



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAestrÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA CIVIL – CONSTRUCCIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DESARROLLADORA DE VIVIENDA DE
NUEVA CREACIÓN

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
EDGAR MEIXUEIRO SÁNCHEZ

TUTOR PRINCIPAL
SALVADOR DÍAZ DÍAZ, FACULTAD DE INGENIERÍA

MÉXICO, D. F. FEBRERO 2013

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Ing. Luis Armando Díaz Infante de la Mora

Secretario: Dr. Jesús Hugo Meza Puesto

Vocal: M. I. Salvador Díaz Díaz

1^{er.} Suplente: M. I. Marco Tulio Mendoza Rosas

2^{do.} Suplente: M. C. Mauricio Jessurun Solomou

Lugar o lugares donde se realizó la tesis: México, D. F. y Oaxaca de Juárez, Oaxaca

TUTOR DE TESIS:

M. I. Salvador Díaz Díaz

FIRMA

(Segunda hoja)

Agradecimientos y dedicatoria

Quiero agradecer a mis padres, a mi esposa, a mi hermana el apoyo incondicional que me brindaron para culminar este proyecto.

Quiero agradecer también a mis maestros de la maestría, a todos, en especial a aquellos que conforman mi jurado.

Sin ustedes no hubiera sido posible.

GRACIAS.

Por otro lado, quiero dedicar este trabajo a mis pequeñas musas, mis hijas, Miriam y Ximena.

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

La falta de conocimiento del ámbito empresarial entre los ingenieros es una de las debilidades más preocupantes de la profesión. Muchas veces los ingenieros, aunque técnicamente excelentes, no se encuentran adecuadamente preparados para incursionar en el mundo empresarial y tomar control de la propia industria de la que forman parte. Para enfrentar de alguna manera la problemática, se hace un esfuerzo en la presente investigación, con el que se pretende enfocar en la creación de una empresa del ramo de la construcción. Específicamente lo que se propone es estudiar el entorno, analizar la factibilidad, y de acuerdo a la información recabada proponer un plan estratégico para crear una empresa desarrolladora de vivienda en el estado de Oaxaca.

Existen muchas empresas que desean incluir o incluyen desarrollo de vivienda dentro de sus proyectos. Desafortunadamente son pocas las empresas que están realmente bien organizadas y preparadas para ello. Precisamente ahí estriba la utilidad de la investigación, ya que podemos demostrar que la creación de una empresa de desarrollo de vivienda puede planearse metodológicamente, y que los ingenieros o arquitectos (profesionistas de la construcción en general) somos potencialmente los más capaces para hacerlo de manera eficaz. Con esto se contribuye a la profesionalización del negocio, lo que traerá consigo mayor competencia, optimización de recursos, aumento en la calidad de los productos ofertados, y una disminución en los precios de venta.

CONTENIDO

- Resumen de la investigación..... i
- Introducciónviii
- 1 Planeación Estratégica: Generalidades.....1**
 - 1.1 *La planeación como función administrativa..... 2*
 - 1.1.1 Niveles de planeación dentro de una organización. 4
 - 1.2 *Administración estratégica como técnica administrativa..... 6*
 - 1.2.1 Conceptos clave de la planeación estratégica..... 8
 - 1.2.2 Conceptos clave de la planeación táctica y operativa..... 10
 - 1.3 *Planeación estratégica: base en la planeación de nuevas empresas..... 12*
 - 1.3.1 Las diferentes herramientas para la planeación de empresas. 12
 - 1.4 *Conclusiones capitulares..... 14*
- 2 El Plan Estratégico de Negocios.....16**
 - 2.1 *La estrategia como eje rector de un plan de negocios.....17*
 - 2.2 *El valor de la planeación más allá del plan.....17*
 - 2.3 *Estructura general de un plan estratégico de negocios..... 18*
 - 2.3.1 La portada..... 20
 - 2.3.2 La tabla de contenido..... 20
 - 2.3.3 El resumen ejecutivo..... 20
 - 2.3.4 La formulación de la idea empresarial..... 21
 - 2.3.5 El análisis interno..... 21
 - 2.3.6 El análisis externo..... 23

2.3.6.1	El análisis del entorno general.....	23
2.3.6.2	El análisis de la industria.	25
2.3.7	El Estudio del mercado.....	27
2.3.7.1	La delimitación del mercado.....	27
2.3.7.2	El análisis de los clientes y su demanda.....	27
2.3.7.3	El análisis de los competidores y su oferta.....	28
2.3.7.4	El análisis de la comercialización.....	28
2.3.8	El plan estratégico.....	29
2.3.8.1	El análisis FODA.....	30
2.3.8.2	La visión.....	31
2.3.8.3	La misión.....	31
2.3.8.4	Los valores.....	32
2.3.8.5	Los objetivos estratégicos.....	33
2.3.8.6	La estrategia competitiva.	34
2.3.9	El plan mercadotecnia.....	38
2.3.9.1	La segmentación del mercado.	38
2.3.9.2	El posicionamiento del producto o servicio.	38
2.3.9.3	Los objetivos de mercadotecnia.....	39
2.3.9.4	La táctica de mercadotecnia.	39
2.3.10	El plan de operaciones.	40
2.3.10.1	Los objetivos del plan de operaciones.	41
2.3.10.2	La táctica de operaciones.....	41
2.3.11	El plan de recursos humanos.	42
2.3.11.1	El diseño de la estructura organizacional.....	43
2.3.11.2	Los objetivos del plan de recursos humanos.....	43
2.3.11.3	La táctica de recursos humanos.	43
2.3.11.4	La planilla.	44
2.3.12	El plan financiero.	44
2.3.12.1	Los supuestos y políticas.....	45
2.3.12.2	El plan de ventas.....	45
2.3.12.3	El análisis de costos.....	45
2.3.12.4	La inversión inicial.....	46
2.3.12.5	El capital de trabajo.	47
2.3.12.6	Los estados financieros proyectados.....	48
2.3.12.6.1	Balance general.....	49

2.3.12.6.2	Estado de resultados.....	50
2.3.12.6.3	Flujo de efectivo.....	52
2.3.12.6.4	Análisis de los estados financieros.....	54
2.3.12.7	El análisis de rentabilidad del negocio.....	56
2.3.12.7.1	Valor presente neto.....	56
2.3.12.7.2	Tasa interna de retorno.....	57
2.3.12.7.3	Punto de equilibrio.....	58
2.3.12.8	El análisis de sensibilidad.....	59
2.3.12.9	La táctica financiera.....	59
2.3.13	Anexos.....	60
2.4	<i>Conclusiones capitulares.....</i>	<i>61</i>
3	El Negocio de Desarrollo de Vivienda.....	62
3.1	<i>Generalidades del mercado de vivienda e hipotecario.....</i>	<i>64</i>
3.1.1	Demanda.....	65
3.1.1.1	Necesidades primarias de vivienda.....	66
3.1.1.2	Ingresos de las familias o posibles compradores.....	67
3.1.1.3	Disponibilidad de financiamiento hipotecario para adquisición de vivienda.....	67
3.1.1.4	Subsidios y apoyos gubernamentales.....	67
3.1.1.5	Necesidades secundarias de vivienda.....	68
3.1.1.6	La renta de vivienda como producto sustituto de un crédito hipotecario.....	68
3.1.2	Oferta.....	68
3.1.2.1	Disponibilidad de suelo para uso habitacional.....	69
3.1.2.2	Tiempos y costos de permisos y licencias.....	69
3.1.2.3	Expectativas de rentabilidad del negocio inmobiliario.....	69
3.1.2.4	Disponibilidad de financiamiento para la construcción.....	70
3.1.2.5	Costos de relacionados con la construcción.....	70
3.1.2.6	Velocidad de ventas esperada.....	70
3.2	<i>Clasificación homologada de las viviendas en el mercado.....</i>	<i>70</i>
3.3	<i>Proceso general de los proyectos de desarrollo de vivienda.....</i>	<i>71</i>
3.3.1	Planeación.....	72
3.3.1.1	Detección de una oportunidad.....	72
3.3.1.2	Evaluación del mercado.....	74
3.3.1.3	Propuesta del negocio.....	76

3.3.1.4	Búsqueda de fuentes de financiamiento.....	77
3.3.1.5	Formalización del proyecto.....	78
3.3.2	Producción.....	78
3.3.2.1	Gestión de permisos y licencias.....	79
3.3.2.2	Etapa de construcción.....	79
3.3.2.3	Control administrativo y financiero.....	80
3.3.3	Comercialización y cierre.....	81
3.3.3.1	Venta.....	81
3.3.3.2	Posventa.....	83
3.3.3.3	Cierre del proyecto.....	84
3.4	<i>Aspectos jurídicos de negocio de desarrollo de vivienda.....</i>	<i>84</i>
3.4.1	Estructura legal de las empresas y sus actividades.....	85
3.4.1.1	Tipos de sociedades mercantiles en México.....	86
3.4.1.2	Estructura legal de las sociedades de inversión en proyectos individuales de desarrollo de vivienda.....	88
3.4.1.3	Principales instrumentos jurídicos en las transacciones inmobiliarias.....	90
3.4.2	Tenencia de la tierra.....	92
3.4.2.1	Propiedad Privada.....	92
3.4.2.2	Propiedad pública.....	93
3.4.2.3	Propiedad social.....	94
3.4.2.4	Adquisición y enajenación de bienes inmuebles por extranjeros.....	95
3.4.3	Impuestos y derechos relacionados con las operaciones inmobiliarias.....	96
3.4.3.1	Proceso de escrituración en operaciones de compraventa.....	98
3.5	<i>Entidades públicas, privadas y empresariales relacionadas con la vivienda.....</i>	<i>99</i>
3.6	<i>Coyuntura de la industria de vivienda en México.....</i>	<i>102</i>
3.6.1	Demanda de vivienda.....	103
3.6.1.1	Necesidades de vivienda en México.....	104
3.6.1.2	Demanda de soluciones de vivienda a corto plazo.....	106
3.6.1.3	Demanda de vivienda nueva.....	107
3.6.2	Oferta de soluciones de vivienda.....	109
3.6.2.1	Oferta de vivienda nueva.....	109
3.6.2.2	Disponibilidad de créditos hipotecarios.....	111
3.6.2.3	Disponibilidad de crédito a la construcción de vivienda.....	113
3.6.2.4	Oferentes de vivienda.....	114

3.6.3	Transición hacia la sustentabilidad de la vivienda.....	115
3.6.3.1	Desarrollos Urbanos Integrales Sostenibles.....	116
3.7	<i>Conclusiones capitulares</i>	117
4	Plan Estratégico de la Empresa Desarrolladora de Vivienda “Megacasas”.....	118
	<i>Portada</i>	119
4.1	<i>Formulación de la idea empresarial</i>	119
	<i>Análisis interno</i>	120
	<i>Análisis externo</i>	121
	Análisis del entorno general.....	121
	Análisis de la industria.....	122
	<i>Estudio de mercado</i>	123
	Delimitación del mercado.....	123
	Análisis de los clientes y su demanda.....	124
	Análisis de los competidores y su oferta.....	126
	Análisis de la comercialización.....	127
	<i>El plan estratégico</i>	128
	Análisis FODA.....	128
	Visión.....	129
	Misión.....	129
	Valores.....	129
	Objetivos estratégicos.....	129
	Estrategia competitiva.....	130
4.2	<i>Conclusiones capitulares</i>	131
	Conclusiones y Recomendaciones.....	132
	Bibliografía.....	134
	Anexos.....	142
	<i>Plan de mercadotecnia</i>	142
	Segmentación del mercado.....	142
	Posicionamiento del producto.....	142
	Objetivos del plan de mercadotecnia.....	143

Táctica de mercadotecnia.....	143
<i>Plan de operaciones</i>	144
Objetivos del plan de operaciones	144
Táctica de operaciones	144
<i>Plan de recursos humanos</i>	146
Diseño de la estructura organizacional.....	146
Objetivos del plan de recursos humanos	146
Táctica de recursos humanos.....	147
Planilla.....	148
<i>Plan financiero</i>	148
Datos y supuestos.....	148
Plan de ventas	148
Análisis de costos.....	149
Inversión inicial	150
Punto de equilibrio	150
<i>Resultados de encuestas realizadas sobre preferencias de vivienda</i>	151

INTRODUCCIÓN

Para generar un México competitivo, los mexicanos como individuos necesitamos ser productivos. Para lograrlo, no solamente se trata de tener conocimientos, sino de hacerlos rentable. Pero, ¿cómo los hacemos rentables? La respuesta es creando valor. Una forma de generar valor es creando empresas. Desafortunadamente, los ingenieros egresados de escuelas públicas tenemos una gran desventaja, fuimos educados para ser excelentes técnicos, pero no para ser emprendedores. Es un hecho, los ingenieros no estamos preparados para ser empresarios, para generar valor de nuestras ideas, un valor tan necesario para elevar la competitividad de la industria de la construcción, y del país, ya que nuestra industria representa el 6% de la economía nacional.

Competir en el mundo empresarial, es cada vez más difícil, trátase de la industria que se trate. Nuestra industria, no es la excepción. Crear una empresa no es tarea fácil. Tal tarea nos enfrenta infinidad de retos. Por si fuera poco, el mundo empresarial es un campo de competencia donde sólo pocas empresas pueden ser ganadoras. Esto no quiere decir que sea imposible competir, o que no vale la pena el riesgo. Esto quiere decir que necesitamos ser más competitivos; necesitamos prepararnos para ganar.

El primer paso, y el más importante para ser competitivos es contar con una estrategia, un plan para alcanzar nuestros objetivos. No basta con tener capital de inversión, tener un buen producto, o tener al mejor personal. Claro que estos y otros factores son importantes, pero para tener mejores posibilidades de que nuestra empresa pueda ser competitiva debemos planearla estratégicamente. He ahí la importancia de la planeación estratégica de negocios.

La planeación estratégica debe ser la base de cualquier emprendimiento empresarial. Desafortunadamente, volviendo a lo mismo, es un tema que no se trata en ningún mapa curricular de las escuelas públicas de ingeniería civil de nuestro país. La planeación estratégica no es un tema difícil, simplemente que la mayoría de nosotros desconocemos su verdadero valor.

Estas son las razones básicas por las que he decidido desarrollar una tesis sobre el tema. No es mi intención que ésta investigación sea un tratado especializado en planeación estratégica. La intención es difundirla a mis colegas ingenieros o arquitectos que tienen la inquietud de crear sus propias compañías.

¿Por qué he decidido enfocar la investigación a una empresa desarrolladora de vivienda? Quizá sea una decisión personal. Considero el desarrollo de vivienda una oportunidad de negocio, un tanto diferente al emprendimiento de una empresa constructora común. El negocio de vivienda es un negocio moderno donde se genera valor de toda la cadena productiva.

El desarrollo de vivienda ha sido durante los últimos años una alternativa de inversión que ha tomado gran relevancia en el desarrollo del país. Las necesidades de vivienda de la población representan hasta nuestros días una de los grandes retos a resolver. A partir del inicio de siglo, con el mejoramiento gradual de las condiciones económicas (aún con las etapas de crisis), el apoyo e interés gubernamental y sobre todo el mayor acceso al financiamiento, la industria se ha desarrollado, y se espera que continúe así por al menos otros 15 años.

También es verdad que durante la crisis económica mundial de 2009, el desarrollo de vivienda fue uno de los sectores más vulnerables. Todos los actores de la industria, vivieron momentos difíciles, con poco acceso al financiamiento, incluso muchos de ellos desaparecieron. Sin embargo, las necesidades de vivienda de la población han persistido y la demanda continua. Con condiciones menos favorables que en la era precrisis, la industria se ha vuelto más competitiva, donde solamente los más profesionales tienen posibilidad de sobresalir. Por lo tanto, no es una industria fácil. También en ésta industria se necesita ser competitivos.

El objetivo general de ésta investigación consiste en estudiar la planeación estratégica como alternativa para establecer el modelo de negocio de una pequeña empresa desarrolladora de vivienda en el estado de Oaxaca con posibilidades de éxito y consolidación como empresa diferenciada y única en el estado. Podemos dividir éste en cuatro objetivos particulares:

1. Estudio de la planeación estratégica como herramienta para aumentar las posibilidades de éxito de un negocio de nueva creación.
2. Entender la formulación de una estrategia como base para crear un plan de negocio.
3. Estudio de la industria de desarrollo de vivienda, sus puntos fuertes y débiles, oferta y demanda, proyección a futuro, análisis estadísticos, asociaciones existentes.
4. Planeación estratégica del establecimiento de una empresa desarrolladora de vivienda competitiva en el estado de Oaxaca.

La investigación se divide en cuatro partes principales. La primera parte conforma el marco teórico o generalidades de la planeación estratégica en los negocios. Describe de manera concreta y concisa, los conceptos básicos necesarios para comprender el significado de la planeación estratégica y su importancia en los negocios de la actualidad.

Una segunda parte analiza y describe la importancia de la estrategia como base de un plan estratégico de negocios.

La tercera parte de la investigación analiza a detalle, la industria de desarrollo de vivienda.

En la cuarta y última parte de la investigación, se hace un ejercicio didáctico en el cual se propone la formulación de la estrategia competitiva de la empresa hipotética *Megacasas*, con el fin de conjuntar la información de los capítulos anteriores.

Toda investigación tiene limitaciones tanto en la metodología utilizada como en el alcance que logra esta; la presente no es la excepción. Si bien no es posible eliminarlas por completo, si es factible tenerlas bien identificadas. A continuación se enlistan las más importantes, de tal manera que el lector pueda hacer un juicio más preciso de los resultados tomando en cuenta las restricciones con las que se trabajó.

- Limitación a un enfoque teórico a falta de una puesta en práctica de lo propuesto.
- Limitación a planeación. Un proceso completo de administración estratégica consta de formular, implementar y evaluar estrategias. La investigación formula las estrategias, pero se limita la implementación por no estar en operaciones la empresa, y se limita aún más la evaluación a falta de retroalimentación para valorar.
- Falta general de interés de los empresarios oaxaqueños para aportar a la investigación.

1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: GENERALIDADES.

La planeación es una actividad que ha acompañado al hombre a lo largo de la historia. Es precisamente su gran capacidad de planear lo que ha distinguido al ser humano del animal. La capacidad de pensar, razonar, imaginar le ha dado al ser humano la capacidad de anticiparse a situaciones favorables o desfavorables por venir. Gracias a ello es capaz prever, predecir, preparar, tomar decisiones y adoptar posiciones a situaciones específicas que afecten su entorno. La planeación ha coexistido con el hombre desde sus inicios; la creación de reservas de alimentos de los cavernícolas o el bosquejo de la creación de una nueva empresa tienen el mismo fin, ambos tratan de garantizar un mejor futuro.

Pero, ¿qué es la planeación? La planeación básicamente consiste en decidir en el presente, las acciones que se han de efectuar en el futuro, con el fin de alcanzar objetivos previamente establecidos. Planear es programar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.¹

El mundo de los negocios en la actualidad es sumamente dinámico, donde el cambio está presente constantemente; planear permite prever estos cambios. La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de las empresas, ya que es el punto de partida del proceso administrativo.

