## Hallazgos de The Boston Consulting

- Un alto número de viviendas en inventario en proceso de identificación y clasificación.
- Falta una Mesa de Control que asigne las viviendas a diferentes canales, que revise la documentación y asegure que las propiedades están listas para comercializar.
- No se cuenta con personal suficiente para el volumen de operación ni apoyo en delegaciones.
- No se cuenta con un sistema aplicativo eficiente para la administración de las ventas de los bienes adjudicados.
- Falta de calibración del modelo que calcula precio de indiferencia.
- Fortalecimiento de canales actuales, proponer nuevos canales y esquemas de comercialización
- Promoción para la regeneración del entorno.

# ¿Qué se hizo?



Derivado de las recomendación de The Boston Consulting Group se implementó el Proyecto de *Construcción y Consolidación de la USS*, que en conjunto a la atención de los hallazgos de la Contraloría Interna permitieron los siguiente resultados:

<b>Mesa Control</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se implementó una Mesa de Control que opera el proceso de recepción de las viviendas y establece una mecánica de asignación a los diferentes canales comerciales.</li><li>• Se llevó a cabo una revisión de expedientes de todo el inventario.</li><li>• Se estableció comunicación entre Recuperación Especializada y la USS para la entrega, recepción, validación o baja de viviendas recuperadas.</li></ul>
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se rediseñaron los canales comerciales y se formalizaron bajo la normativa del Instituto.</li><li>• Se ha incrementado de manera importante el número de Operadores de los diferentes canales comerciales, actividad que continúa.</li><li>• Las ventas medidas por día, muestran la mejora del indicador de rotación de inventarios, creciendo de 2013 a 2015 en un 90.4%</li></ul>
<b>Administración y Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se depuraron todas las cuentas contables.</li><li>• Se realizó la primera conciliación contable operativa de la Unidad, donde se identificó todo recurso proveniente o saliente.</li><li>• Se creó un área de cobranza, la cual es responsable del seguimiento al vencimiento y conciliación con los Operadores de los pagos y entregas.</li><li>• Se ordenó el proceso de reporte de ventas y su contabilización.</li></ul>

# ¿Qué se hizo?



<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se logró la autorización y la contratación del personal para reforzar la estructura de 17 a 46 colaboradores. (37 en oficinas centrales y 9 apoyos en Delegación).</li></ul>
<b>Sistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se implementó un nuevo Sistema de Comercialización de Vivienda Recuperada –Nezter- que es un sistema integral operativo (Workflow).</li><li>• Se definieron etapas de las viviendas a fin de identificar en el sistema claramente el estatus de las mismas.</li></ul>
<b>Normativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se documentaron los procesos derivados de la reingeniería de la Unidad. En 2013 existían 4 procedimientos, actualmente existen 9 procedimientos actualizados y publicados y 1 en elaboración.</li></ul>
<b>Precio de Indiferencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se creó un nuevo modelo para calcular el precio de indiferencia que fue aprobado por el HCA.</li><li>• A través de un sistema administrado por un tercero se puede consultar el máximo de descuento que el Instituto puede otorgar por la vivienda recuperada.</li></ul>

Nota: Actualmente la USS no tiene observaciones de auditoría vencidas y han sido solventadas todas la recomendaciones de la Contraloría Interna.



## Comercialización

Inteligencia  
Comercial

- Indicadores e información de mercado
- Control de Inventarios
- Administración de avalúos
- Administración Precio de Indiferencia
- Coordinación con RE
- Control de sistema NEZTER
- Elaboración de Reportes

Comercialización

Administración  
y Finanzas

- Cobranza
- Control de pagos y saneamientos
- Administración de Contratos
- Asuntos jurídicos
- Control Contable y Financiero

Ventas

- Administración de Canales de Venta
- Seguimiento de contratos de venta
- Atención a Operadores
- Atención a Delegaciones
- Grupos Sociales
- Atención a Gobiernos



La Unidad de Solución Social cuenta con **7 canales de venta** de mayoreo y menudeo, mediante los cuales se asignan las viviendas de acuerdo a su dispersión y ubicación geográfica.