La planeación es especialmente importante, si no imprescindible, para emprender un negocio o crear una empresa. Planear es la mejor manera de convertir una idea empresarial en

¹ Vid. Ackoff, Russell L. *Un Concepto de Planeación de Empresas*. México D. F.: Editorial Limusa, 2007, págs. 13-15.

una oportunidad real. Para la creación de nuevas empresas la planeación permite evaluar la viabilidad de la nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planeada tiene. Planear estratégicamente nos permite planear más allá de la creación de una nueva empresa; nos permite planear su supervivencia y consolidación.

A continuación se enlistan algunas razones por las cuales la planeación es de vital importancia:

- Propicia el desarrollo de las empresas al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos en todos los niveles de la empresa.

1.1 LA PLANEACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.

La administración es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”² o “la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven de forma eficiente y

² Koontz, Harold, y Heinz Weihrich. *Administración: Una Perspectiva Global*. Onceava edición. Traducido por Enrique Mercado González. México D. F.: McGraw Hill Interamericana Editores, 1998, pág. 6.

eficaz”³. La administración se define también como la ciencia social, técnica y arte de gestionar los recursos de las empresas, con el fin de obtener el máximo beneficio posible. A las personas encargadas de llevar a cabo este proceso se les denomina administradores.

Los administradores deben realizar ciertas actividades o funciones para poder coordinar eficiente y eficazmente el trabajo de otros. Dichas funciones se dividen en planeación, organización, dirección y control y conforman lo que conocemos como el proceso o ciclo administrativo.

La función administrativa más substancial de todas es la planeación. La planeación tiende un puente entre donde se está y donde se desea ir. Planear es “un proceso anticipatorio de asignación de recursos (personas, bienes, tiempo, dinero) para el logro de fines determinados”⁴. Esta función es el proceso a través del cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La organización es la función de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Por razón de la organización se integran y coordinan los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de completar un objetivo dado con la máxima eficiencia. Organizar es determinar las tareas por realizar, quien las llevará a cabo, como se formarán los equipos de trabajo, establecerá las jerarquías, con qué recursos se puede contar, y como se tomarán las decisiones.

La dirección es la función de la administración en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado en función de la estructura organizacional, por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones y vigilando que se alcancen los objetivos planteados. Dirigir consta básicamente de trabajar con las personas para a través de ellas lograr los objetivos de la empresa.

³ Robbins, Stephen P., y Mary Coulter. *Administración*. décima edición. Traducido por Laura Fernández Enríquez y Verónica del Carmen Alba Ramírez. México, D. F.: Prentice-Hall, pág. 6.

⁴ Miklos, Tomás. *Criterios Básicos de Planeación*. México, D. F.: Instituto Federal Electoral, 1998, pág. 17.

Una vez hecha la planeación e implementada la organización y dirección se debe hacer un seguimiento para saber si todo está saliendo conforme a lo planeado. El control es la última función del proceso administrativo, y consta en la identificación y corrección de ciertas estrategias que no están funcionando de la manera esperada. Mediante la función de control se debe medir el rendimiento, comparar con los objetivos planeados, y en caso necesario ajustar lo que no se está haciendo bien.

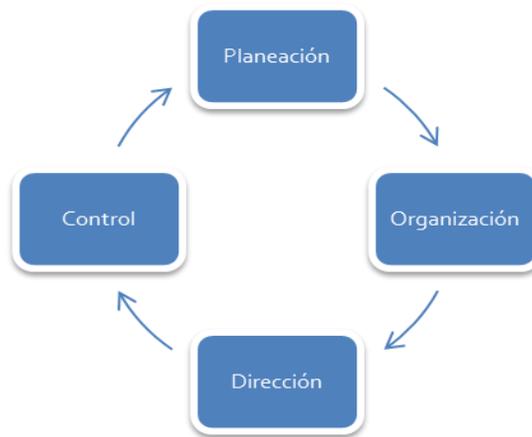


Ilustración 1. El proceso administrativo.

El proceso administrativo, aún con sus limitaciones⁵, es la principal herramienta del administrador. Todos los administradores siempre planean, organizan, dirigen y controlan aunque no siempre sea en esa secuencia.

1.1.1 Niveles de planeación dentro de una organización.

Un sistema de planeación formal tiene tres tipos básicos de planeación: la planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa. La planeación estratégica es de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales a largo plazo de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Esta planeación suele llevarse a cabo a nivel directivo o en los niveles de mando más altos y

⁵ Vid. *Infra*.

deberá servir de guía o directriz para la toma de decisiones de la empresa en todos los niveles. La planeación estratégica es una actitud, un proceso mental, un ejercicio y es la base sobre la que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos.

La planeación táctica es un proceso continuo y permanente mucho más dinámico ya que tiene que ver más con los asuntos específicos de cada una de principales áreas de actividad de la empresa y a la aplicación más efectiva de los recursos destinados para el logro de los objetivos respectivos de cada una de ellas.

La diferencia entre ambas [planeación estratégica y planeación táctica] consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.⁶

La planeación operativa se da en los empleados y en el nivel de mando más bajo de la organización. Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y la planeación táctica y "se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones."⁷ Se puede definir como una microplaneación de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla cómo deberán alcanzarse las metas en cada uno de los puestos de trabajo.

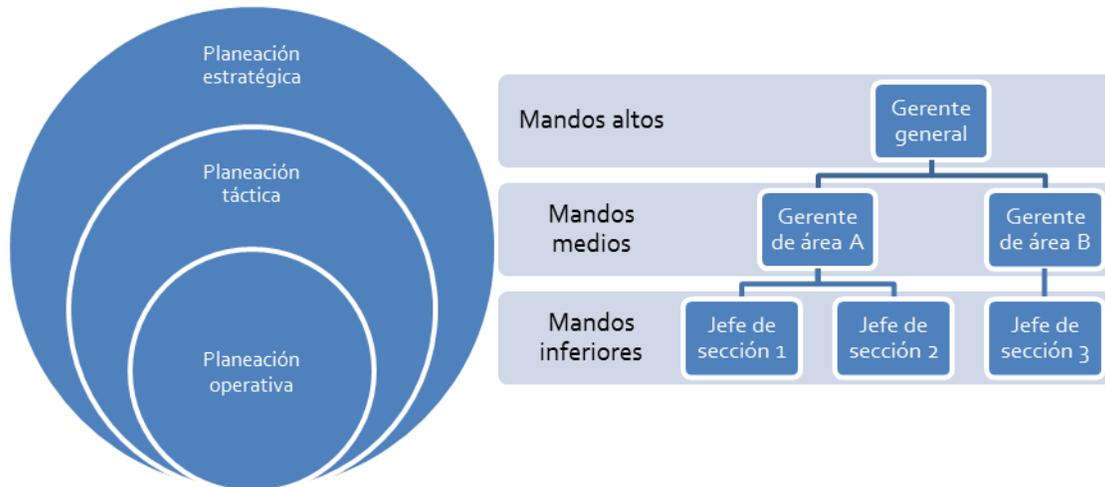


Ilustración 2. Relación entre los diferentes niveles de planeación, y ubicación dentro de las organizaciones.

⁶ Instituto Tecnológico de la Paz. *Tutorial de Proceso Administrativo*, <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/> (último acceso: 13 de 02 de 2010).

⁷ *Ibíd.*

1.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO TÉCNICA ADMINISTRATIVA.

La planeación o formulación estratégica es únicamente la primera etapa del proceso de administración estratégica. Por su parte, la administración estratégica es una técnica que se utiliza para ayudar a alcanzar el crecimiento sano, sustentable y duradero de una empresa. Es un arte y una ciencia en la que se planean (formulan), implementan y evalúan estrategias que le permitan a una organización alcanzar sus objetivos. Es una metodología administrativa utilizada para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas que les permite tomar control de su futuro y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. Anteriormente a todo el proceso se le llamaba simplemente planeación estratégica; hoy planeación estratégica se entiende solamente como el primer paso, la etapa fundamental.

La administración estratégica le da muchas ventajas a las organizaciones. Entre las cuales están:

- Se pone atención en las cosas más importantes. Los recursos se asignan a las actividades que proporcionan el mayor beneficio.
- Los cambios internos necesarios se basan además en el cambio del entorno.
- Se analiza la cultura empresarial interna y se evalúa su impacto en el rendimiento de la empresa.
- Se reconoce el impacto de los cambios del ambiente externo sobre la empresa y como este indica los cambios necesarios en la dirección.
- Se toma conciencia de los potenciales de la empresa en función de sus fortalezas y debilidades.
- Se identifican y analizan las oportunidades existentes y amenazas potenciales.
- Puede dar lugar a un cambio necesario en la dirección de la empresa.
- Permite establecer objetivos más realistas que son exigentes, pero alcanzables.
- La toma de decisiones se basa en más y mejor información.
- El crecimiento puede acelerarse y mejorarse.
- Las áreas de pobre desempeño pueden ser más fácilmente identificadas y por consecuencia corregidas.
- Se tiene un mejor control de los problemas tácticos y operativos.
- Se desarrolla una mejor comunicación entre el interior y exterior de la empresa.

- Proporciona una guía para conocer a dónde va la empresa y cómo llegar allí.
- Se logra una mejor coordinación de las actividades internas.
- Se desarrolla un marco de referencia para los presupuestos y planes de corto plazo.
- Se logra un sentido de seguridad entre los empleados que viene de una mejor comprensión de los cambios del entorno y la capacidad de la compañía para adaptarse.

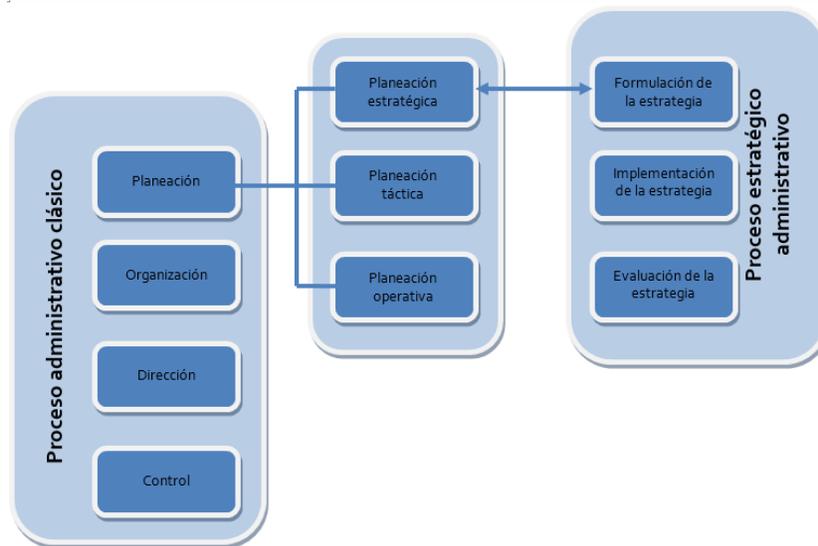


Ilustración 3. Planeación estratégica en relación al proceso administrativo clásico y el proceso estratégico administrativo.

Aunque ambas herramientas son utilizadas simultáneamente por las organizaciones hoy en día, es muy importante distinguir entre el proceso estratégico administrativo (proceso de administración estratégica) y el proceso administrativo clásico; una confusión entre ambos podría traer consigo resultados no deseados. El proceso estratégico administrativo está basado en la planeación (también llamada formulación), implementación y evaluación de las estrategias rectoras de una organización mientras que el proceso administrativo clásico está basado en la planeación, organización, dirección y control de las actividades internas de la empresa. La diferencia principal entre ambos es que "la planeación estratégica [administración estratégica] contempla además el ambiente en el que actúa la empresa, mientras que otras técnicas [proceso administrativo clásico] solo ven el interior de las organizaciones."⁸

⁸ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia*. Cuarta Edición. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana, 2006, pág. 310.

1.2.1 Conceptos clave de la planeación estratégica.

Para comprender de mejor manera la planeación estratégica en el ámbito empresarial es necesario comprender muy bien ciertos términos clave. A continuación se enlistan los que se consideran de mayor importancia para este texto.

Planeación o formulación estratégica. Es la herramienta mediante la cual una organización desarrolla su visión y misión, identifica sus oportunidades y amenazas externas, distingue las fortalezas y debilidades internas, establece objetivos, y genera y elige las estrategias que seguirán para alcanzarlos.

Plan estratégico. Es un documento formal fruto de la planeación estratégica que establece los lineamientos generales para actuar y tomar decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos de una empresa a través del tiempo. Debe ser diseñado por los miembros de más jerarquía en la empresa ya que son la base para los planes tácticos y operativos. Además deben concebirse a largo plazo. Mediante el plan estratégico se identifican la visión, misión, los objetivos y las estrategias de una organización. Este plan estratégico será la base para la creación de los planes tácticos y operativos.

El plan estratégico no debe ser un plan riguroso; todo lo contrario, debe ser lo suficientemente flexible de tal manera que permita a las organizaciones adaptarse al cambio continuo del entorno en el largo plazo. El plan estratégico debe gobernar el futuro, y la mejor manera de permitir a las organizaciones adaptarse a los cambios es precisamente inventando y construyendo ese futuro deseado.

Un ejemplo lo tenemos cuando conducimos un coche: sabemos exactamente a dónde vamos, pero debemos frenar, acelerar o variar la dirección en curvas y para esquivar un bache, una piedra, etcétera.⁹

Ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es el objetivo más importante de la planeación estratégica. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando posee una o varias características diferenciales respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar mejores rendimientos que ellos, de manera sostenible en el tiempo. Esto

⁹ *Ibíd.*

pone a la empresa en una situación favorable donde esta tiene algo que las empresas rivales no tienen.

Declaraciones de misión y visión. Todas las empresas deben preguntarse algunas preguntas como: ¿por qué existimos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿qué queremos llegar a ser?, o ¿en qué creemos? Las respuestas a estas preguntas son la base de una correcta planeación estratégica. Las respuestas las debemos encontrar en las declaraciones de misión y visión. La misión una expresión de la razón fundamental de la empresa y su propósito de ser. La visión es en cambio un conjunto preciso de palabras que define las aspiraciones más altas de la empresa, o en que se desea convertir.

Análisis externo: oportunidades y amenazas. El análisis del entorno (externo) es una etapa clave de la planeación estratégica ya que es una condición importante para el éxito o fracaso de una empresa. El entorno ofrece tanto oportunidades como amenazas, es importante para las empresas reconocerlas durante el proceso de planeación. Las oportunidades son tendencias positivas para la empresa en el ambiente externo; las amenazas son tendencias perjudiciales o negativas para la empresa. Las oportunidades o amenazas no pueden ser controladas por las empresas pero pueden ser aprovechadas.

Análisis interno: fortalezas y debilidades. El análisis interno nos proporciona información sobre los recursos y capacidades propias de la organización. Los recursos de una organización son los activos que utiliza para desarrollar los productos o servicios a sus clientes. Las capacidades son las aptitudes y habilidades que tiene para realizar sus actividades. De este análisis se identifican fortalezas y debilidades. Las fortalezas son aquellas actividades que una organización hace bien o los recursos únicos con los que cuenta. Las debilidades son las actividades que una organización no hace bien o los recursos de que carece. Las fortalezas y debilidades se deben determinar con respecto a la competencia. Saber en qué somos más fuertes o débiles que nuestros competidores es en una información muy importante.

Matriz FODA. La matriz fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas, también llamada FODA, DOFA o SWOT, es una herramienta muy importante que ayuda a los administradores a desarrollar sus estrategias. Las estrategias generadas son de cuatro tipos:

estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO aprovechan las oportunidades externas para superar las debilidades internas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas internas para mitigar el efecto de las amenazas externas. Por último, las estrategias DA generalmente son defensivas y van encaminadas a la reducción de las debilidades internas y evasión de las amenazas externas.

Objetivos estratégicos o a largo plazo. Los objetivos estratégicos son “los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica”¹⁰ en un periodo de más de un año (normalmente entre dos y cinco). Estos objetivos son cruciales para el éxito de la empresa ya que señalan la dirección, establecen medidas para evaluación, crean sinergia en el personal, entre otros. Los objetivos estratégicos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes. Además deben plantearse objetivos tanto para la organización en general como para cada división o área.

Estrategias. Son los medios por los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo. Son aquellas en que se especifica los negocios en los que entrará la empresa o en cuales desea entrar y como desea hacerlo. Existen dos tipos de estrategias generalmente usadas por las empresas, las estrategias competitivas y las corporativas. Las estrategias competitivas, o estrategias genéricas de Michael Porter, suelen utilizarse para lograr una ventaja competitiva sobre la competencia. Pueden utilizarse en empresas de nueva creación o empresas en marcha cuyo objetivo es ingresar en el mercado y/o posicionarse dentro de la industria. Las estrategias corporativas (sobre las cuales no se abundará en esta investigación) se usan generalmente para empresas que ya se encuentran en marcha y/o que cuentan con más de una unidad de negocio.

1.2.2 Conceptos clave de la planeación táctica y operativa.

Objetivos tácticos o anuales. Son los resultados a corto plazo que las empresas deben alcanzar para cumplir con los objetivos estratégicos. Para cada objetivo de largo plazo deberá

¹⁰ David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer edición. Traducido por Books and Words Solutions S. C. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2008, pág. 13.

existir una serie de objetivos tácticos. Los objetivos tácticos deben declararse por ejemplo en términos de logros administrativos, de mercadotecnia, de finanzas y de contabilidad. Los objetivos tácticos también deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes. La gran importancia de los objetivos tácticos recae en que son la base para la asignación de recursos.

Tácticas o planes de acción. Análogamente a las estrategias, las tácticas o planes de acción son los medios que permiten alcanzar los objetivos tácticos. Las tácticas se refieren a métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se establecen para lograr los objetivos tácticos.

Políticas. Las políticas al igual que las tácticas buscan la consecución de los objetivos tácticos. La diferencia es que las políticas son más genéricas ya que son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. Representan los medios para llevar a cabo decisiones estratégicas.

Programas y presupuestos. Una vez determinadas las estrategias es necesario incorporarlas a los procedimientos cotidianos de la empresa. Esto se traduce en programas y presupuestos ya sea mediante proyectos u operaciones. De esa manera se llega a la planeación operativa basada en las decisiones estratégicas.¹¹ Los programas son esquemas para lograr los objetivos establecidos que muestran la secuencia que lleva a cabo un proceso, determinando y especificando la duración de cada actividad. Los presupuestos son cálculos anticipados en términos monetarios que definen la forma en que se obtendrán y asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de una organización.



Ilustración 4. Interrelación de los conceptos básicos de planeación.

¹¹ Vid. Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. Quinta edición. México D. F.: Cengage Learning Editores, 2005, págs. 232-235.

1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: BASE EN LA PLANEACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS.