## Canales de Venta en Mayoreo

### Macrosubasta

Paquetes a partir de  
200 viviendas

Licitación de un paquete de viviendas donde el total de los bienes entregará por etapas, de acuerdo a su disponibilidad (proceso de recuperación).

### Subasta

Paquetes a partir de  
10 viviendas

Licitación de un paquete cierto donde el total de los bienes subastados se entregan en un primer momento.

### Venta a Gobiernos

Paquetes en no más  
de 50 viviendas

Comercialización a gobiernos en paquetes revolventes no mayores a 50 viviendas, con la posibilidad de otorgar un descuento a la compra.

# Canales comerciales



Los canales de menudeo permiten al Instituto otorgar un descuento a la venta de viviendas a nuestros derechohabientes.

## Canales de Venta en Menudeo

### Uno a uno

Venta a través de un Promotor Inmobiliario

Asignación mediante convocatoria y contratación a la mejor propuesta considerando el número de viviendas y tiempo comprometido para su venta.

### VIVE

Venta e Intermediación de Vivienda Económica

Asignación a empresas de acuerdo a su prelación y donde éstas se obligan a la reparación del bien inmueble.

### Renta

Arrendavit

Esquema limitado a ciertos polígonos bajo el modelo de una renta con opción a compra.

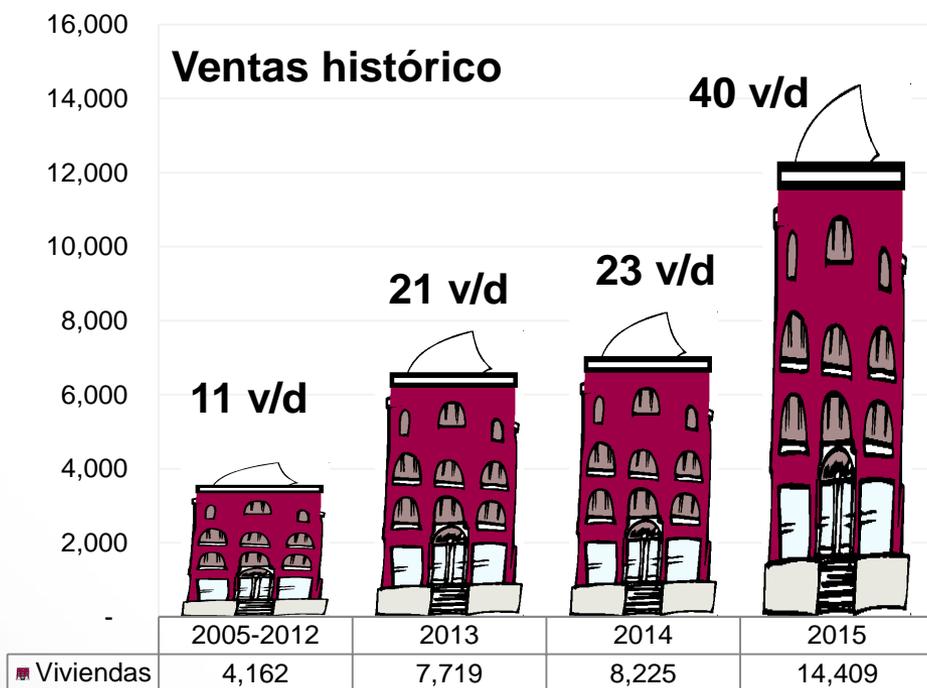
### VRD

Venta con Reserva de Dominio

Esquema especial de solución.



Durante 2015, **se comercializaron 14,409 viviendas** a través de los diferentes canales de venta y se colocaron 251 viviendas en el Programa Arrendavit



Hasta diciembre del 2015 se habían comercializado **59,487 viviendas**.

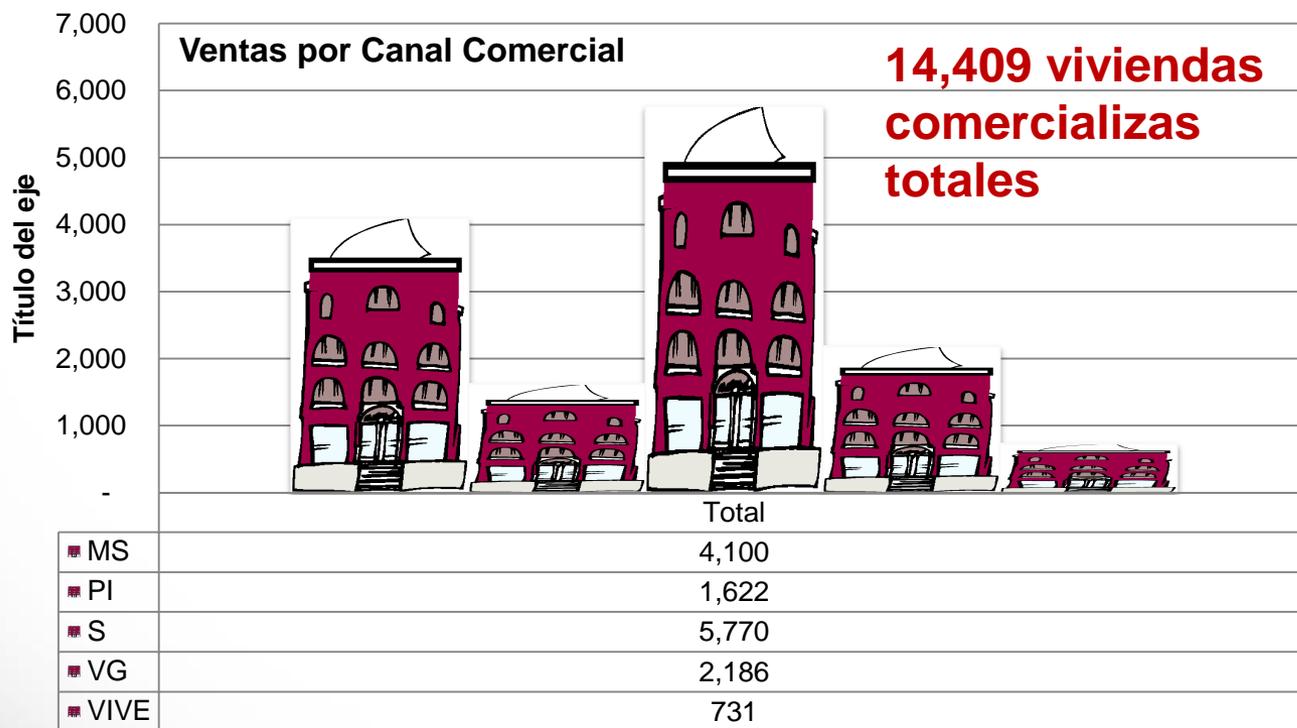
- De 2005 a 2012 el promedio de ventas por día era de 11 viviendas.
- Durante el 2015 se elevó el promedio de venta a 40 viviendas por día.
- La USS está entre los primeras tres desarrolladores de vivienda en términos de colocación de vivienda.