Varios autores mencionan que la administración estratégica es una herramienta especialmente válida para la administración de empresas ya existentes y poco útil para planear la creación de una nueva empresa.¹² En gran medida, están en lo correcto. Recordemos que la administración estratégica es un proceso, mediante el cual se busca trascender en el mundo de los negocios tan competitivo hoy en día. Recordemos también que el proceso de administración estratégica consta de tres etapas básicas: planeación o formulación, implementación, y evaluación de las estrategias. Durante el período de planeación de una empresa de nueva creación es imposible implementar y evaluar las estrategias, lo único que podemos lograr, y con gran éxito, es establecer las bases estratégicas para el funcionamiento de la futura empresa.

Que quede claro de una vez, del proceso de administración estratégica lo verdaderamente importante para la planeación de nuevas empresa es la formulación o planeación de las estrategias, lo demás solo nos será útil como referencia y especialmente en cuanto la empresa esté establecida. La planeación estratégica nos permite establecer objetivos y estrategias claras para generar una idea empresarial competitiva con mayores posibilidades de éxito. Por lo tanto el plan estratégico, resultado de la planeación estratégica, debe ser la base fundamental cuando se planea la creación de una empresa.

1.3.1 Las diferentes herramientas para la planeación de empresas.

En el mundo de los negocios existen varios tipos de estudios, planes o documentos que se utilizan como apoyo para tomar la decisión de crear una empresa. Entre los más importantes y que cumplen con objetivos específicos están las evaluaciones de proyectos, los estudios de factibilidad, los estudios de mercado, los planes estratégicos y los planes estratégicos de negocios. El problema está en que generalmente en el ámbito empresarial muchas veces se confunden los términos. Incluso a veces podemos tener una idea clara de estos vocablos pero carecemos de una idea de cómo combinar y convertir esa información en un plan operable. Aclaremos entonces cada uno de sus conceptos y como se interrelacionan.

¹² Vid. Olsen, Erica. *Strategic Planning for Dummies*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc., 2007, pág. 12.

La evaluación de proyectos es un instrumento que genera información, la cual al comparar flujos de beneficios y costos, permite emitir un juicio sobre la conveniencia y confiabilidad de realizar un proyecto o no; es decir, nos permite saber si es o no es rentable. Por lo general nos da información que nos permite tomar la decisión en base a criterios económicos el valor presente neto, beneficio-costos, o tasa interna de retorno.

El estudio de factibilidad debe proveer un análisis profundo de una oportunidad de negocio, incluyendo todos los obstáculos que pudiese encontrar para su realización. Un estudio de factibilidad incluye el estudio de mercado y los estudios de viabilidad técnica, financiera, económica y normativa. El resultado de un estudio de factibilidad nos indicará si proceder o no con la idea de negocio.

El plan estratégico es un documento guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos. Es un plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del ambiente externo e interno de la organización. El plan estratégico es un plan de acción de mediano a largo plazo diseñado para ayudar a la empresa a alcanzar su misión.¹³

El plan estratégico de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado, planear la estrategia de un negocio y en base a esta, incorporar planes tácticos y operativos. Este documento reúne toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha además de establecer las guías generales para su supervivencia y consolidación en el mercado.



Ilustración 5. Interrelación de las diferentes herramientas de planeación de empresas.

¹³ Vid. *Supra*.

1.4 CONCLUSIONES CAPITULARES.

Queda claro que la planeación es una actividad muy importante para el mundo empresarial de nuestros días. Para la administración de empresas, la planeación es la función fundamental del proceso administrativo. Todas las demás funciones del administrador están basadas en la planeación. La planeación es esencial para el funcionamiento de las empresas.

Sabemos ahora que la administración estratégica es un proceso mediante el cual se planean (formulan), implementan y evalúan las estrategias que una empresa ha de seguir para alcanzar sus objetivos y sobre todo la ventaja competitiva. Se ha convertido en una herramienta vital para aumentar las posibilidades de éxito en el ambiente tan competido de hoy en día. La administración estratégica se diferencia en que esta analiza ambos, el ámbito externo e interno de las empresas.

Conocemos también que la administración estratégica como proceso es poco útil para planear la creación de una empresa, pero que la primera función de ese proceso, la planeación o formulación estratégica, es una herramienta muy valiosa para esta tarea.

Debido a la importancia de la planeación estratégica para la creación de nuevas empresas se deben conocer al menos los conceptos básicos relacionados a esta. Algunos de estos conceptos son:

- **Plan estratégico.** Documento fruto de la planeación estratégica que establece los lineamientos generales para tomar decisiones cotidianas en los niveles administrativos y directivos de una empresa.
- **Ventaja competitiva.** Alcanzarla es el objetivo primordial de planeación estratégica. La ventaja competitiva es algo que la empresa tiene o hace algo excepcionalmente mejor que la competencia. Lo que la diferencia de las empresas rivales, poniéndola en una situación favorable.
- **Misión.** Enunciado que expresa la razón de ser de la empresa.
- **Visión.** Enunciado o conjunto de enunciados cortos que definen las aspiraciones de la empresa.

- **Análisis FODA.** Análisis de las fortalezas y debilidades externas y oportunidades y amenazas externas de las empresas para definir las estrategias que deberá seguir para alcanzar su misión y sus objetivos.

Hemos definido que para planeación de nuevas empresas existen diversas herramientas en que nos podemos apoyar tales como evaluaciones de proyectos, estudios de mercado, estudios de viabilidad, estudios de factibilidad, planes estratégicos, entre otros. Sin embargo, hemos destacado que la herramienta precisa para la planeación de nuevas empresas es el plan estratégico de negocios ya que en este documento se reúne toda la información relevante de los estudios mencionados necesarios para valorar el éxito de la empresa además de establecer los parámetros generales para ponerla en marcha.

2 EL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS.

Para planear la creación de una empresa, el primer paso lógico es elaborar un plan de negocios. El plan de negocios es la herramienta por excelencia del emprendedor para planear la creación de una nueva empresa; es un documento escrito, claro, conciso, sencillo, preciso y adaptable resultado de un proceso de planeación que nos permite demostrar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial, reduciendo así la incertidumbre y el riesgo asociado al negocio.

Se le llama *plan estratégico de negocios* en esta investigación, para destacar la importancia de la planeación estrategia como base del plan. Un plan estratégico es un documento escrito que empata los objetivos de la empresa con las necesidades del mercado. El plan estratégico de negocios no es un plan de negocios tradicional. Aunque el plan estratégico de negocios contiene elementos similares a un plan tradicional, un plan estratégico de negocios va más allá ya que no solo analiza la empresa desde el interior, sino que utiliza ese análisis para tomar ventaja de las oportunidades exteriores disponibles. El plan estratégico de negocios además de ser una herramienta para la planeación de una nueva empresa, sirve para planear la supervivencia, crecimiento y éxito de la organización. Igualmente es una guía con visión a largo plazo para la futura operación de una empresa ya que en él se establecen los objetivos que se quieren alcanzar y los medios y actividades que se realizarán para alcanzarlos. Este documento auxilia al emprendedor y administrador a pensar estratégicamente (organizar sus ideas en función de la misión y objetivos de la empresa) para reconocer sus alcances y limitaciones y evadir errores tales como como subcapitalización, flujos de efectivo negativos, contratación del personal inadecuado, mala ubicación, subestimación de la competencia, enfoque hacia el cliente equivocado, entre otros.

2.1 LA ESTRATEGIA COMO EJE RECTOR DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

Esta investigación hace énfasis en la importancia de establecer la estrategia durante la planeación de una empresa de nueva creación. Basar el plan de negocios en la planeación estratégica es muy importante; sin embargo, de manera equívoca, no siempre se hace. La planeación estratégica no es una norma o una obligación de las empresas, es una variedad de planeación empresarial que ayuda a las empresas a ser competitivas. Si la intención es crear una empresa competitiva, es importante crear la estrategia de la empresa, y en base a ésta elaborar un plan táctico y operativo del negocio.

Para el caso de empresas de menor tamaño, un error grave que cometen los responsables es pensar que la planeación estratégica es una cuestión exclusiva de grandes corporaciones. No hay creencia más equivocada, en el mundo competitivo actual la planeación estratégica, aunque no es obligatoria, es crítica para el éxito de las empresas de todos los tamaños.

La importancia de una estrategia empresarial recae en que ésta genera el contexto sobre el cual se toman las decisiones tácticas y operativas. Sin embargo, a menudo la planeación estratégica se confunde con la planeación táctica y operativa. Pero se debe aclarar que la planeación estratégica describe hacia donde se quiere llevar la compañía, y no necesariamente como llevarla ahí. De manera adicional, habitualmente el plan estratégico está enfocado en la compañía como un todo, y no en las actividades de un departamento o división de la empresa, en especial en empresas pequeñas y medianas.

Desarrollar una estrategia empresarial es un proceso “simple”, pero es una tarea de gran dificultad.

2.2 EL VALOR DE LA PLANEACIÓN MÁS ALLA DEL PLAN.

Alguna vez dijo el general y ex presidente de Estados Unidos de América Dwight D. Eisenhower, “En la preparación para la batalla, a menudo he encontrado que los planes son inútiles, pero la planeación es indispensable.” Él se refería a que más importante que el documento resultante de la planeación es la planeación misma. Tanto en el mundo de los negocios como en la vida cotidiana las cosas casi nunca resultan como nosotros las planeamos. Jamás podemos predecir el futuro a dos años del comienzo, mucho menos a cinco. Pero eso no

delimita la importancia de la planeación. Elaborar un plan estratégico es sólo el inicio del proceso de planeación y es precisamente este proceso el que nos lleva a considerar muchas posibilidades. Es el proceso de planeación y no el plan el que nos enseña a aprovechar o reaccionar ante cualquier situación en que se encuentre la empresa. Precisamente por eso, la planeación debe ser continua, rápida y flexible.

2.3 ESTRUCTURA GENERAL DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS.

Con un poco de investigación podemos encontrar diversas fuentes de información como libros, revistas, software o internet acerca de la elaboración de planes de negocios. Cada fuente nos propone una estructura particular del plan de negocios. Nos indica que un plan de negocios debe contener tal elemento o el otro y hace énfasis en elementos que el autor considera más importantes. No hay una estructura universal para este documento. Existen algunos elementos comúnmente utilizados durante la redacción de los planes de negocios, pero el adecuado grado de profundidad de cada elemento, o incluso la decisión de incluirlo o no, dependerá del uso que nuestro plan tenga, del juicio del planeador, o de las especificaciones definidas del auditorio objetivo. No todos los planes de negocios deben necesariamente contener todos los elementos; sin embargo, entre más completo sea el plan de negocios seguramente mejor será la planeación.

Para el caso de la planeación de nuevas empresas, lo más común es que el plan de negocios funcione como:

- 1) una herramienta de diseño y/o
- 2) un instrumento para buscar financiamiento.

En el primer caso el objetivo es tomar una idea empresarial para darle forma y estructura para la puesta en marcha. En el segundo se trata de atraer el interés de los posibles socios, inversionistas, prestamistas, o bancos para financiar nuestro proyecto. Por lo tanto, el plan de negocios para una nueva empresa debe ser el más completo de todos. En él se debe detallar la idea del negocio, los objetivos, las estrategias, los planes de acción, y todos los datos que determinen la factibilidad financiera y económica de la propuesta. Una vez creada la empresa, el plan se convertirá en guía para la administración de la empresa y sobre todo como una herramienta de control.

	Elementos de un plan de negocios.	Descripción breve
Introducción	1. Portada	Página de presentación. Contiene los datos generales de la futura empresa y datos para contacto.
	2. Tabla de contenido	Muestra en orden la información contenida en el plan para su fácil acceso.
	3. Resumen ejecutivo	Se presentan los aspectos más relevantes del plan de negocios.
Planeación estratégica	4. Formulación de la idea empresarial	Describe la idea empresarial y sus razones para ser exitosa.
	5. Análisis interno	Se identifican fortalezas y debilidades internas de la idea empresarial y del equipo empresarial fundador que pudieran afectar las funciones de la empresa.
	6. Análisis externo	Identifica las oportunidades y amenazas externas que pueden influir positiva o negativamente en las funciones de la empresa. Lo conforma el análisis del entorno general y de la industria.
	6.1. Análisis de entorno general	Se hace un análisis de las condiciones económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, y tecnológicos que pudieran afectar las funciones de la empresa.
	6.2. Análisis de la industria	Se hace un análisis de la industria en la que participará la empresa mediante el uso del modelo de cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.
	7. Estudio del mercado	Se estudia el mercado existente. Incluye el análisis de la demanda, la oferta, y la comercialización.
Planeación táctica y operativa	8. Plan estratégico	Se hace un análisis FODA de la situación de la empresa y en base a este se establecen la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y la estrategia genérica que ha de seguir la empresa. Se sientan las bases para generar los planes tácticos de la empresa.
	9. Plan de mercadotecnia	Nos define la manera en que se venderán los productos o servicios de la empresa. Se define el mercado objetivo; el posicionamiento del producto o servicio; los objetivos del plan de mercadotecnia; y las tácticas de la mezcla de mercadotecnia como producto, precio, plaza y promoción.
	10. Plan de operaciones	Se definen cuestiones técnicas de la creación del producto o servicio que ofrece la empresa. Se establecen objetivos de producción y en base a ellos se especifican la ubicación y diseño de las instalaciones de la empresa, el diseño del propio producto o servicio, y el diseño del proceso de producción.
	11. Plan de recursos humanos	Se establecen las tácticas para administrar los recursos humanos de la empresa. Se definen la estructura organizacional y las tácticas para reclutar, capacitar, motivar y retener al personal.
	12. Plan financiero	Mediante el plan financiero se deberá demostrar la rentabilidad económico-financiera de la aplicación de las estrategias establecidas hasta este punto. Se establecen supuestos y políticas financieras, el plan de ventas, análisis de los costos de la implementación de las estrategias, el monto de inversión inicial y capital de trabajo, se elaboran y analizan los estados financieros proyectados, se analiza la rentabilidad del negocio, y se establecen las tácticas financieras y la rentabilidad económica para los inversionistas.
	13. Anexos	Se incluyen documentos relevantes que respalde la información contenida en el plan de negocios.

Tabla 1. Elementos más comunes en la estructura de un plan de negocios.

2.3.1 La portada.

La portada es la primera página del plan de negocios. La importancia de esta sección recae en que visualmente dará una primera impresión de nuestra idea empresarial por lo que debe ser sencilla, formal, presentable y fácil de leer.

La portada deberá contener datos como:

- El nombre y logotipo de la futura empresa.
- Nombre de la persona o personas que presentan el plan y su puesto en la empresa.
- Datos de contacto (dirección completa, teléfono, fax, correo electrónico, sitio web, etc.).
- Fecha de presentación del plan.
- Aviso de confidencialidad (opcional).

2.3.2 La tabla de contenido.

El plan de negocios deberá estar bien organizado, de tal manera que el lector pueda encontrar la información que requiera con facilidad. La tabla de contenido simplemente enlista en orden los elementos que contiene el documento indicando las páginas en donde encontrarlos.

2.3.3 El resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo puede considerarse la sección más importante del plan de negocios, ya que muchas veces es la única sección que se lee. Podemos decir que el resumen ejecutivo suele utilizarse como un elemento para llamar la atención del potencial inversionista. En caso que el resumen ejecutivo resulte interesante para el lector, es muy probable que también se interese en leer a detalle todo el documento; en caso contrario, seguramente la propuesta será rechazada.

El resumen ejecutivo es un elemento de que se debe escribir en una sola página siempre que sea posible donde se presentan sumariamente los aspectos más importantes del plan de negocios. En él se resume el plan de negocios con enunciados concisos y sucintos tomando los conceptos más importantes de cada categoría. Se recomienda que contenga solamente los conceptos clave de la descripción de la idea empresarial; de los planes estratégico, de recursos humanos, de mercadotecnia y ventas, y de operaciones; de la evaluación financiera; de la estrategia de salida y de la implementación del plan.

2.3.4 La formulación de la idea empresarial.

La formulación de la idea empresarial no es más que la descripción del negocio. Esta sección debe incluir una explicación de cómo nace la idea, el concepto de la empresa y el modelo de su negocio.

En primer lugar se debe explicar un poco de historia del surgimiento de la idea. Debemos describir el nacimiento de la idea, cómo y cuándo surge, y qué motivó su creación.

La definición del concepto de la empresa debe especificar nombre de la empresa, tipo de sociedad, estructura y nombres de los accionistas y/o fundadores, y la definición del negocio de la empresa más allá de los productos o servicios que esta ofrezca.

El modelo de negocio incluye la descripción de los productos o servicios, la elección de los clientes, las tareas que se harán o se contratarán, y la manera en que se obtendrán las utilidades. Además, incluye un análisis de cómo se diferenciará de los competidores para crear una posición única en el mercado. La definición del modelo de negocio debe responder las preguntas siguientes:

- ¿Qué productos o servicios se ofrecen?
- ¿Cuál es la necesidad que satisfacen?
- ¿Cuál es el valor agregado de la oferta?
- ¿Cuál es el cliente objetivo y cómo es su perfil?
- ¿Cómo se encuentra, adquieren, y mantienen a los consumidores?
- ¿Cuál es la diferencia con los competidores?
- ¿Cuáles son las fuentes de las utilidades?

2.3.5 El análisis interno.

El análisis interno se utiliza para identificar las fortalezas y debilidades de las empresas. Todas las empresas tienen fortalezas y debilidades pero ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Las empresas tienen diferentes recursos y capacidades que utilizan para su funcionamiento. Aquellos recursos y capacidades que la empresa realiza excepcionalmente bien o en ventaja se les conoce como fortalezas; aquellos que realizan mal o en desventaja son sus

debilidades. Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman competencias distintivas. El aprovechamiento de esas competencias distintivas conlleva al desarrollo de ventajas competitivas. Las fortalezas o debilidades pueden encontrarse en las áreas funcionales de la empresa: mercadotecnia, operaciones, administración, finanzas, entre otros.

La siguiente tabla resume algunos aspectos que se aconseja analizar para identificar fortalezas o debilidades de una idea empresarial según el área funcional del negocio.

Área funcional	Aspectos a analizar
Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se puede segmentar el mercado eficazmente? • ¿La participación del mercado esperada es la adecuada? • ¿Es posible lograr un buen posicionamiento entre los competidores? • ¿Se han realizado estudios de mercado confiables? • ¿Se pueden ofrecer precios adecuados y competitivos? • ¿Los encargados de la mercadotecnia cuentan con la experiencia y capacitación adecuadas? • ¿Se puede conformar un equipo de ventas eficaz?
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los suministros de materias primas serán confiables y razonables? • ¿Se han identificado instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas en buenas condiciones? • ¿Se cuenta con personal con capacidad para asegurar la calidad en los productos o servicios ofrecidos? • ¿El equipo fundador cuenta con capacidad tecnológica?
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cuenta con un plan estratégico de negocios? • ¿Se utilizarán los conceptos de administración estratégica? • ¿Los encargados de las diferentes áreas tienen la capacidad de llevar a cabo una planeación eficaz? • ¿Los encargados delegan bien la autoridad? • ¿Es alta la moral del equipo fundador? • ¿Existe buena comunicación entre miembros del equipo fundador?
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué aspectos es financieramente fuerte o débil la empresa? • ¿Se está en condiciones de obtener capital que se necesita a corto y largo plazo? • ¿Se tiene buena relación con los posibles inversionistas? • ¿Los encargados de finanzas cuentan con la experiencia y capacitación adecuadas?