v/d: Ventas promedio por día

# Comercialización

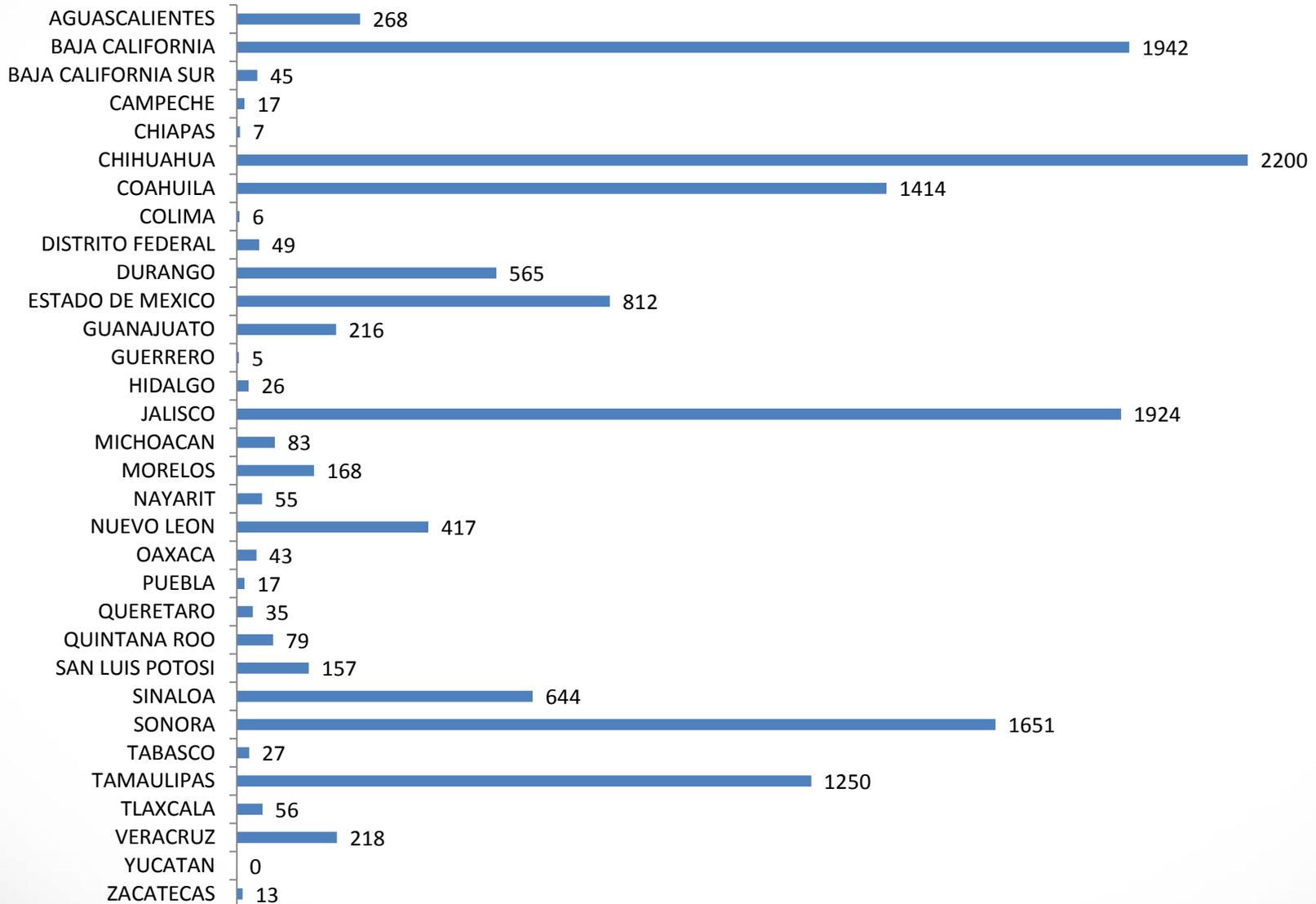


Los canales de mayoreo concentran el 85% de las ventas anuales.



- Precio promedio de venta es de \$128,105.00
- Durante 2015 se comercializaron 8,481 viviendas a través de un crédito nuevo Infonavit (59% del total).

# Comercialización por Delegación



## Venta con Subsidios



Durante 2015 la Unidad de Solución Social comercializó 2,941 viviendas con Subsidio Federal, lo que representó el 22% del total de viviendas que el Instituto operó con subsidio en el ejercicio 2015 bajo el rubro “vivienda usada”.