Tabla 2. Algunos aspectos a examinar para el análisis interno de una idea empresarial.

Para el caso de la creación de una nueva empresa, no podemos hacer un análisis de sus recursos y capacidades tan exhaustivo ya que la empresa aún no existe. Lo que sí podemos hacer

es un análisis general de la idea empresarial y de las capacidades del equipo empresarial fundador.

2.3.6 El análisis externo.

El análisis externo permite al empresario identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que están fuera del alcance de la empresa que pudieran influir en su funcionamiento. Estos factores pueden ser oportunidades que podrían beneficiar a una empresa o amenazas que debería evitar. El análisis externo se divide en dos componentes: el análisis del entorno general y el análisis de la industria. No debe hacerse un análisis exhaustivo de los factores, sino solamente de las variables clave que permitan obtener respuestas factibles.

2.3.6.1 El análisis del entorno general.

Los factores considerados para el análisis de entorno se clasifican en cuatro categorías:

- 1. Factores económicos.** El análisis de los factores económicos es importante debido a que estos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de un negocio. Este análisis nos sirve para determinar tanto los ciclos económicos como la demanda. Algunos de los factores económicos son: impuestos, empleo, inflación, precio del dinero, valor de la moneda, crecimiento y desarrollo económico, producto interno bruto, entre otros.
- 2. Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales.** Los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales son tan importantes para cualquier empresa que incluso estos se pueden convertir en verdaderos desafíos para las organizaciones de todos los tamaños. El análisis de los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales tiene como objetivo analizar la posible evolución y tendencias que puedan afectar el futuro de la empresa. Algunos ejemplos de estos factores son: grado de formación de la población, fuerza sindical, seguridad ciudadana, cambios en las familias, valores sociales, distribución de la población, conductas de consumo, calidad de vida, actitud hacia la inversión, calentamiento global, escasez de agua, contaminación en general, zonas ambientales protegidas, etc.
- 3. Factores políticos, gubernamentales y legales.** Los gobiernos federales, estatales, locales e incluso extranjeros son trascendentales porque pueden ser empleadores o clientes de las empresas, además de que se encargan de regular sus actividades. Por eso la gran importancia de los factores políticos, gubernamentales y legales. Entre este tipo de factores están:

regulaciones gubernamentales, leyes fiscales, aranceles especiales, estabilidad política, legislación de patentes, leyes de protección ambiental, legislación antimonopólica, y otros similares.

4. **Factores tecnológicos.** Los cambios tecnológicos han afectado a toda la humanidad desde la prehistoria, desde que el hombre comenzó a utilizar herramientas. En el mundo de los negocios estos efectos han crecido exponencialmente en las últimas décadas. A veces los impactos de los factores tecnológicos son positivos para las empresas pero en otras ocasiones pueden llevarlas a la quiebra. La capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos es fundamental. Algunos factores tecnológicos pueden ser: avances tecnológicos en los procesos, tecnología de la información, internet, maquinaria más avanzada, depreciación de la tecnología.

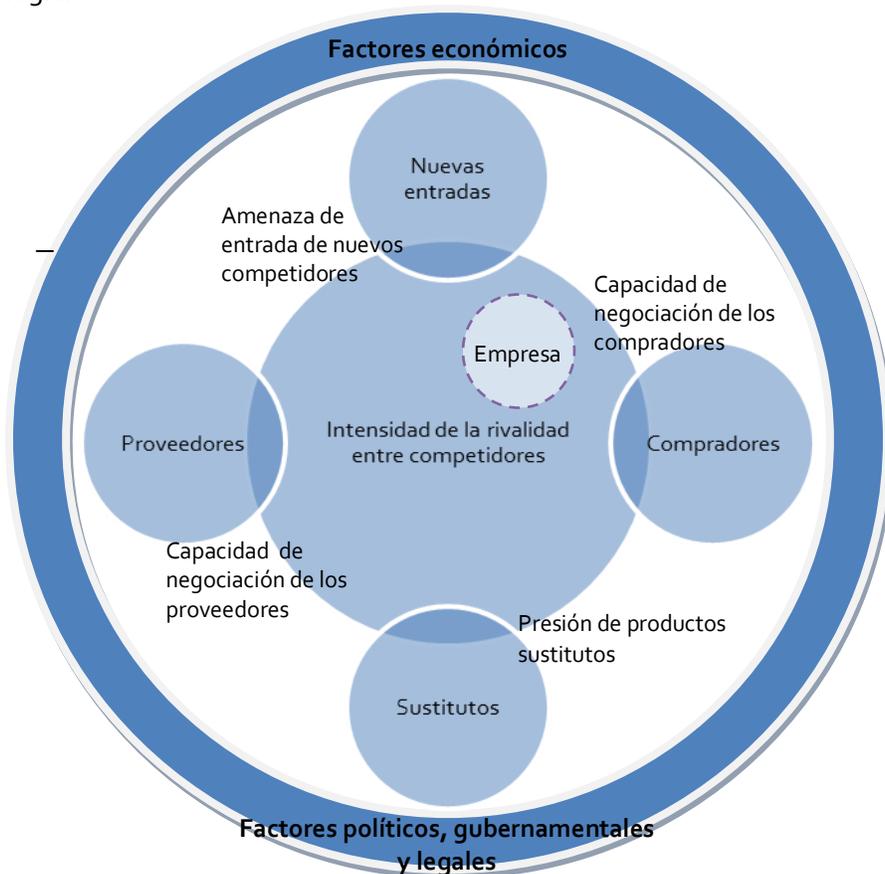


Ilustración 6. Los factores y fuerzas externas que afectan el desempeño de una empresa.

2.3.6.2 El análisis de la industria.

Además del entorno general de la empresa, conocer la industria en la que participa es esencial para su competitividad. La industria es el "conjunto de empresas que fabrican productos [o servicios] que compiten entre ellos o que son sustitutos cercanos."¹⁴ Todas las empresas compiten en alguna industria, algunas más competitivas que otras. El análisis de la industria implica el estudio de las fuerzas dentro de esta que podrían afectar los resultados de la empresa. El análisis estructural de la industria se hace mediante el uso de la herramienta de las fuerzas competitivas. Esta teoría, creada por Michael Porter, nos comenta que existen fuerzas competitivas que determinan lo atractivo o rentable de una industria para cualquier empresa.¹⁵ Estas cinco fuerzas son:

1. **Intensidad de la rivalidad entre competidores.** La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras es muchas veces la más influyente de las fuerzas competitivas. En industrias con alta intensidad de rivalidad se observa la competencia mediante el uso de tácticas como reducción de precios, aumento en la calidad, batallas de publicidad, mejora en el servicio al cliente, ampliación de garantías o nuevas características de los productos. Mientras mayor sea la intensidad de la rivalidad entre las empresas de una industria menores serán las ganancias. La rivalidad tiende a aumentar mientras incrementa el número de empresas competidoras del mismo tamaño y capacidad, disminuye la demanda de los productos o servicios de la industria, los consumidores adquieren mayor poder de negociación, las barreras de salida son muchas para toda la industria, los productos son perecederos, los niveles de inventario son muy altos.
2. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Cuando nuevas empresas entran la industria la rivalidad aumenta. Sin embargo, la amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada de cada industria. Las barreras de entrada incluyen las economías de escala, tecnología propia, conocimiento especializado, experiencia, fuerte lealtad del consumidor, preferencias de marcas existentes, grandes necesidades de capital, falta de

¹⁴ Weinberger Villarán, Karen. *Plan de Negocios: Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio*. United States Agency of International Development, 2009, pág. 60.

¹⁵ Vid. Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998, pags. 3-33.

canales de distribución, políticas gubernamentales, aranceles especiales, falta de acceso a materias primas, saturación del mercado y contrataque por parte de empresas ya afianzadas.

3. **Presión de productos sustitutos.** Los productos sustitutos limitan el precio que se puede cobrar antes que el consumidor cambie al producto sustituto. Estos límites de precio perjudican a la ganancia máxima que se puede adquirir y por lo tanto aumentan la rivalidad entre las empresas. Las fuerzas competitivas de los productos sustitutos aumentan conforme los precios de los productos sustitutos bajan.
4. **Capacidad de negociación de los proveedores.** Los proveedores pueden controlar la competitividad de la industria cuando tienen el poder de subir los precios o la calidad de las materias primas. Los proveedores poderosos pueden exprimir la ganancia de la industria dejando a las demás con bajas expectativas de ganancias. Las condiciones que hacen que los proveedores alcancen altas capacidades de negociación pueden ser: número de proveedores reducidos, inexistencia de producto sustituto de los proveedores, las empresas de la industria no son prioridad de los proveedores, el producto de los proveedores es especialmente importante y escaso para las empresas de la industria.
5. **Capacidad de negociación de los compradores.** La capacidad de negociación de los compradores representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria cuando los clientes son muchos, están organizados o concentrados, o compran en grandes volúmenes. Los consumidores tienen mayor capacidad de negociación cuando: pueden cambiarse a marcas competidoras o productos sustitutos a un precio reducido; son de particular importancia para el vendedor; su demanda disminuye; están bien informados de los productos, precios y costos de la industria; pueden decidir si compran o no y cuando.

Por otro lado, las industrias, como los productos, tienen ciclos de vida. Las fuerzas competitivas dentro de una industria dependen mucho de la posición de la industria en el ciclo de vida de esta. El ciclo de vida de la industria se divide en cuatro segmentos generales.

- Emergente. Cuando la industria es nueva.
- En crecimiento. Cuando la industria se está expandiendo con nuevos mercados, productos y servicios ofrecidos.
- Madura. La industria ha alcanzado su tamaño máximo no tiene mucho espacio para crecimiento.

- En declive. Las necesidades de los consumidores han sido satisfechas y la industria está perdiendo mercado.

2.3.7 El Estudio del mercado.

El mercado es el grupo de consumidores que de manera directa o indirecta buscan los productos o servicios que produce la industria. El mercado es el terreno donde se desenvuelve la empresa. Cualquier tendencia o cambio que ocurre en el mercado tiene grandes impactos en la empresa. De ahí la importancia de estudiar el mercado.

El estudio del mercado permite contar con información oportuna para tomar decisiones con respecto a las estrategias, tácticas u operaciones de la empresa. Mediante este estudio también podemos identificar oportunidades u amenazas. Para la planeación de una nueva empresa se deben analizar cuatro aspectos básicos que son: delimitación del mercado, los clientes y su demanda, los competidores y su oferta, y su comercialización.

2.3.7.1 La delimitación del mercado.

Es importante definir el mercado que se va a estudiar. Para el estudio se debe delimitar el ámbito geográfico donde ejercerá sus funciones la empresa. Después se deberá hacer un análisis económico de la zona y compararlo con otras zonas geográficas del país o extranjero en caso necesario. Por último se debe hacer un análisis de la infraestructura disponible en la zona.

2.3.7.2 El análisis de los clientes y su demanda.

Este análisis busca conocer la demanda mediante las características generales, necesidades, comportamientos, deseos y actitudes de los clientes.

El comportamiento de la demanda se mide en base al total de clientes, el gasto promedio de cada uno y el tipo de producto más demandado.

También se debe segmentar el mercado y hacer un análisis de cada uno de ellos. La segmentación puede ser geográfica, demográfica, o psicográfica. Dependerá de cada negocio el tipo o tipos de segmentación más adecuada para el estudio. De esta manera sabremos quiénes son los clientes, cuántos tipos de clientes existen y en qué cantidad.

2.3.7.3 El análisis de Los competidores y su oferta.

Una vez hecho el estudio de la demanda es necesario conocer con quien se va a competir para satisfacerla. Para eso se debe hacer un estudio del comportamiento de la demanda y la estructura de las empresas participantes en la industria. Mediante el estudio de los competidores y su oferta debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los competidores ya instalados en el mercado?
- ¿Cuántas empresas existen?
- ¿Cuáles son las características de su oferta?
- ¿Cuáles son los segmentos de mercado que están atendiendo?
- ¿Cuáles son sus estrategias?

Debemos conocer la evolución de la oferta durante los últimos 3 a 5 años y sus perspectivas a corto, mediano y largo plazo. Esto se refiere a que debemos conocer la evolución de la industria y los segmentos de mercado que se están atendiendo.

También debemos estudiar la estructura del mercado. Para este fin debemos recabar información del número de empresas competidoras y su distribución geográfica, su participación en el mercado, la concentración de la industria, facturación total de la industria, y las características generales de los principales competidores.

2.3.7.4 El análisis de La comercialización.

Este análisis nos ayuda a recabar información acerca del producto o servicio que se está ofreciendo, el precio en el mercado, la forma en que se hace llegar a los clientes, y los proveedores.

En cuanto al producto o servicio es conveniente conocer los diferentes tipos de producto o servicio existentes en el mercado incluyendo los sustitutos. Es necesario conocer sus características como calidad, precio, diseño, servicio, imagen, entre otros. Se debe hacer un análisis especial de los precios de la competencia y conocer cómo se establecieron esos precios. Otra cosa que debemos conocer es la forma de distribución que incluye aspectos como la manera en qué se hace llegar el producto o servicio a los clientes, qué medios se utiliza para tal fin, el

financiamiento, los tiempos de entrega, la forma de pago, el servicio al cliente, las garantías, etc. Por último se analizan los proveedores con el objetivo de identificar la capacidad de negociación que tienen para controlar los precios, e identificar cuáles son los que más nos convienen.

2.3.8 El plan estratégico.

El plan estratégico es el que usa la empresa para posicionarse en el mercado, competir exitosamente, satisfacer a sus clientes, lograr una ventaja competitiva y conseguir un buen funcionamiento empresarial. En él se establecen las metas a largo plazo de la organización y la manera en que se llegará a ellas. El plan estratégico es clave para nuestro plan de negocios ya que servirá de guía para las funciones de la empresa y será la base para los demás planes que conforman el plan de negocios. El plan estratégico deberá contener análisis FODA, visión, misión, valores, objetivos estratégicos, y estrategias genéricas o competitivas.

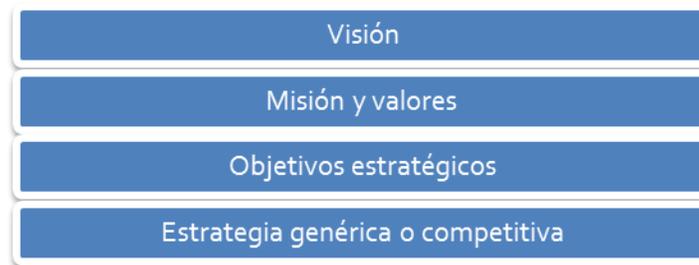


Ilustración 7. Estructura básica de un plan estratégico.

Mediante estos elementos el plan estratégico de la empresa deberá responder tres preguntas básicas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Cómo llegaremos ahí?

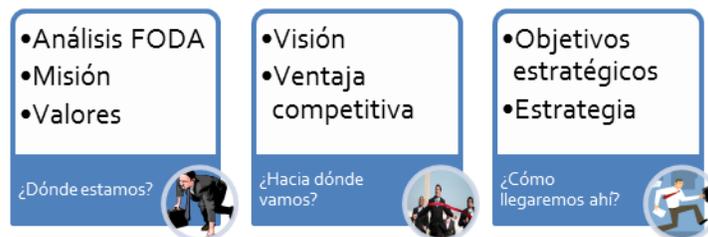


Ilustración 8. Elementos del plan estratégico y sus funciones.

2.3.8.1 El análisis FODA.

Una vez terminado el análisis interno y externo podemos enlistar y analizar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas de la empresa mediante la herramienta denominada FODA.

El análisis FODA es una técnica utilizada para estudiar la situación competitiva de la empresa. Este instrumento reúne las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de identificar el nicho que la empresa puede explotar y los peligros que debe evadir. El resultado final de un análisis FODA es la identificación de alternativas estratégicas y tácticas que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y reducir las debilidades y amenazas. Estas alternativas se clasifican de la siguiente manera:

Factores internos Factores externos	Fortalezas – F Listar fortalezas	Debilidades – D Listar debilidades
	Oportunidades – O Listar oportunidades	Alternativas FO Utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
Amenazas – A Listar amenazas	Alternativas FA Utilizan las fortalezas para evitar las amenazas.	Alternativas DA Minimizan las debilidades y evitan las amenazas.

Ilustración 9. Matriz FODA utilizada para obtener alternativas estratégicas.¹⁶

1. *Alternativas FO.* Son las que deben fructificar la posición más favorable. Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

¹⁶ Olsen, E. *Op. cit.*, pág. 227.

2. *Alternativas DO.* Tienen como objetivo someter las debilidades y aprovechar las oportunidades. En esta situación requiere convertir las debilidades en fortalezas para no dejar ir las oportunidades.
3. *Alternativas FA.* Su objetivo es utilizar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
4. *Alternativas DA.* Son las que deben sacar a la empresa de las situaciones más desfavorables. Generalmente son alternativas defensivas para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Aunque el análisis FODA es clave para la planeación estratégica puede optarse por incluirlo en los anexos del plan de negocios. La razón de esto es porque el análisis FODA es solo un medio para llegar a un fin. Lo realmente valioso para el plan de negocios son las estrategias seleccionadas entre la variedad de alternativas estratégicas.

2.3.8.2 La visión.

Es una descripción de lo que el equipo fundador desea que la empresa alcance en el futuro. La visión es una proyección en el tiempo, normalmente de tres a cinco años, que describe una imagen de cómo la empresa debe ser en ese momento. La visión es la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos llegar a ser?
- ¿Dónde estaremos?
- ¿Qué haremos?
- ¿Qué tan grandes seremos?
- ¿Qué nos hará tan especiales?

La visión tiene el objetivo de darle a la empresa un propósito que alcanzar. Sirve también para darle a todo el personal un punto de referencia para guiar sus actividades en la empresa. El enunciado debe ser retador pero alcanzable, audaz, futurista, inspirador, y motivador.

2.3.8.3 La misión.

La misión es "una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la 'razón de ser' de la

organización.”¹⁷ Esta declaración recalca el negocio de la empresa y las necesidades de los consumidores que se buscan satisfacer. La misión responde una simple pregunta ¿cuál es nuestro negocio?