ESTADOS	Número de subsidios para vivienda usada	Número de subsidios vivienda recuperada Infonavit
AGUASCALIENTES	563	32
BAJA CALIFORNIA	1,280	353
BAJA CALIFORNIA SU	117	6
CAMPECHE	62	1
CHIAPAS	57	2
CHIHUAHUA	1,953	826
COAHUILA	1,112	236
COLIMA	325	1
DISTRITO FEDERAL	9	1
DURANGO	716	4
ESTADO DE MEXICO	216	114
GUANAJUATO	1,005	45
GUERRERO	125	-
HIDALGO	99	6
JALISCO	605	463
MICHOACAN	128	-
MORELOS	19	6
NAYARIT	95	3
NUEVO LEON	275	29
OAXACA	18	3
PUEBLA	172	1
QUERETARO	31	-
QUINTANA ROO	75	-
SAN LUIS POTOSI	430	6
SINALOA	920	148
SONORA	1,195	377
TABASCO	45	-
TAMAULIPAS	943	226
TLAXCALA	117	7
VERACRUZ	509	43
YUCATAN	92	-
ZACATECAS	131	2
<b>TOTAL</b>	<b>13,439</b>	<b>2,941</b>
<b>MONTO</b>	<b>\$ 734,751,133</b>	<b>\$ 155,612,372</b>

# Nuevos Operadores y Viviendas en Contratos



Número de Operadores	2013	2014	2015
Promotores Inmobiliarios (PI) registrados	2	104	137
PI con viviendas asignadas	2	54	76
Operadores en el esquema VIVE pre inscritos	313	376	380
Operadores VIVE con vivienda asignada	1	33	36
Inversionistas registrados en mayoreo	46	95	180
Inversionistas con subastas ganadas	46	48	93

Viviendas en contratos	2013	2014	2015
Promotor Inmobiliario	80	2,097	4,741
VIVE	51	1,097	1,299
Subastas	23	2,424	6,034
Macrosubastas	2,803	2,201	5,478
Arrendamiento			251
Total	2,957	7,819	17,803



La recuperación de viviendas en inventarios muestran concentración de bienes en el norte y occidente del país, siendo los principales estados de Chihuahua, Tamaulipas, Baja California, Coahuila, Sinaloa y Jalisco

ESTADOS	Tubería Corto Plazo	Tubería Prox Entrega	Inventario Por Desplazar	Inventario Desplazado	Suma
CHIHUAHUA	11,091	2,927	5	13,910	27,933
TAMAULIPAS	7,303	3,467	768	1,130	12,668
BAJA CALIFORNIA	3,219	5,209	2,377	1,237	12,042
COAHUILA	2,948	649	159	539	4295
SINALOA	2,116	719	522	444	3801
JALISCO	569	1,972	664	592	3797
ESTADO DE MEXICO	1,396	1,375	345	373	3489
SONORA	691	1,147	724	785	3347
NUEVO LEON	1,820	684	211	491	3206
DURANGO	560	1,081	349	344	2334
VERACRUZ	39	409	243	318	1009
QUINTANA ROO	139	356	120	307	922
MORELOS	74	372	241	136	823
MICHOACAN	448	154	92	114	808
RESTO DEL PAIS	2,250	1,720	842	816	5,628
<b>TOTAL</b>	<b>34,663</b>	<b>22,241</b>	<b>7,662</b>	<b>21,536</b>	<b>86,102</b>