La misión es una guía para las operaciones cotidianas de la empresa y la base para decisiones presentes y futuras. Debe definir el negocio para tres grupos de personas: los clientes, los empleados, y los dueños. Por lo tanto debe ser inspiradora, motivadora, clara, específica, memorable, clara y realista. Es aconsejable que la misión contenga al menos los siguientes elementos:

- **Concepto de la empresa.** ¿Quiénes somos?
- **Productos o servicios.** ¿Qué hacemos?
- **Clientes.** ¿Para quién lo hacemos?
- **Capacidades distintivas.** ¿Qué nos distingue?
- **Mercados.** ¿En dónde lo hacemos?

2.3.8.4 Los valores.

Los valores son creencias y principios que regulan las decisiones cotidianas de la empresa. Anteriormente se consideraban parte de la misión, en la actualidad la tendencia es mencionarlos aparte. Son lo que le brinda a la empresa su fortaleza, su poder, su “personalidad”. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Cada empresa tiene sus valores particulares de acuerdo a sus prioridades estratégicas. Es recomendable que los valores no sean más de cinco para que cada uno sea bien conocido y no pierda fuerza. Entre los valores más comunes se encuentran los enfocados a:

- La preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.
- Preocupación por la imagen pública.
- Cuestiones de calidad.
- Servicio al cliente.
- Preocupación por los empleados.

¹⁷ David, F. R., *Óp. cit.*, pág. 59

- Uso de la tecnología.
- Preocupación por el medio ambiente.

2.3.8.5 Los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos u objetivos a largo plazo son resultados que la empresa desea lograr al seguir ciertas estrategias. Estos objetivos se establecen para toda la organización; es decir, se considera la empresa como un todo y no son objetivos particulares de ciertas áreas de la empresa. Su plazo es normalmente de dos a cinco años, con algunas excepciones.

Los objetivos estratégicos son herramientas estratégicas de largo plazo que ayudan a conectar la misión con la visión. Para llevar a cabo la misión esta debe traducirse y subdividirse en términos concretos, cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles, y congruentes; estos términos son los objetivos estratégicos. Desde otra perspectiva, los objetivos estratégicos son las actividades clave que se necesitan realizar para conseguir la visión. Los objetivos estratégicos son de mucha importancia debido a que comienzan a convertir lo abstracto de nuestra misión y visión en acciones que podemos ejecutar.

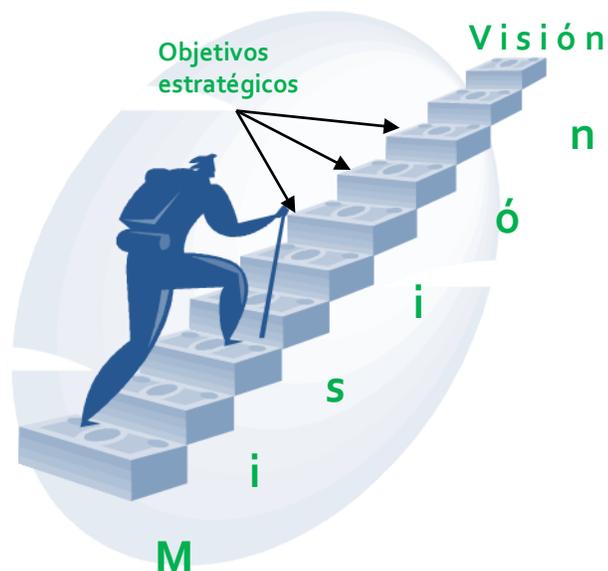


Ilustración 10. Podemos considerar los objetivos estratégicos como cada uno de los escalones que nos ayudarán a cumplir nuestra misión (escalera) y alcanzar nuestra visión (cima).

Los objetivos estratégicos abarcan áreas generales de las empresas y pueden clasificarse en objetivos de recursos humanos, objetivos de mercadotecnia y ventas, objetivos operativos,

objetivos financieros y económicos, entre algunos otros. Se recomienda que se establezca al menos un objetivo estratégico con cada uno de los enfoques anteriores. Sin embargo la recomendación no es limitativa, a veces es necesario incluir otros enfoques importantes para la empresa o más de un objetivo por cada enfoque.

Es importante establecer objetivos estratégicos variados para balancear nuestro plan. Los objetivos estratégicos deben complementarse oportunamente unos con otros. Muchas veces los emprendedores o dueños de empresas caen en la trampa de establecer demasiados objetivos financieros y económicos, o incluso solamente establecen este tipo de objetivos. Esto es un grave error porque no se toman en cuenta otras razones de existir de la empresa como generar empleo, contribuir a la comunidad, satisfacer una necesidad del cliente u otras. Las empresas funcionan como sistemas y muchas veces lo que afecta a un área de la empresa muy probablemente afectará a las demás. Por lo tanto, el éxito financiero y económico no llega por sí solo, depende de otras actividades de la empresa.

2.3.8.6 La estrategia competitiva.

“Elegir la estrategia adecuada es fundamental para alcanzar el éxito empresarial, pues son las estrategias las que diferencian a las empresas de sus competidores.”¹⁸ Las estrategias son las acciones que se deben tomar para lograr los objetivos a largo plazo de la empresa. Las estrategias deben responder las preguntas siguientes:

- ¿Cómo actuar para alcanzar los objetivos estratégicos?
- ¿Cómo responder a la competencia?

Cuando se planea la creación de una nueva empresa con una sola unidad de negocio generalmente los objetivos primordiales son ingresar al mercado y posicionarse dentro de la industria. Para lograr esto, se debe establecer una estrategia genérica que sirva de base para las todas las actividades de la empresa; para seleccionarla se recurre a las estrategias competitivas, también llamadas estrategias genéricas de Michael Porter. Si las empresas de nueva creación quieren ingresar a un mercado y mantenerse en él, sólo tienen tres opciones de estrategias competitivas: liderazgo en costos, diferenciación, o enfoque.

¹⁸ Weinberger Villarán, Karen. *Estrategia para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa*. Nathan Associates, Inc., 2009, pág. 48.

Estrategias de liderazgo en costos. Las estrategias de este tipo giran en torno a ofrecer productos o servicios a un precio unitario que está por debajo del precio unitario de la industria. Así podemos lograr nuestra intención de posicionarnos en el mercado mediante alguna de las siguientes estrategias:

1. *Estrategia de liderazgo en costos de bajo precio.* Consiste en ofrecer productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.
2. *Estrategia de liderazgo en costos de mejor valor.* Consiste en ofrecer productos o servicios a un amplio rango de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.

La estrategia de liderazgo en costo puede ser recomendable cuando:

- El mercado está compuesto primordialmente por compradores para quienes el precio es factor determinante de compra.
- Existen pocas posibilidades de lograr diferencias en los productos o servicios que sean valoradas por los clientes.
- Los compradores no valoran las diferencias entre una y otra marca.
- Existe una gran cantidad de compradores con poder de negociación considerable.

Las empresas que escogen las estrategias de liderazgo en costos deberán estar muy enfocadas en el análisis y control de sus costos, pues la eficiencia en sus procesos es fundamental para lograr el éxito.

Estrategias de diferenciación. Consisten en ofrecer productos o servicios considerados únicos en la industria por sus características y no por su precio. Los productos o servicios deberán tener características, atributos, o “sellos” distintivos que sean valorados por los clientes y por los que estén dispuestos a pagar un precio superior al precio promedio de la industria.

La estrategia de diferenciación puede ser especialmente recomendable cuando:

- Los consumidores son poco sensibles a los precios y valoran la diferenciación.
- Existen diversas maneras de diferenciar el producto o servicio.
- Pocas empresas rivales siguen un enfoque de diferenciación similar.

Las empresas que usan estrategias de diferenciación deberán esforzarse en mantener o mejorar las características y atributos que muestran su diferencia. Deberán invertir recursos en mercadotecnia para comunicar las ventajas de sus productos o servicios de una manera creíble. Además, la innovación debe ser constante para crear nuevas fuentes de valor para el cliente.

Estrategias de enfoque. Este tipo de estrategias son aquellas en las que se elaboran productos o servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores con necesidades muy particulares. Mediante las estrategias de enfoque se elige un segmento o nicho de mercado determinado con necesidades inusuales o distintivas. Una empresa que utiliza una estrategia de enfoque puede concentrarse en atender un mercado bien definido pero estrecho mucho mejor que los competidores que atienden a un mercado amplio.

Las estrategias de enfoque se pueden clasificar en dos variantes:

1. *Estrategia de enfoque de bajo costo.* Se ofrecen productos o servicios específicos a una particular variedad de clientes (nicho de mercado) al precio más bajo disponible en el mercado.
2. *Estrategia de enfoque de mejor valor.* También llamada diferenciación enfocada, esta estrategia ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. Se busca ofrecer a un nicho de mercado productos o servicios que cumplan con gustos y requisitos específicos mejor de lo que lo hacen los productos de los rivales lo que permite cobrar precios más altos que el promedio en la industria.

Las estrategias de enfoque pueden ser especialmente recomendables cuando:

- Exista un segmento de la industria con necesidades y preferencias muy particulares y distintivas que sea de tamaño suficiente, tenga potencial de crecimiento y sea rentable.
- El nicho de mercado no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes, principalmente los líderes de la industria.
- El empresario no se interesa por abarcar una gran proporción del mercado o sus recursos, capacidades y aptitudes no se lo permiten.
- Cuando pocos o ningún rival intenta especializarse en el mismo segmento.

Una empresa con estrategia de enfoque debe también preocuparse por mantener sus costos lo más bajos posibles y que lo que ofrece a sus clientes sea valorado, pero sobre todo deberá preocuparse de tener la lealtad de un determinado nicho de mercado. La empresa deberá conocer a la perfección cada uno de sus clientes, personalizar sus productos o servicios, desarrollar relaciones con sus clientes y proveedores.

Las estrategias genéricas de Michael Porter deberán ser formuladas sobre las base de un análisis del entorno y fuerzas internas de la empresa. Numerosas empresas de una misma industria pueden competir eficazmente empleando diferentes estrategias genéricas. Por lo general, las grandes empresas con mayor acceso a recursos compiten por liderazgo de costos o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten mediante estrategias de enfoque.

Una vez que el empresario ha elegido y formulado la estrategia competitiva se ha concluido el plan estratégico, es decir el plan de largo plazo que afecta todas las áreas de la empresa. El siguiente paso es establecer planes de acción o tácticos de las áreas funcionales de la empresa; es decir los planes de mercadotecnia y ventas, operaciones, recursos humanos y financiero por mencionar los más importantes. Así como en el plan estratégico se establece la estrategia genérica o competitiva, en los planes de acción se generan las tácticas para cada una de las áreas funcionales de la empresa. Las tácticas tienen un campo de acción menor que las estrategias genéricas, pero deben respaldarlas en todo momento. Todas las tácticas deben estar en armonía entre ellas en base a la estrategia genérica, más que para servir a su propia área. De esa manera se irá conformando un verdadero plan estratégico de negocios.



Ilustración 11. Armonía entre la estrategia genérica y las tácticas en un plan estratégico de negocios.

2.3.9 El plan mercadotecnia.

El plan de mercadotecnia es una herramienta fundamental para cualquier empresa que quiera ser competitiva en el mercado. El plan de mercadotecnia lo que nos dice es la manera en que se venderán los productos o servicios de la empresa. Como la venta de los productos o servicios es clave para el éxito de la empresa, el plan de mercadotecnia se convierte indispensable para el plan estratégico de negocios. El plan de mercadotecnia debe demostrar que se ha identificado un producto o servicio, con potencial de ser comprado por un grupo importante de clientes.

El plan de mercadotecnia debe comenzar definiendo el segmento de mercado al que se pretende llegar y el posicionamiento que la empresa quiere lograr.

2.3.9.1 *La segmentación del mercado.*

Se define como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra. Esta técnica es ampliamente usada y es especialmente importante para empresas pequeñas y especializadas. La segmentación permite a las empresas operar con recursos limitados puesto que no se requiere que la producción, la distribución o la publicidad sean masivas; además permite a las empresas pequeñas competir con empresas grandes maximizando sus ventas y ganancias en cierto segmento desatendido por las de mayor tamaño.

Una vez elegido el segmento del mercado se deben dirigir todos los esfuerzos de la mercadotecnia a satisfacer las necesidades y deseos de ese grupo particular de consumidores. La segmentación se puede hacer en base a edad, género, nivel de educación, profesión, lugar de residencia, lugar de nacimiento, nivel de ingresos, consumo promedio, disposición de compra, hábitos de consumo, estilos de vida, entre otros.

2.3.9.2 *El posicionamiento del producto o servicio.*

El posicionamiento define cuál es la propuesta de valor de la empresa, qué hace el producto o servicio diferente a los demás y en qué medida satisface de mejor manera las necesidades de los consumidores. El posicionamiento deberá permitir a la empresa apartar un

lugar en la mente de los consumidores diferenciándose de la competencia de tal manera que pueda ser recordado por uno o varios atributos particulares de sus productos o servicios.

2.3.9.3 Los objetivos de mercadotecnia.

Todo plan, incluyendo por supuesto el de mercadotecnia, debe contener objetivos para darle sentido. Los objetivos de mercadotecnia son objetivos tácticos que deben respaldar los objetivos estratégicos. El objetivo más importante de un plan de mercadotecnia será el de ventas, el cual deberá establecerse en base a la información recabada en el estudio de mercado, las expectativas del empresario, y la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa.

Otros objetivos del plan de mercadotecnia pueden ser:

- objetivos de diversificación de productos o mercados,
- objetivos del nivel de satisfacción de los clientes,
- objetivos de participación en el mercado,
- nivel de recordación de la empresa en la mente de los clientes objetivo.

Los objetivos de mercadotecnia deben expresarse, en la medida de lo posible, en términos cuantitativos y medibles.

2.3.9.4 La táctica de mercadotecnia.

Para alcanzar los objetivos de mercadotecnia debemos apoyarnos en tácticas que nos ayuden a posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. Para eso se debe establecer la táctica de mercadotecnia. Para conformar una buena táctica de mercadotecnia debemos definir cuatro áreas que son: producto o servicio, precio, plaza y promoción. Estas cuatro áreas son conocidas en el medio como la mezcla de la mercadotecnia o las 4 p's de la mercadotecnia.

Producto o servicio. El primer elemento de la mezcla de mercadotecnia es el producto o servicio. Dentro de la táctica de mercadotecnia se debe hacer referencia a cuestiones como: diseño, características, bondades, calidad, cantidad, disponibilidad, variedad, empaque, marca, servicio posventa.

Precio. Para vender el producto o servicio es necesario definir sus precios y las políticas de fijación de precios. Para fijar los precios se deberá tomar en cuenta:

- la estructura de costos de la empresa,
- los precios de los productos competidores o sustitutos,
- la percepción de los clientes
- resultados económicos esperados,
- intensidad de la necesidad insatisfecha,
- posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores,
- poder adquisitivo del mercado objetivo.

Plaza. Mediante plaza se hace referencia a la forma como se llegará al cliente o consumidor final. Se deberán responder preguntas como:

- ¿Se vende directamente a los clientes?
- ¿Se utiliza representantes de ventas, distribuidores o agentes?
- ¿Cuál será la ubicación del área de ventas de la empresa?
- ¿Cómo accede a clientes "valiosos"?
- ¿Los distribuidores tienen algún poder de negociación?
- ¿Cuál será el canal de distribución?

Sea cual fuere la plaza que se seleccione, habrá que determinar los costos asociados a este para poder evaluar si es conveniente o no para el empresario.

Promoción. El objetivo fundamental de la promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece. De tal manera que se deberá elegir una táctica de promoción que podría relacionarse con actividades de publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, medios de comunicación para llegar al cliente, capacitación a vendedores, entre otras. Vender significa convencer a los clientes para que compren y para ello, hay que demostrarles que nuestros productos y servicios pueden satisfacer nuestras necesidades mediante la promoción.

Se deberán también determinar los costos asociados a actividades de mercadotecnia.

2.3.10 El plan de operaciones.

Para que una empresa sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio que esta comercialice, es necesario que cuente con la infraestructura adecuada, una ubicación

conveniente y un sistema eficiente de producción y distribución. El plan de operaciones tendrá como finalidad establecer:

1. objetivos del plan de operaciones en función del plan de mercadotecnia;
2. procesos de producción;
3. presupuesto de inversión.

2.3.10.1 Los objetivos del plan de operaciones.

Deben establecerse en función de la demanda estimada y la capacidad de producción disponible. Generalmente están orientados, entre otros similares, a:

- la meta de producción,
- el nivel de inventarios,
- estándares de productividad,
- nivel de satisfacción del cliente,
- estándares de calidad,
- tiempos de entrega,
- reducción de residuos.

2.3.10.2 La táctica de operaciones.

Es necesario conjuntar la táctica de operaciones que consiste en planear todas aquellas actividades que deben desarrollarse antes de iniciar la producción como son:

1. **Ubicación y diseño de las instalaciones de la empresa.** Para la ubicación de la empresa se debe considerar la proximidad a los clientes, la proximidad a los competidores, la facilidad de acceso, los costos de renta o compra, la disponibilidad de servicios.
2. **Diseño o definición del producto.** Una vez que se cuenta con la información del mercado se debe hacer un diseño del producto. Dicho diseño debe hacerse tomando en cuenta la calidad, es decir que cumpla con las expectativas del cliente, en apariencia y rendimiento; fiabilidad, que el producto no falle; y simplicidad, que a pesar de su complejidad sea de fácil uso.
3. **Proceso de producción del bien o servicio.** El proceso de producción es el conjunto de acciones a crear un bien o servicio. Se debe explicar este proceso definiendo el flujo de operación del bien o servicio. Generalmente se hace gráficamente con la ayuda de un

diagrama de flujo donde se muestra la secuencia o el orden de las actividades y las acciones que se desarrollan en cada una de las etapas del proceso productivo de la empresa.

2.3.11 El plan de recursos humanos.

Una vez definidos los planes de mercadotecnia y operaciones, es importante desarrollar el plan de recursos humanos. Las personas son un elemento clave para el éxito empresarial.

*"El recurso humano es una pieza fundamental para el éxito de su empresa, por lo tanto, destine todos los recursos necesarios para atraer, desarrollar y retener una fuerza laboral competitiva y talentosa. Las empresas podrán diferenciarse por el talento de su gente, pues la tecnología es accesible a todas ellas por igual, en la medida que tengan recursos económicos para adquirirla."*¹⁹

Un recurso humano de calidad y bien organizado puede convertirse en una ventaja para la empresa. Serán las personas las encargadas de enfrentar los retos cotidianos con sus cualidades como experiencia, creatividad, innovación, etc. Un negocio sólo es tan bueno como las personas que lo conforman. Además, planear adecuadamente la estructura organizacional y el personal involucrado en el negocio ayuda a generar confianza entre los posibles socios o inversionistas.

Entre la información que se aconseja tenga un plan de recursos humanos se encuentran:

1. Las principales funciones que se requieren en el negocio.
2. Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
3. El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
4. Los cargos que serán permanentes en la empresa.
5. Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
6. Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
7. Las tácticas y políticas que ayudarán a administrar el recurso humano.
8. La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

¹⁹ Weinberger V, K. *Plan de Negocios.... Óp. cit.* 2009, pág. 92.