Nota: En Anexo I se detallan todos los estados

# Comercialización – Estrategia 2016



## Meta de comercialización de 21,000 viviendas (vivienda cobrada).

- ✓ **Reforzar los canales** de venta de vivienda recuperada y presentar nuevos ante el HCA en el primer semestre del año.
- ✓ Incrementar el % de eficiencia en el desplazamiento de vivienda > 50%
- ✓ Mejorar los resultados de la **cobranza de contratos** para estar por encima del 95%
- ✓ Impulsar el trabajo de las **gerencias regionales** en apoyo a la comercialización
- ✓ Calibrar nuevamente en modelo de **Precio de Indiferencia**
- ✓ Reforzar con **información de mercado** las estrategias en el desplazamiento de viviendas
- ✓ **Incrementar los operadores** para la venta de vivienda recuperada
- ✓ Negociar montos de **subsidios** sobre vivienda usada y liberar **captura remota**
- ✓ Tener una funcionalidad al 100% del **sistema Nezter** (calidad en el servicio)
- ✓ Desplazar en contratos mayor cantidad de viviendas (55,000 viviendas)

# Regeneración Urbana y Social

Regeneración  
Urbana y  
Social

Equipo de  
Coordinación  
del Programa

Equipo  
Técnico y  
Arquitectónico

Comercialización

- Seguimiento a las etapas del proyecto
- Contacto con autoridades
- Coordinación de estrategias de fondeo
- Contacto con Fundación Hogares
- Coordinación interinstitucional para participación de Programas Federales
- Reportes al HCA
  
- Coordinación de proyectos
- Elaboración de concursos técnicos
- Verificación técnica de etapas de construcción
- Coordinación de trámites, permisos y estudios técnicos
- Manejo de costos y catálogos de conceptos
- Atención a proveedores y contratación

# Regeneración Urbana y Social

**Polígonos con problemática de abandono (\$132MM)**      **Polígonos con problemáticas en deterioro de ICV (\$5,00MM)**

## 13 polígonos autorizados por el HCA

- Cañadas del Florido (BC)
- Valle de Puebla (BC)
- La Cholla (SON)
- Villa Bonita (SON)
- Chula Vista (Jal)
- Real de Palmas (NL)
- San Miguel / Villas de Sn. Fco. (NL)
- Anna (COAH)
- Municipio Libre / Arboledas (TAM)
- Balcones de Alcalá (TAM)
- La Loma (QRO)

## 20 polígonos autorizados por el HCA

- |                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| • Aguascalientes --- 1  | Oaxaca ----- 1     |
| • Baja California --- 1 | Puebla ----- 1     |
| • Campeche ----- 1      | Quintana Roo -- 1  |
| • Chiapas ----- 1       | Sinaloa -----1     |
| • Chihuahua ----- 1     | Tamaulipas ----- 2 |
| • Cd. México ----- 1    | Tlaxcala ----- 1   |
| • Colima ----- 1        | Veracruz ----- 2   |
| • Durango ----- 1       | Zacatecas -----    |
| • Guerrero ----- 1      | 1                  |
| • Michoacán -----1      |                    |
| • Morelos ----- 1       |                    |