2.3.11.1 El diseño de la estructura organizacional.

Es muy importante hacer una descripción de las funciones y las responsabilidades de, al menos, los puestos clave en la empresa. Dicha descripción debe contener los objetivos del puesto, funciones que desempeña, y las responsabilidades que se espera cumpla el trabajador.

Además se deberá diseñar el organigrama, que es una representación gráfica de la estructura de la organización mediante el cual se agrupan y se interrelacionan las funciones y los niveles jerárquicos dentro de la empresa.

2.3.11.2 Los objetivos del plan de recursos humanos.

Deben estar enfocados a encontrar al personal adecuado, lograr una buena administración, y una eficiente estructura organizacional.

2.3.11.3 La táctica de recursos humanos.

Una vez establecida la estructura organizacional y los objetivos del plan de recursos humanos, en base a estos, se diseñarán las tácticas de reclutamiento, capacitación, y motivación.

Tácticas de reclutamiento. Reclutar implica convocar a personas para un determinado puesto de trabajo, evaluar quien es para ocupar la vacante ofrecida y seleccionar a aquel que mejor se adecue a las necesidades y perfil del puesto. Se diseñarán las tácticas para atraer y retener a las personas más adecuadas para la organización.

Tácticas de capacitación. Una vez que la empresa cuenta con el personal, es necesario establecer mecanismos que permitan a la empresa adaptar, desarrollar y evaluar el desempeño de los trabajadores. "Un personal capacitado, significa mejoras en la productividad del negocio, mejor calidad en los productos y logro de los objetivos generales [estratégicos] de la empresa."²⁰ Para lograr esto se deben establecer las tácticas que ayuden a guiar al trabajador a concentrarse en los objetivos y estrategias de la empresa.

Tácticas de motivación. El hecho de haber reclutado y capacitado el personal adecuado para nuestra empresa implica que se han invertido recursos en ellos. Por lo tanto no es

²⁰ *Ibíd.* Pág. 90.

conveniente una alta rotación de personal (cambio constante del personal que trabaja en la empresa) ya que significa un costo considerable, principalmente en términos de tiempo y calidad de tiempos y productos. Se debe evitar la alta rotación de personal definiendo las tácticas que permitan a la empresa motivar, desarrollar y sobre todo retener a su mejor personal.

2.3.11.4 La planilla.

Una vez definidas las tácticas de recursos humanos pasamos a hacer el presupuesto de las remuneraciones. La planilla pasa a ser parte importante del plan de recursos humanos ya que ahí se refleja el impacto económico de las tácticas establecidas. Durante la elaboración de la planilla se debe recordar que los dueños, gerentes o emprendedores deben asignarse un sueldo que conviene ser considerado un costo para la empresa; nuestro trabajo vale y se debe cobrar aun cuando la empresa sea de nuestra propiedad. Es también importante que si los empleados son familiares o amigos ellos deben recibir una remuneración al igual que todos los trabajadores, pero también deben ser reclutados, capacitados, motivados, supervisados y exigidos al igual que los demás. Finalmente, es importante también que todos los trabajadores cuenten con seguridad social y al menos las prestaciones mínimas de ley, incluso el dueño o gerente de la empresa, y tomar en cuenta los costos que esto genera (un conflicto legal por la falta de estas puede llevar a una empresa próspera a la ruina; o en caso de enfermar el dueño, le ofrece medios económicos para su recuperación sin comprometer los activos de su empresa).

2.3.12 El plan financiero.

Hasta ahora, se ha demostrado que se cuenta con un producto o servicio con potencial de ser adquirido por un segmento importante del mercado; se ha demostrado también que es técnicamente posible producir el producto o servicio y que se puede contar con el personal adecuado para llevar a cabo las actividades. Lo que falta demostrar es si la producción y comercialización permitirá al equipo emprendedor y al inversionista recibir una retribución económica generada por el capital invertido. El plan financiero nos permitirá saber si el negocio resultará económica y financieramente viable.

Todos los estudios, estrategias y tácticas establecidos previamente se deberán integrar en el plan financiero. Este deberá reflejar todas las decisiones del plan estratégico ya que todas esas disposiciones tendrán invariablemente un impacto en las finanzas de la empresa.

El plan financiero es de suma importancia en la estructura del plan estratégico de negocios debido a que permite:

- determinar los recursos económicos necesarios;
- determinar costos totales del negocio;
- determinar el monto de la inversión inicial;
- determinar las necesidades de financiamiento;
- determinar las fuentes de financiamiento;
- proyectar los estados financieros;
- evaluar la rentabilidad económica y financiera; y
- definir la estrategia financiera.

2.3.12.1 Los supuestos y políticas.

Todo plan financiero debe comenzar identificando los supuestos y políticas que guiarán las proyecciones financieras. Los supuestos se definen en función de aquellas variables que no podemos controlar y a las que nos tendremos que adecuar; se refieren a aquello que se cree que sucederá, tal como el tipo de cambio o la inflación. Por otro lado, las políticas son reglas que normarán las operaciones financieras de la empresa.

2.3.12.2 El plan de ventas.

Basándose en suposiciones y criterios bien fundamentados, es importante hacer una previsión de las ventas que nos permita pronosticar los ingresos que se generarán en un periodo específico de tiempo. Un plan de ventas deberá mostrar las ventas mensuales de al menos el primer año de operaciones de la empresa. El plan de ventas será la base y el primer paso para para la elaboración de presupuestos y la proyección de los estados financieros.

2.3.12.3 El análisis de costos.

Para este momento se habrán ya estimado los costos resultantes de las actividades de los planes de mercadotecnia, operaciones y recursos humanos, lo cual nos facilitará la tarea de analizar los costos totales de la empresa. Se deben estimar los costos mensuales de la empresa para el mismo periodo que el plan de ventas. Es muy importante detallar el análisis de costos lo más posible para no generar rendimientos falsos posteriormente durante la evaluación financiera.

Es conveniente clasificar los costos de la empresa para facilitar una evaluación financiera. Existen dos formas comunes de visualizar los costos de una empresa. La primera clasifica los costos en: costos de producción, costos administrativos, costos de comercialización y costos de financiamiento. La segunda los clasifica en: costos fijos y costos variables.

Clasificación de costos por áreas.	<p>Costos de producción. Se asocian directamente a la fabricación o adquisición del producto o servicio que se vende. Por ejemplo fletes, almacenamiento y manejo, materia prima, envase, personal de fabricación, energía, teléfono, consumibles, depreciación la maquinaria, mantenimiento de equipos.</p>
	<p>Costos de administración. Consta de los costos en los que se incurre para la conducción general de la empresa tales como salarios de personal administrativo, depreciación de inmuebles y mobiliario, seguros, alquileres, entre otros.</p>
	<p>Costos de comercialización. Lo conforman todos los costos generados por las ventas del producto o servicio. Algunos costos de comercialización pueden ser los de negociación, comisión por ventas, distribución y entrega del producto, promoción, mercadotecnia, etc.</p>
	<p>Costos de financiamiento. Es el costo del dinero adquirido mediante préstamos o los intereses pagados. En realidad el costo de financiamiento es un costo de administración pero clasificarlo aparte nos facilitará en la proyección de los estados financieros.</p>

Tabla 3. Clasificación de costos por área.

Clasificación de costos por su variabilidad.	<p>Costos variables. Son la parte del costo total que varía proporcionalmente a la cantidad o volumen de producción. Los principales costos variables son: mano de obra empleada en la elaboración o bien servicio, materias primas, envases, comisiones por ventas, gastos de transporte.</p>
	<p>Costos fijos. Son los costos que permanecen constantes, independientemente de la variación del volumen de producción. Por ejemplo, alquileres oficinas, seguros, gastos de administración, intereses de las deudas, mercadotecnia, pago de servicios, depreciación de inmuebles y mobiliario de oficina, sueldos de personal fijo, etc.</p>

Tabla 4. Clasificación de costos por su variabilidad.

2.3.12.4 La inversión inicial.

Antes de iniciar una empresa es importante tener una idea del capital necesario para iniciar actividades. Esto se logra mediante el presupuesto de inversión inicial, o presupuesto de inversión en activos. En dicho presupuesto se estiman los costos por activos fijos, tangibles e intangibles, necesarios para iniciar las operaciones del negocio.

Es muy probable que al menos una parte de la inversión inicial deba financiarse con capital externo por lo que debe hacerse un análisis cuidadoso que genere confianza entre los potenciales inversionistas o socios. Además, se puede optar por estrategias que permitan reducir el capital requerido para iniciar actividades, tales como rentar activos en vez de comprarlos.

Activos fijos tangibles.	Activos fijos intangibles.
Inmuebles	Licencias o permisos
Vehículos	Patentes
Maquinaria	Transferencia de tecnología
Mobiliarios	Costos legales
Herramientas	Consultoría
Computadoras	Licencias de software

Tabla 5. Ejemplos de activos fijos, tangibles e intangibles.

2.3.12.5 El capital de trabajo.

El capital de trabajo es un recurso económico, adicional a la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha una empresa. Para entender el capital de trabajo hay que recordar que las empresas viven de los ingresos por sus ventas; y por lo general durante los primeros meses, o a veces años de actividad los gastos de las empresas son superiores a las ventas; es poco probable que en este lapso los ingresos por ventas cubran los costos de operación de la empresa. El capital de trabajo deberá garantizar la disponibilidad de recursos económicos, hasta que los ingresos por ventas permitan cubrir esos costos de operación.

“Para un empresario que está comenzando es fundamental que estime el capital de trabajo requerido para no quedarse sin caja.”²¹ Una opción sencilla para calcular el monto del capital de trabajo necesario es el método del déficit acumulado máximo. Mediante este método se calculan para cada mes las diferencias entre ingresos (plan de ventas) y egresos (análisis de costos) para determinar el déficit acumulado máximo durante la fase inicial de la vida de la empresa. Ese déficit acumulado máximo será la inversión que deberá efectuarse en capital de trabajo para garantizar una operación normal y evitar la subcapitalización.²² Conservadoramente se puede considerar una cantidad o porcentaje mínimo adicional para cubrir probables imprevistos.

Juntos, la inversión inicial y el capital de trabajo, conforman la totalidad del recursos necesarios previo a la puesta en marcha de la empresa. En base a estos se deberá negociar el financiamiento. La empresa no podrá, ni deberá, comenzar sus actividades hasta haber reunido o al menos asegurado dicho capital.

²¹ *Ibíd.* Pág. 104.

²² *Cfr.* Sapag Chain, Nassir, y Reinaldo Sapag Chain. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Segunda edición. México, D. F.: McGraw-Hill Latinoamericana, 1989, págs. 210-211.

2.3.12.6 Los estados financieros proyectados.

Los estados financieros son la herramienta más importante con que cuentan las organizaciones para evaluar su condición económica y financiera. Son documentos que se formulan con el objeto de suministrar información acerca de la situación financiera de una empresa. En contabilidad, los estados financieros plasman los resultados de las operaciones realizadas durante el periodo que comprenden; son resultado de las operaciones ya realizadas.

Los estados financieros proyectados, también llamados estados financieros proforma, son una herramienta esencial en la planeación de nuevas empresas. La elaboración de estos documentos, a diferencia de los estados financieros contables, se basa en supuestos y no en hechos históricos. Con ciertas limitaciones, este instrumento permite predecir el resultado financiero que tendrá la implementación del plan estratégico de negocios. Su elaboración es tan importante que casi todas las instituciones financieras solicitan estados financieros que estén proyectados al menos tres años cuando una empresa está en búsqueda de capital.

Los estados financieros son documentos que se elaboran siguiendo principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. Son documentos muy técnicos y complicados para muchas personas, incluso para algunos profesionistas; pero es de suma importancia al menos entender los conceptos básicos. Se puede recurrir a un profesional de finanzas o contabilidad para asesorarse en la elaboración de los estados financieros; pero es importante que el emprendedor se involucre en esa tarea, ya que es su idea empresarial, y no la del experto en finanzas, la que quedará plasmada en esos documentos; y nadie podrá presentar mejor su idea empresarial que el emprendedor mismo. Se puede encontrar una extensa variedad de fuentes de información sobre el tema^{23, 24}; sin embargo, los detalles de la elaboración de los estados financieros caen fuera del alcance de esta investigación. No obstante, se hace una descripción somera de los mencionados. Cabe recordar que los estados financieros pueden llegar a ser muy complejos, pero para propósitos de planeación se debe buscar la mayor sencillez posible.

²³ Vid. Hinojosa, Jorge Arturo, y Héctor Alfaro. *Evaluación Económico-Financiera de Proyectos de Inversión*. México, D. F.: Editorial Trillas, S. A. de C. V., 2000, págs. 75-212.

²⁴ Vid. Peterson, Stephen, Peter E. Jaret, y Barbara Findlay Schenck. *Business Plans Kit for Dummies*. Tercera edición. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc., 2010, págs. 174-197.

Existen muchos estados financieros que se utilizan en el medio contable y financiero, pero generalmente para un plan estratégico de negocios se consideran tres: el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo; poniendo especial énfasis en este último para el caso de empresas de nueva creación.

2.3.12.6.1 Balance general.

También llamado balance de situación. Es un documento que describe la situación patrimonial de la empresa en un instante específico; en otras palabras, nos muestra lo que la empresa tiene y lo que la empresa debe en un momento dado. En el balance general, a todo aquello que la empresa tiene o se le debe (bienes y derechos) se le llama *activo*; a lo que la empresa debe (deudas y obligaciones) se le llama *pasivo*; a la diferencia entre ambos se le llama *capital* o *patrimonio*, que es el valor de la empresa en ese instante. Lo cual se puede representar mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Capital} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$

$$\therefore \text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

Ecuación 1. Ecuación fundamental de la contabilidad.

Basándose en dicha ecuación, el balance general se divide en dos secciones. En la primera sección se enlistan los activos de la empresa; en la segunda se enlistan los pasivos de la empresa además del capital. De esa forma, el valor total de los activos deberá ser igual al valor total de los pasivos más el capital.

Para fines de planeación, la sección de activos se divide generalmente en *activos circulantes* y *activos fijos*. El activo circulante es todo activo en forma de efectivo o derechos que son convertibles en efectivo en un corto periodo de tiempo, generalmente menor o igual a un año. Algunos ejemplos de activo circulante son cuentas por cobrar, inventarios y gastos pagados por anticipado. Los activos fijos se consideran permanentes ya que perduran en la empresa por un periodo mayor a un año. Los activos fijos incluyen conceptos como terrenos, edificios, instalaciones y equipo (menos depreciación acumulada).

Dentro de la sección de pasivos existen los *pasivos a corto plazo*, *pasivos a largo plazo*, y el *capital*. Los pasivos a corto plazo son deudas que se pagarán en un plazo máximo de un año. Se trata de artículos tales como cuentas por pagar, gastos acumulados (como los pagos adeudados

por salarios), los impuestos por pagar, deudas y documentos a pagar en menos de un año. Los pasivos a corto plazo son todas las deudas con un vencimiento superior al año. La deuda a largo plazo es el saldo de los préstamos que se adeudan con vencimiento mayor a un año. El capital se compone, desde otra perspectiva, de todos los pasivos que no se pueden considerar como deuda externa tales como capital social, reservas y beneficios retenidos.

Para el plan financiero, se debe elaborar un balance del último día de cada mes, o al menos de cada año. Es aconsejable colocar los balances en una sola tabla para poder observar y comparar cómo los activos, pasivos y capital van cambiando a lo largo del tiempo.

2.3.12.6.2 Estado de resultados.

El estado de resultados se conoce también como estado o cuenta de pérdidas y ganancias. Es el estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta de un periodo determinado, es decir la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo. El estado de resultados se basa en la siguiente ecuación:

$$\text{Resultado} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

Ecuación 2. Ecuación fundamental del estado de resultado.

Gran parte de los datos utilizados para elaborar el estado de resultados provienen de la proyección de ventas y el análisis de costos previamente elaborados. En él se informan los ingresos durante un período determinado de tiempo y luego se le restan todos los costos asociados a las actividades comerciales de la empresa en ese mismo período, para llegar de esa manera a la utilidad neta. Las cuentas que conforman el estado de resultados son:

- **Ventas netas.** La suma total de todas las ventas hechas a crédito o en efectivo. Se descuentan devoluciones, bonificaciones, descuentos y rebajas.
- **Gastos de producción.** Los costos que se pueden asociar directa y exclusivamente a la elaboración o adquisición de los productos o servicios que se venden en el periodo. El gasto por producción está dado entonces por la siguiente fórmula:

$$\text{Gasto de producción} = \text{Inventario inicial} + \text{Producción} - \text{Inventario final}$$

Ecuación 3. Ecuación para el cálculo de los gastos de producción.

- **Utilidad bruta.** Es la utilidad después de deducir los costos de producción.
- **Gastos de comercialización.** Son todos los costos asociados a las ventas y la comercialización que se realiza para generarlas.

- **Gastos de administración.** Son todos aquellos costos provocados por la estructura de la empresa y que no son imputables a las ventas.
- **Otros ingresos o gastos.** Aquellos ingresos o gastos que no se consideran en otros puntos, generalmente no son resultado de las actividades comerciales de la empresa.
- **Utilidad de operación.** Es la utilidad que resulta de restar de la utilidad bruta los gastos de comercialización, de administración y otros ingresos y gastos. También es conocida como *Beneficios Antes de Impuestos e Intereses (BAII)* o *Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)*.
- **Gasto financiero.** Es la diferencia entre los intereses y comisiones que la empresa paga a sus acreedores y los intereses y dividendos que generan las inversiones que la empresa tiene.
- **Utilidad antes de impuestos.** Es la diferencia entre la utilidad de operación y el gasto financiero.
- **Impuestos.** Es el impuesto aplicable a la utilidad antes de impuestos. Se calcula generalmente el *Impuesto Sobre la Renta (ISR)* y la *Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU)*.
- **Utilidad neta.** Es la cantidad resultante de sumar todos los ingresos y restar los gastos de producción, comercialización, administración, financiamiento, e impuestos.

	Ventas netas del periodo	
-	Gastos de producción	
<hr/>		
=	Utilidad bruta	
-	Gastos de comercialización	
-	Gastos de administración (desglosando depreciación)	
±	Otros ingresos o gastos	
<hr/>		
=	Utilidad de operación	
-	Gasto financiero	
<hr/>		
=	Utilidad antes de impuestos	
-	Impuestos	
<hr/>		
=	Utilidad neta	
<hr/>		

Ilustración 12. Composición del estado de resultados.

2.3.12.6.3 Flujo de efectivo.

El flujo de efectivo, también llamado flujo de caja, es la herramienta más importante para la planeación financiera. El flujo de efectivo proyectado permite conocer todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que tiene o tendrá la empresa. En otras palabras nos muestra cuánto dinero se necesita y cuándo se necesita, de dónde y en qué momento se obtendrá, y en qué y cuándo se gastará. De tal forma que sirve para:

- Planear, ordenar y controlar la liquidez de la empresa.
- Evaluar la necesidad de adquirir más financiamiento.
- Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo de cobro a cliente y el pago a proveedores.
- Sentar las bases para determinar la utilidad económica y rentabilidad de la empresa.