Comercialización

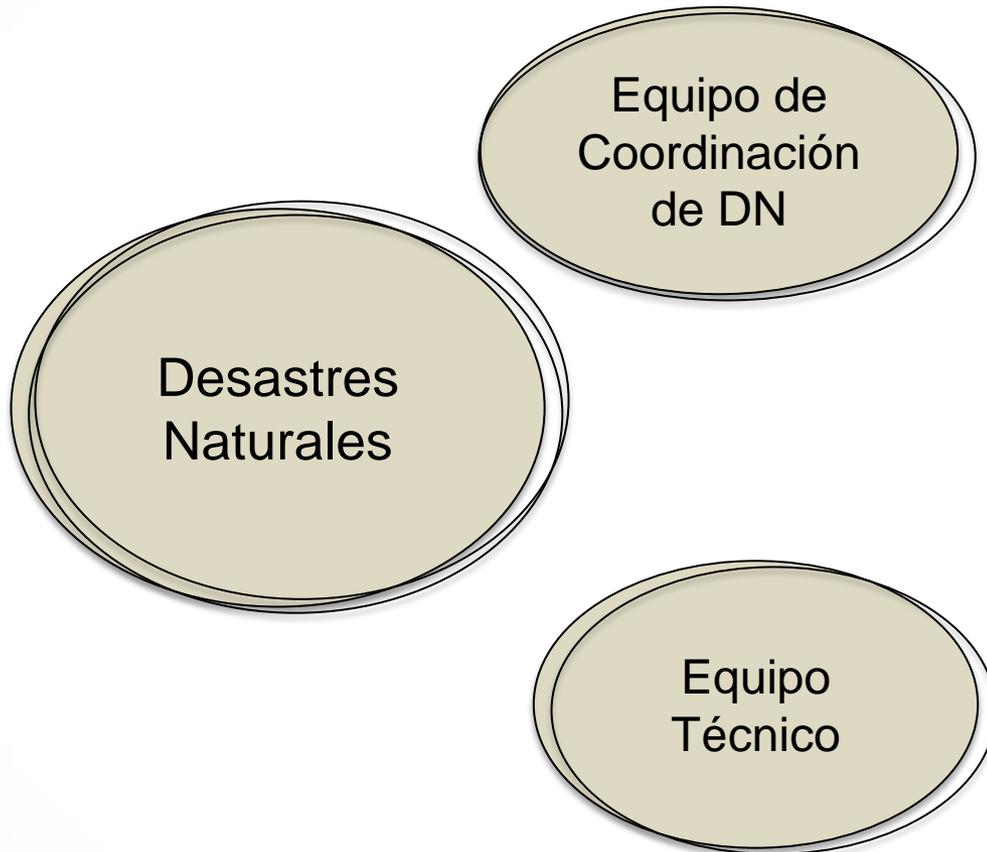
Regeneración  
Urbana y Social

# Regeneración Urbana y Social – Estrategia 2016



- ✓ **Detonar los 13 proyectos** autorizados por el HCA en cada una de sus etapas
- ✓ Establecer **contactos** con Delegaciones y autoridades locales para la planeación de cada uno de los proyectos
- ✓ Dejar establecidos los **procesos** para contar con un orden en el seguimiento de los mismos y en el reporte de avances al HCA
- ✓ Coordinar las etapas técnicas para tener en tiempo y forma los **concursos** y la contratación de proveedores (listas de proveedores)
- ✓ Trabajar en **catálogos de costos** para proyectos urbanos y rehabilitación de viviendas.
- ✓ Justificar las intervenciones del programa de RU para el deterioro de los ICV conforme a las condicionantes del esquema autorizado
- ✓ Tener listos los **documentos** para la comercialización de las viviendas (bases de subasta, contratos de MS, avalúos, etc.)
- ✓ Contar con un esquema de **seguimiento de los programas** desde una plataforma compartida (SharePoint) y establecer la dinámica de las reuniones a realizar.
- ✓ Trabajar en las bases de datos que surten de **información** al área de RUyS

# Desastres Naturales



- Elaboración de guías y procesos
  - Capacitación de Delegaciones
  - Manejo de información sobre zonas de riesgos
  - Coordinación en la activación de protocolos en el momento de un DN
  - Representación en mesas de trabajo Interinstitucionales
  - Administración de pagos
- 
- Elaboración de Guías para la reconstrucción en DN
  - Coordinación de trabajos de rehabilitación y reconstrucción
  - Manejo de costos y catálogos de conceptos
  - Atención a proveedores y contratación

# Desastres Naturales



Los resultados obtenidos durante 2015 son los siguientes:

## CD. ACUÑA

Viviendas con daño:	2031
---------------------	------

Pérdida Total:	643	Pérdida Parcial:	1388
a) En proceso:	2	a) En proceso:	7
b) Terminadas:	638	b) Terminadas:	1381
% Avance:	99%	% Avance:	99%
Monto de la Inversión:	\$ 131,719,014.79	Monto de la Inversión:	\$ 46,280,728.94