Aunque existen diferentes maneras de elaborar el flujo de efectivo, está generalmente conformado por tres secciones: ingresos, egresos, y flujo de caja. La primera sección se registra todos los ingresos de efectivo, peso por peso, en el momento exacto en que llegan a la empresa, ni antes ni después. No se puede, por ejemplo cuando se asegura una venta, registrar ingresos hasta que realmente se recibe el pago. Algunas de las fuentes de ingresos pueden ser:

- **Ingresos por ventas.** Los ingresos por ventas pero sólo y únicamente hasta recibir el efectivo.
- **Ingresos por dividendos e intereses.** Los dividendos e intereses generados por cuentas bancarias o inversiones de la empresa.
- **Capital de inversión.** Las inyecciones de efectivo provenientes de los inversionistas.

La segunda sección es la parte del estado de flujo de efectivo donde se muestran las salidas de efectivo de la empresa. Al igual que con los ingresos, los costos de la empresa se deben registrar en el flujo de efectivo en el momento en el que se hacen los pagos y no en el momento en el que se contratan. Existe una serie de entradas que no aparecen como egresos en el estado de resultados tales como inmuebles, equipo, abonos a capital de deudas, y pagos de dividendos a los propietarios. La razón es que estos desembolsos de efectivo se amortizan en varios pagos en el estado de resultados (en el caso de bienes susceptibles a depreciación) o simplemente no son costos asociados directamente a las actividades de la empresa; por lo tanto no se incluyen en el

estado de resultados, pero sí en el flujo de efectivo. Entre los egresos registrados en el flujo de efectivo están:

- **Costos de producción.** Son todos aquellos egresos de efectivo relacionados directamente con la adquisición, fabricación o generación de los productos o servicios aunque éstos no se vendan o permanezcan en inventario.
- **Costos de comercialización.** Son todas aquellas erogaciones de efectivo resultado de todas las actividades relacionadas a la producción y venta del producto o servicio.
- **Costos de administración.** Son todos los egresos de efectivo generados por la administración de la empresa que no se asocian directamente a las actividades de ventas.
- **Costos financieros.** Reflejan los intereses y comisiones pagadas por el financiamiento adquirido por la empresa.
- **Impuestos.** Son todos los egresos efectivamente pagados por concepto de impuestos.
- **Adquisición de inmuebles y equipo.** Son los egresos totales debidos a la compra de inmuebles y equipos. No se registra la depreciación como en el caso del estado de resultados; en este caso se anota el total erogado por la compra de los activos.
- **Abonos a capital de préstamos.** En el flujo de efectivo también se registra cada uno de los abonos a capital para reducir los préstamos adquiridos por la empresa y no sólo los intereses como es en el caso del estado de resultados.
- **Pago de dividendos a los dueños de la empresa.** Si se van a repartir dividendos entre los socios también deberá anotarse en el flujo de efectivo.

La tercera sección está conformada por el flujo de efectivo, lo cual es el total de efectivo que la empresa acumuló o gastó en un periodo de tiempo. El flujo de efectivo está dado por la diferencia entre la cantidad total de dinero que ingresa a la empresa y la cantidad total que egresa. Por lo tanto el flujo de efectivo para un periodo determinado se puede expresar como:

$$\text{Flujo de efectivo neto} = \text{Ingresos de efectivo} - \text{Egresos de efectivo}$$

Ecuación 4. Ecuación fundamental para el flujo de efectivo.

Es importante conocer el alcance y las limitaciones de los tres estados financieros. Por ejemplo, no todos los ingresos y egresos de efectivo aparecen en el estado de resultados; tampoco en el balance general; y el flujo de efectivo no refleja los cambios de valor de los activos. Individualmente tienen un propósito específico; pero como conjunto, se complementan.

2.3.12.6.4 Análisis de los estados financieros.

El análisis de los estados financieros proyectados es una práctica utilizada para proporcionar información más detallada acerca de la situación financiera de la empresa en un momento dado y sus cambios a lo largo del tiempo. Existen diversas técnicas para analizar los estados financieros pero el método más adecuado para la planeación de empresas es el método de las razones o relaciones financieras.

Las razones financieras son ampliamente utilizadas en el ámbito empresarial. Ofrecen una manera fácil de medir los aspectos clave del desempeño de la empresa. Dicho método consiste en el cálculo y análisis de algunas relaciones matemáticas entre ciertos parámetros en los estados financieros. Para utilizar esta herramienta en el plan estratégico de negocios las razones financieras se pueden dividir de la siguiente manera:

- **Razones de liquidez.** Se utilizan para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
- **Razones de deuda.** Se utilizan para medir si el endeudamiento de la empresa es el óptimo de acuerdo a su capacidad para hacer frente a sus obligaciones.
- **Razones de rentabilidad.** Indican la capacidad de la empresa para ofrecer una rentabilidad razonable a los dueños y accionistas.
- **Razones de eficiencia.** Son un importante indicador que nos permite conocer la eficiencia de la administración de la empresa.

Durante la elaboración de un plan estratégico de negocios para una empresa de nueva creación es más trascendente la información acerca del cambio de las razones financieras durante el tiempo. Lo importante es demostrar la evolución de la empresa. Por lo tanto lo más conveniente, es ordenar las razones financieras forma que se puedan visualizar esos cambios.

En la Tabla 6 se describen las razones financieras más relevantes para nuestros fines, la forma para calcularlas y los valores deseables de cada una. Los valores recomendados no son exactos ni son limitativos; son parámetros generales deseables de alcanzar. Los valores deseables varían dependiendo de la industria en que se participa. Para eso, existen *razones estándar* aplicables a las diferentes industrias. Sin embargo, aun entre empresas de la misma industria, existen variaciones debido a las particularidades del modelo de negocios de cada una.

Nombre	Descripción	Fórmula para cálculo	Unidad	Valor deseable	
				Mín.	Máx.
Razones de liquidez.					
Índice corriente, solvencia o liquidez	Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Un valor bajo revela alto riesgo de insolvencia; un valor muy alto denota subejercicio del activo circulante.	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	veces	1.5	2.0
Solvencia inmediata o prueba del ácido	Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas. Un valor bajo significa problemas serios de liquidez; un valor alto significa una liquidez adecuada y bajo riesgo inmediato.	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	veces	1.1	1.5
Razones de deuda.					
Razón de endeudamiento	Mide el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores. Un nivel bajo podría indicar subutilización del financiamiento. Un nivel muy alto podría resultar un uso excesivo del financiamiento.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	veces	0.3	0.6
Estructura del capital	Indica el nivel de endeudamiento de la empresa en relación con el patrimonio. Un valor alto indica un nivel alto de endeudamiento comparado con el capital contable y una alta dependencia a los acreedores.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$	veces	.5	1.5
Apalancamiento financiero	Un valor bajo implica un uso demasiado cauteloso de la deuda como medio para aumentar la rentabilidad financiera. Sin embargo, un valor muy alto, conlleva que el endeudamiento y sus costos financieros son altos.	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Capital contable}}$	veces	1.5	2.5
Razones de rentabilidad.					
Margen de utilidad neta	Demuestra cuánto gana la empresa de utilidad neta por cada peso de venta. Se debe buscar un valor alto.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	veces	0	-
Rendimiento sobre el capital	Mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario. El valor deberá ser lo más alto posible. El rendimiento deberá ser mayor al que pueda obtener el empresario mediante otras inversiones de menor riesgo.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$	veces	Trema	-
Rentabilidad sobre los activos	Es la medida de la rentabilidad de la empresa. Es la relación entre la utilidad neta y el activo total de la empresa. Se deberá buscar el valor más alto posible. Generalmente, la empresa deberá optar por un alto margen de utilidad y una baja rotación de activos o viceversa, dependiendo de su estrategia competitiva.	$\text{Margen de utilidad neta} \times \text{Rotación de activos}$	veces	0	-
Razones de eficiencia.					
Rotación de activos	Indica cuánto se genera, en relación con todos los recursos puestos en operación. Se debe buscar un valor alto; un valor bajo demuestra subutilización de activos o una excesiva capacidad instalada.	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$	veces	1.0	-
Periodo promedio de cobro o rotación de cartera.	Revela el número de días promedio que las cuentas por cobrar a los clientes permanecen pendientes de cobro. Un valor menor indica que los clientes pagan rápidamente, lo que genera un mejor flujo de efectivo.	$\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas netas}} \times 360$	días	-	45

Tabla 6. Principales razones financieras, fórmulas para su cálculo y valores recomendables.

2.3.12.7 El análisis de rentabilidad del negocio.

El análisis de rentabilidad del negocio es una evaluación del negocio que se hace en base al flujo de efectivo proyectado²⁵. Dicho análisis consiste en la comparación de la proyección de los ingresos o beneficios monetarios del negocio con la proyección de sus egresos o desembolsos. La finalidad del análisis de rentabilidad del negocio es ofrecer los parámetros necesarios que permiten determinar la aceptación o rechazo de un negocio. Para tal efecto se utiliza un conjunto de simples ecuaciones matemáticas.

Los valores obtenidos mediante el análisis de rentabilidad son determinantes en la decisión de apoyar o rechazar el negocio por parte de los potenciales inversionistas o socios. Sin embargo, no dejan de ser simples herramientas matemáticas que no influyen en absoluto en el resultado financiero o económico del negocio. Dichos valores más que resultado de las ecuaciones matemáticas son consecuencia de las decisiones tomadas durante el proceso de planeación del negocio.

2.3.12.7.1 Valor presente neto.

El Valor Presente Neto (VPN) es la herramienta más importante en un análisis de rentabilidad. Se puede definir como el resultado de la suma algebraica del valor presente de los flujos de efectivo actualizados considerando una tasa de descuento que podría tomar en cuenta uno o varios de los factores siguientes: inflación, nivel de riesgo en la inversión o un rendimiento mínimo aceptable.

La fórmula para calcular el VPN es la siguiente:

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$$

Ecuación 5. Ecuación del valor presente neto.

dónde:

t es el periodo en que ocurre el flujo de efectivo.

n es el periodo o duración total de la inversión.

²⁵ Vid. Tema 2.3.12.6.3.

r es la tasa de descuento, generalmente se utiliza la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable (TREMA).

C_t es el flujo de efectivo en el periodo t .

C_0 es el capital devengado al inicio del negocio o inversión inicial.

Para analizar el valor obtenido de la ecuación se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Si el VPN es mayor a cero, el negocio ofrece una ganancia. Si la ganancia es mayor a la que pudieran ofrecer otras alternativas de inversión, el negocio no solo es aceptable sino muy recomendable.
- Cuando el VPN es menor a cero, el negocio dará como consecuencia una pérdida económica por lo que deberá ser rechazado.
- Si el VPN es igual a cero, no hay ventaja alguna en hacer la inversión, al menos que se tomen en cuenta otros factores como por ejemplo buscar posicionarse en el mercado o asegurar una cartera de clientes.

2.3.12.7.2 Tasa interna de retorno.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es otra herramienta muy importante para determinar si una inversión es conveniente o no. La TIR en términos simples, es la tasa de recompensa que la inversión ofrece. La TIR se relaciona con el VPN ya que representa la tasa de descuento en que el VPN es igual a cero. Por lo tanto, para calcular la TIR se hace que el valor presente del flujo de efectivo de una inversión sea igual a la inversión inicial del proyecto. El resultado al resolver para r es una tasa de interés, la TIR. Esto se representa matemáticamente de la siguiente manera:

$$\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} = C_0$$

Ecuación 6. Ecuación para calcular la TIR al resolver para r .

dónde:

t , n , C_t y C_0 tienen la misma función que en la Ecuación 5.

r es la tasa de descuento y la variable para la que se resuelve la ecuación obteniendo así la TIR.

El criterio de aceptación del negocio generalmente utilizado para esta herramienta se basa en comparar la TIR contra la TREMA (Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable).

- Si la TIR calculada es mayor a la TREMA el proyecto ofrece dividendos positivos. Si comparada con las TIR de otras alternativas de inversión es mayor, la inversión es aceptable.
- Si la TIR es menor a la TREMA el negocio deberá rechazarse.
- Si la TIR es igual a la TREMA el negocio no ofrece ventajas, por lo que deberá hacerse el negocio solamente si se buscan otros fines estratégicos más que económico-financieros.
- En raros casos, cuando se comparan dos o más inversiones, el VPN y la TIR pueden sugerir criterios diferentes; en tales casos deberá ser el VPN el que rija la decisión ya que ofrece una unidad de medida tangible del resultado económico de una inversión.

2.3.12.7.3 Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es una herramienta de análisis financiero que compara las ventas con los costos. El punto de equilibrio es el punto en que los costos del negocio son exactamente iguales a los ingresos por ventas. Teóricamente, un nivel de ventas por debajo del punto de equilibrio dará como resultado pérdidas económicas; ventas por encima del punto de equilibrio dará como resultado una ganancia.

El empresario realizará todos los esfuerzos necesarios para alcanzar su punto de equilibrio en el menor tiempo posible. Sólo cuando los costos fijos y costos unitarios variables hayan sido cubiertos, se comenzará a generar ganancias.²⁶

El punto de equilibrio se puede establecer en unidades físicas o monetarias. La manera más práctica de calcular el punto de equilibrio es mediante unas fórmulas matemáticas.

$$\text{Punto de Equilibrio del Periodo} = \frac{\text{Total de costos fijos del periodo}}{\text{Precio unitario de venta} - \text{Costo variable unitario}}$$

Ecuación 7. Ecuación de punto de equilibrio en unidades físicas.

$$\text{Punto de Equilibrio del Periodo} = \frac{\text{Costos fijos del periodo}}{1 - \frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Precio unitario de venta}}}$$

Ecuación 8. Ecuación de punto de equilibrio en unidades monetarias.

²⁶ Weinberger V, K. *Plan de Negocios.... Óp. cit.* 2009, pág. 99.

2.3.12.8 *El análisis de sensibilidad.*

El análisis de sensibilidad consiste en analizar diferentes escenarios, ya sean conservadores u optimistas modificando algunas variables en la evaluación financiera, como por ejemplo: precio de venta, costos de insumos, tasas de interés, inflación, tipo de cambio, etc. Este análisis permite reconocer la sensibilidad del plan de negocios a los cambios en el entorno, la rentabilidad en condiciones diferentes a las inicialmente planteadas, y localizar aquellas variables especialmente sensibles.

Es conveniente hacer las proyecciones financieras en hojas de cálculo electrónicas y que se vinculen los datos de tal forma que cualquier cambio en alguna de las variables se vea reflejado automáticamente en el análisis de rentabilidad del negocio. Esto puede ser especialmente útil en una presentación ante los posibles inversionistas.

2.3.12.9 *La táctica financiera.*

La táctica financiera es el resultado final del plan estratégico de negocios. Es la sección en que se señala cómo se va a financiar el negocio y los beneficios que obtendrán los socios e inversionistas. La táctica financiera deberá incluir lo siguiente:

- **Monto total de capital requerido para iniciar y operar el negocio.** Es imprescindible conocer la cantidad de dinero necesaria para echar a andar el negocio. Este monto estará conformado por la inversión inicial y capital de trabajo.
- **Estructura del capital del negocio.** Será importante para los potenciales socios e inversionistas conocer la forma en que la empresa financiará sus activos. Cuánto capital será invertido por cada socio, inversionista e instituciones de crédito.
- **Tipo de financiamiento requerido.** Se deben describir las condiciones del financiamiento o inversión solicitada; datos como plazos, tasas de interés, unidades monetarias o en especie, tipo de amortización, etc.
- **Forma de pago a los inversionistas o socios.** A los socios e inversionistas se les deben presentar los flujos de efectivo proyectado de sus inversiones donde se muestre la forma en que recibirán sus réditos y recuperarán su inversión.
- **Rentabilidad esperada para las fuentes de financiamiento.** En base al flujo de efectivo de los inversionistas o socios se debe hacer un análisis de rentabilidad, que incluya al

menos el VPN y la TIR. Estos datos definirán lo económicamente atractivo o despreciable que resulte la propuesta del empresario para ellos.

- **Esquema de garantías.** El acreedor generalmente requerirá de garantías que cubran la posibilidad de no pago por parte del acreditado. Debemos describir las garantías que ofrecemos para respaldar el financiamiento.

Cabe aclarar las tres formas en que las empresas captan financiamiento:

- por capital social,
- por endeudamiento (pasivos)
- por reinversión de flujos de efectivo (utilidades retenidas).

Los socios o accionistas invierten capital en la empresa en forma de capital social o capital de riesgo. Esta inversión da derecho a los socios a una parte de la propiedad de la empresa, de la repartición de dividendos, y de voz y voto en la administración de la empresa. Al proponer el negocio a un socio, el empresario se compromete a entregar ciertos resultados pero no será una obligación ya que el accionista compartirá el riesgo con el empresario. Ese riesgo es elevado, por lo que se deberá compensar con rendimientos altos para hacer la inversión atractiva.

El financiamiento por endeudamiento puede provenir de inversionistas, proveedores o instituciones de crédito. En este caso, los acreedores tendrán derecho a cobrar puntualmente su inversión e intereses. Es obligación de la empresa cubrir esos pasivos ya que los inversionistas podrán ejercer acciones legales en caso contrario. Los inversionistas no tienen derecho alguno sobre los dividendos o administración de la empresa.

El financiamiento de reinversión de flujos de efectivo es cuando la empresa dedica parte o la totalidad de sus dividendos para cubrir sus gastos. En realidad, ese capital es inversión de los accionistas ya que ellos tienen derecho a esos dividendos por lo que deberán fijarse anticipadamente en la estrategia financiera las políticas de repartición o retención de dividendos.

2.3.13 Anexos.

En los anexos se deberán incluir a juicio del empresario todos los documentos relevantes que respalden la información contenida en el plan de negocios. Algunos ejemplos podrían ser:

- Currículo del empresario y su equipo empresarial.
- Tablas y gráficas.
- Copias de contratos y acuerdos.
- Cartas de recomendación.
- Artículos de revistas o periódicos que respalden la idea empresarial.
- Planos de proyecto de ingeniería de los productos o servicios.
- Encuestas realizadas.
- Bibliografía.
- Glosario de términos relevantes.
- Material publicitario de la empresa.
- Compromisos de compra.

2.4 CONCLUSIONES CAPITULARES

Para crear una empresa o un negocio se necesita un mapa o una guía a seguir. Esa guía es el plan estratégico de negocios. El plan comienza con una descripción de la idea empresarial, describe los planes a futuro, define las fortalezas y debilidades de la empresa, establece las estrategias generales, y detalla las tácticas de mercadotecnia, operativas, de recursos humanos y financieras que se seguirán para alcanzar el éxito empresarial.