# de comodatos:	19
# de sustituciones de garantía:	23
Apoyos por seguro de enseres:	\$ 9,500,000.00
Apoyos por empleo temporal:	\$ 1,031,400.00
Meses de prorrogas:	6 para todo cd. Acuña y 8 meses para afectados
Apoyos de Renta:	\$ 943,500.00

## HURACÁN ODILE BCS

Viviendas con daño:	6172
---------------------	------

Perdida Parcial:	6,172
a) En proceso:	863
b) Terminadas:	5,309
% Avance:	86%
Monto de la Inversión:	70 MDP

# de comodatos:	n/a
# de sustituciones de garantía:	n/a
Apoyos por seguro de enseres:	\$ 6,278,500.00
Apoyos por empleo temporal:	n/a
Meses de prorrogas:	6
Apoyos de Renta:	n/a

- ✓ Se creó, aprobó y publicó un protocolo Institucional (por el Consejo, Protección Civil y SEDATU).
- ✓ Se concretó la participación permanente del Instituto en el Comité Nacional de Emergencias.

# Desastres Naturales – Estrategia 2016



- ✓ Terminar la publicación de Guías y Protocolos
- ✓ Coordinar la capacitación a Delegaciones
- ✓ Cerrar administrativamente todo lo referente a los DN Ingrid, Manuel y Odile
- ✓ Cerrar administrativamente Tornado Acuña
- ✓ Generar los mapas de zonas de riesgos y cruzar información contra cartera activa del Instituto y vivienda recuperada
- ✓ Contar con el apoyo del RUV para eventos de DN
- ✓ Tener catálogos de conceptos bien definidos para rehabilitación y reconstrucción
- ✓ Seguir participando en las mesas de trabajo interinstitucionales



# Comisión Nacional Mixta de Desarrolladores y Constructores de Vivienda

Unidad de Solución Social

Subdirección General de Administración de Cartera

Febrero 2016



# Anexo I. Inventarios



ESTADOS	Tubería Corto Plazo	Tubería Prox Entrega	Inventario Por Desplazar	Inventario Desplazado	Suma
AGUASCALIENTES	52	181	100	231	564
BAJA CALIFORNIA	3,219	5,209	2,377	1,237	12,042
BAJA CALIFORNIA SUR	190	72	11	37	310
CAMPECHE	4	13	0	2	19
CHIAPAS	9	68	0	14	91
CHIHUAHUA	11,091	2,927	5	13,910	27,933
COAHUILA	2,948	649	159	539	4295
COLIMA	15	43	19	13	90
DISTRITO FEDERAL	437	48	9	20	514
DURANGO	560	1,081	349	344	2334
ESTADO DE MEXICO	1,396	1,375	345	373	3489
GUANAJUATO	93	224	172	97	586
GUERRERO	209	280	84	9	582
HIDALGO	708	43	8	35	794
JALISCO	569	1,972	664	592	3797
MICHOACAN	448	154	92	114	808
MORELOS	74	372	241	136	823
NAYARIT	273	61	116	12	462
NUEVO LEON	1,820	684	211	491	3206
OAXACA	53	57	0	34	144
PUEBLA	14	135	8	68	225
QUERETARO	31	83	13	37	164
QUINTANA ROO	139	356	120	307	922
SAN LUIS POTOSI	90	106	75	84	355
SINALOA	2,116	719	522	444	3801
SONORA	691	1,147	724	785	3347
TABASCO	4	51	13	28	96
TAMAULIPAS	7,303	3,467	768	1,130	12,668
TLAXCALA	8	150	106	63	327
VERACRUZ	39	409	243	318	1009
YUCATAN	51	47	54	27	179
ZACATECAS	9	58	54	5	126
<b>TOTAL</b>	<b>34,663</b>	<b>22,241</b>	<b>7,662</b>	<b>21,536</b>	<b>86,102</b>