El plan estratégico de negocios es producto de la planeación estratégica. Hacer el plan de negocios conlleva un proceso de planeación que permite al empresario considerar varios escenarios y conocer el entorno de la empresa; lo que le permite reaccionar ante eventos inesperados. Por eso mismo, no conviene ser muy exactos en un plan de negocios, la idea es que sean una guía general, entre más exacto y menos flexible nuestro plan más fácil será que nos desviemos de su cometido, perdamos el hilo y empecemos a administrar a la deriva.

3 EL NEGOCIO DE DESARROLLO DE VIVIENDA.

La industria de la construcción es parte importante de la economía de cualquier país. Dicha industria es la responsable de proveer la infraestructura que la sociedad requiere para su crecimiento. Esta característica hace de la construcción una industria bastante amplia de tal manera que puede dividirse en diversas especialidades. Normalmente las actividades de las empresas de esta industria se clasifican dentro de las siguientes especialidades: edificación; agua, riego y saneamiento; electricidad y comunicaciones; transporte; petróleo y petroquímica; y otras construcciones. En nuestro país, el producto interno bruto del sector de la construcción para el segundo trimestre del año 2012 fue de alrededor de 1.03 billones de pesos corrientes, lo que representa alrededor del 6.8 % del PIB nacional.²⁷

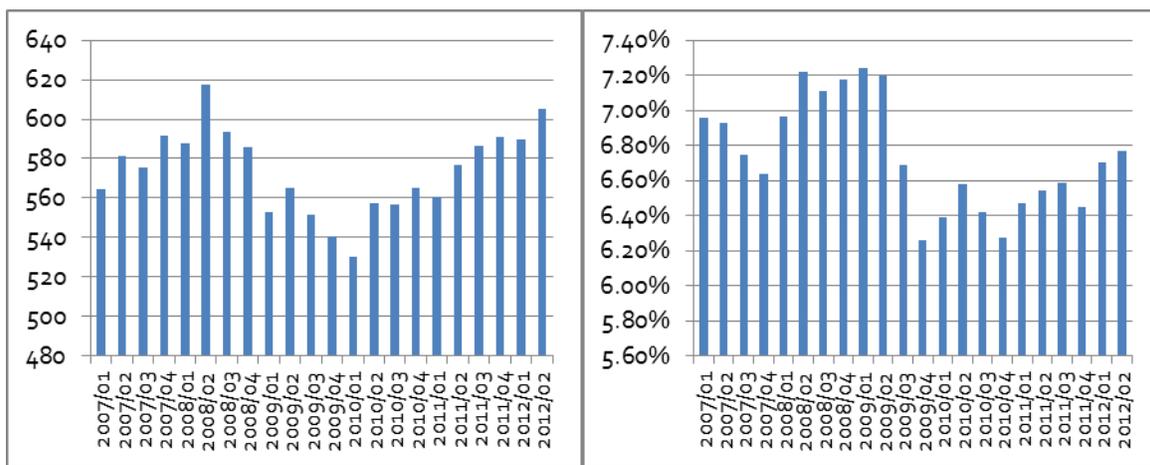


Ilustración 13. PIB trimestral de la construcción a precios constantes de 2003, miles de millones de pesos.

Ilustración 14. Porcentaje de participación de la construcción en el PIB nacional.

²⁷ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. «Banco de Información Económica.» s.f. <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/bdiesi/bdie.html> (último acceso: 22 de Septiembre de 2012).

En un entorno tradicional de negocios, las empresas de la construcción están limitadas a los ingresos que pueden obtener directa o indirectamente por la construcción de las obras. Por lo tanto una empresa de este tipo está sujeta a la motivación que los clientes, iniciativa privada o pública, tengan para invertir en la construcción de infraestructura, dependiendo totalmente de la economía de éstos y, a gran escala, de la apreciación que éstos tengan sobre la marcha de la economía nacional e internacional.

*... si la iniciativa privada decide invertir en la construcción de viviendas, edificios, comercios, plantas industriales, etc., igualmente se requieren los servicios de las constructoras. De igual manera, cuando estos dejan de invertir en activos fijos, los contratos de las constructoras bajan.*²⁸

En el actual entorno de negocios, las constructoras ya no se pueden dar el lujo de esperar a recibir contratos de construcción ya sea del sector público o del privado. Dedicarse exclusivamente a la construcción como tal ya no es suficiente. Como consecuencia, las empresas constructoras se ven forzadas a romper con la conceptualización de la industria y se están reposicionando en el mercado. Hoy en día una actividad del constructor igual de importante que la construcción, si no es que más, es la búsqueda de oportunidades de negocio. Las empresas de la industria, nuevas o ya establecidas, deben adaptarse a las condiciones actuales de manera que su deber es elaborar cada vez más proyectos "... de inversión desde su concepción, incluyendo sus etapas de planeación y construcción, hasta su comercialización y operación".²⁹

En este nuevo entorno de la industria, una potencial opción de negocio es el desarrollo de vivienda. El desarrollo de vivienda y el mercado hipotecario en general conforman una industria que ha tenido avances importantes en los últimos años. Es una industria que ha crecido considerablemente en la última década, de tal forma que, según datos de la Comisión Nacional de Vivienda los desarrolladores de vivienda incrementaron 50% su contribución a la construcción de casas en la última década, al pasar de 20% al inicio de 2000 a 70% al cierre de 2010; el 30% restante se atribuye a procesos de autoconstrucción.³⁰ Aunque en fechas recientes parece ser que la industria está alcanzando su etapa de madurez con un ritmo de crecimiento más limitado, sigue siendo una atractiva opción de negocio.

²⁸ Hinojosa, J. A., y H. Alfaro. *Óp. cit.*, pág. 453.

²⁹ *Ibíd.*, pág. 455.

³⁰ Campa, Roberto. «Desarrolladoras edifican 70% de las casas: Conavi.» *eleconomista.mx*. 3 de noviembre de 2011. <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/11/03/desarrolladoras-edifican-70-las-casas-conavi> (último acceso: 26 de septiembre de 2012).

El desarrollador de vivienda conforma una empresa de construcción que participa en proyectos de vivienda desde la búsqueda de una oportunidad de negocio, planeación, producción hasta la comercialización del producto. Al ser empresas “integrales”, los ingresos o dividendos de los desarrolladores de vivienda se deben obtener de toda la cadena del negocio y no únicamente de la etapa de construcción.

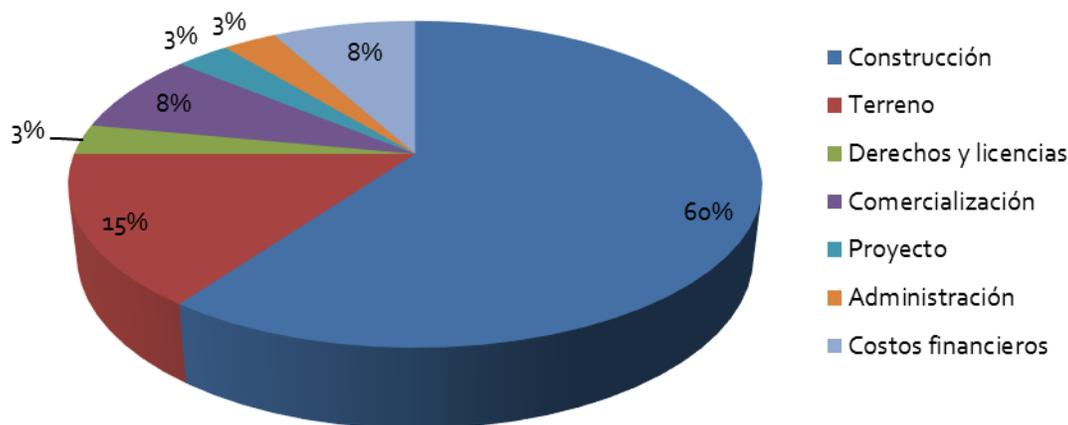


Ilustración 15. Rubros y parámetros generales de inversión en proyectos de desarrollo de vivienda.

Dicha versatilidad de las empresas desarrolladoras de vivienda, hace necesario que las personas al frente de ellas tengan cualidades en aspectos más variados. Por su formación profesional los ingenieros, arquitectos o similares se puede pensar que están capacitados para convertirse en desarrolladores de vivienda, pero no es suficiente. El desarrollador de vivienda no es simplemente un constructor; es el profesional que está involucrado en todas las fases de los proyectos de desarrollos habitacionales. Sin embargo, el desarrollador de vivienda no necesariamente realiza directamente cada una de las etapas del proyecto; su trabajo más bien es gestionar los proyectos. De ahí la necesidad del desarrollador de vivienda de contar con conocimientos sólidos de administración empresarial.

3.1 GENERALIDADES DEL MERCADO DE VIVIENDA E HIPOTECARIO.

La industria de desarrollo de vivienda es, en sí, parte del negocio de los proyectos inmobiliarios. El negocio inmobiliario es aquel donde los productos que se comercializan son bienes inmuebles, o sea, los terrenos y las construcciones que se encuentran en ellos. El negocio

inmobiliario abarca un mercado muy amplio, el cual se divide en las siguientes categorías: residencial, comercial y de servicios, industrial, y turístico.

Dentro de la primera categoría, los proyectos inmobiliarios residenciales, encontramos el negocio de desarrollo de vivienda. El mercado de vivienda es por tanto el conjunto de actos de compra y venta de viviendas; es decir, es el mercado en el que se ofertan y demandan viviendas. El mercado hipotecario es aquel en el que el producto que se comercia son las hipotecas, o crédito para adquisición o construcción de vivienda. El mercado de vivienda y el mercado hipotecario son mutuamente dependientes y son considerados generalmente como un único mercado.

Más allá de la conceptualización de competencia perfecta, donde meramente la oferta y la demanda determinan el precio de equilibrio, en el mercado de vivienda existen varios factores que influyen en él. Por tanto una descripción del mercado de vivienda incluye todos esos factores que determinan tanto la demanda como la oferta, y que se conjugan para poder ofrecer una vivienda que pueda ser vendida a un precio determinado. Una lista general de estos factores se resume en la Tabla 7.

Factores de demanda.	Factores de oferta.
Necesidades primarias de vivienda.	Disponibilidad de suelo para uso habitacional.
Ingresos de las familias o posibles compradores.	Tiempos y costos de permisos y licencias.
Disponibilidad de financiamiento hipotecario para adquisición de vivienda.	Expectativas de rentabilidad del negocio inmobiliario.
Subsidios y apoyos gubernamentales.	Disponibilidad de financiamiento para la construcción.
Necesidades secundarias de vivienda.	Costos de relacionados con la construcción.
La renta de vivienda como producto sustituto de un crédito hipotecario.	Velocidad de ventas esperada.

Tabla 7. Factores de demanda y oferta en el mercado de vivienda.³¹

3.1.1 Demanda.

Los factores que inciden en la demanda de viviendas son muchos y si lo analizamos a fondo, son complejos. Sin duda alguna hay algunos aspectos que son especialmente importantes: si la población crece poco, la demanda de viviendas también lo hará; la tasa de desempleo es inversamente proporcional a la demanda de viviendas; el precio de las viviendas es clave; la existencia o falta de crédito hipotecario es un factor determinante; la existencia de apoyos

³¹ Vid. Beteta, Ignacio. *Vivienda y Crédito Hipotecario en México*. México, D. F.: El Economista y Centro Urbano, 2004, pág. 9.

gubernamentales incentiva la demanda de vivienda social o económica, las necesidades de viviendas secundarias o vacacionales, influye en la demanda total; la disponibilidad y accesibilidad a la vivienda en la modalidad de renta también afecta la demanda de vivienda nueva.

3.1.1.1 Necesidades primarias de vivienda.

Las necesidades de vivienda expresan *la cantidad de habitaciones requeridas que cumplen con al menos, los preceptos mínimos para que todos los habitantes del país alcancen bienestar esencial*; estas no necesariamente indican las viviendas que el mercado comprará, sino las soluciones de vivienda que el país necesita. Una cosa es necesitar, otra muy diferente es satisfacer esa necesidad.

Las necesidades de vivienda se calculan mediante la metodología del rezago habitacional ampliado y el rezago aspiracional. El rezago habitacional ampliado está compuesto por el rezago básico y el rezago ampliado. El rezago básico está conformado a su vez por el hacinamiento y deterioro y requiere una solución más inmediata. El rezago ampliado toma en cuenta además la duración. Adicionalmente, existe el rezago aspiracional que está compuesto por los hogares que no son dueños de sus viviendas, y aunque tienen cubierta su necesidad de vivienda quisieran adquirir una propia.

	Definiciones
Rezago básico	<ul style="list-style-type: none"> • Hacinamiento. Más de un hogar por vivienda, entendiéndose como hogar al grupo de personas que comparten los gastos de alimentación. • Deterioro. Vivienda con algún material precario en techo o muros.
Rezago ampliado	<ul style="list-style-type: none"> • Duración. Viviendas con algún material de poca duración, pero ninguno precario, en techo y muros.

Tabla 8. Composición del rezago habitacional ampliado.

El concepto de necesidades de vivienda debe diferenciarse del de demanda, el cual corresponde a la cantidad de *soluciones de vivienda* que la población podría comprar o rentar a un periodo determinado. La Sociedad Hipotecaria Federal desglosa esa demanda de la siguiente manera según motivo de demanda.

- **Rezago habitacional.** Demanda por las familias que carecen de vivienda o la que poseen está construida con materiales en deterioro o de poca duración.
- **Formación de nuevos hogares.** Demanda generada por el crecimiento del número de hogares en el país.

- **Movilidad.** Hogares que demandaran una vivienda con mejores atributos que la que actualmente habitan.
- **Curas de origenación.** Hogares que han mejorado sus condiciones crediticias y ahora pueden contratar un crédito hipotecario.

3.1.1.2 Ingresos de las familias o posibles compradores.

Los ingresos de la población representan una de las grandes barreras para el desarrollo de esta industria de desarrollo de vivienda. Cuando los ingresos de las familias son aceptables la demanda de vivienda aumenta, pero cuando por el contrario la expectativa de ingresos familiares es menor la demanda disminuye considerablemente.

Otro aspecto importante a considerar es la disponibilidad de empleo. Cuanto más alto el desempleo, menos viviendas se pretenden comprar. Una baja seguridad laboral repercute en que los posibles compradores no se atreven a adquirir créditos hipotecarios.

3.1.1.3 Disponibilidad de financiamiento hipotecario para adquisición de vivienda.

Como se mencionó anteriormente, la industria de desarrollo de vivienda es extremadamente dependiente de la disponibilidad de financiamiento accesible, no solo para la adquisición de vivienda sino también para la construcción de ésta. Es evidente que entre mayor y mejor sea la el acceso al financiamiento para adquisición de vivienda, muchas más familias podrán acceder a adquirir su propia vivienda.

Por su parte, la disponibilidad y condiciones favorables de los créditos dependen en gran medida de la estabilidad macroeconómica y financiera del país. Vale le la pena señalar que conforme sean más reducidas las tasas de interés, los productos hipotecarios pueden ofrecerse requiriéndose un menor nivel de riesgo para el acreditado. Dichos elementos son fundamentales para que las instituciones financieras puedan ofrecer al público financiamientos accesibles.

3.1.1.4 Subsidios y apoyos gubernamentales.

La vivienda es una importante estrategia que tiene un impacto económico importante en el país, asimismo tiene un gran impacto social ya que contribuye a la igualdad de oportunidades y

a mitigar la pobreza. Eso los gobiernos de los diferentes niveles los saben; por eso se esfuerzan en generar políticas, subsidios y apoyos que ayuden a las familias a adquirir una vivienda. Estos apoyos pueden ir desde estímulos fiscales, subsidios para las viviendas amigables con el medio ambiente o energéticamente sustentables, otorgamiento de créditos con condiciones favorables, etc. Es obligación del desarrollador conocer esos apoyos para hacerlos llegar a sus clientes, mejorando la demanda.

3.1.1.5 Necesidades secundarias de vivienda.

Una vez que una familia tiene satisfecha su necesidad primaria de vivienda, ello no significa que sus requerimientos por vivienda hayan llegado a su fin; éstos pueden continuar creciendo con base en las necesidades secundarias de vivienda, las cuales se agrupan en las siguientes categorías:

- Vivienda con mejores características,
- Vivienda vacacional,
- Vivienda como activo de inversión.

3.1.1.6 La renta de vivienda como producto sustituto de un crédito hipotecario.

La vivienda en renta puede solucionar las necesidades de vivienda de parte de la población. Cuando las condiciones de renta de vivienda son competitivas con respecto a las condiciones de adquirir un financiamiento, la demanda de vivienda nueva reciente las consecuencias. La opción de rentar es bastante atractiva cuando se tiene muy poco poder adquisitivo. O suele ser la única opción cuando se piensa vivir en un lugar por poco tiempo.

3.1.2 Oferta.

La oferta de vivienda responde generalmente a la demanda potencial de su mercado y a las expectativas de utilidad de la comercialización de las viviendas. Sin embargo, debido al proceso tan complejo que forman las etapas de la construcción de vivienda, que van desde la selección del terreno, la obtención de servicios, licencias y tramitación del financiamiento, la construcción y las ventas, existen muchos factores que inciden directamente en la oferta de vivienda.

3.1.2.1 Disponibilidad de suelo para uso habitacional.

Los terrenos para construcción de vivienda son importantes activos para los desarrolladores de vivienda. No se puede hablar de vivienda sin hablar primero sobre el suelo. La disponibilidad del suelo para vivienda, determina los niveles de producción. La adquisición de tierra representa el primer eslabón del proceso productivo de la vivienda y muchas veces representa gran reto. Los desarrolladores de vivienda siempre deben estar pendientes de la adquisición de reserva territorial que servirá además para asegurar su futuro crecimiento.

Pero no solo es trascendental la disponibilidad de suelo para construcción, también la ubicación y calidad del terreno es importante. Por otro lado, hoy en día es imprescindible la utilización del suelo con una adecuada planeación que impulse la sustentabilidad.

3.1.2.2 Tiempos y costos de permisos y licencias.

Para cumplir con las legislaciones en cuestión de desarrollo urbano, construcción y medio ambientales es necesario adquirir los permisos y licencias necesarios. Este proceso puede llegar a ser tardado y costoso.³² Los procesos de autorización para cambios de uso de suelo y de densidad de construcción suelen estar muy limitados, especialmente en ciudades donde se cuenta con planes de desarrollo urbano bien establecidos.

3.1.2.3 Expectativas de rentabilidad del negocio inmobiliario.

Es evidente que si las expectativas de rentabilidad en un negocio son buenas, habrá más y mejor oferta. En el negocio inmobiliario ésta expectativa depende en gran medida de la situación macroeconómica del país. La estabilidad, visualizado por el control de la inflación y la baja en las tasas de interés, es el elemento fundamental para hacer económicamente interesantes los proyectos inmobiliarios. En un mercado donde el financiamiento es tan importante, condiciones macroeconómicas desfavorables, en especial las altas tasas de interés pueden hacer cualquier proyecto inmobiliario poco atractivo para los inversionistas. De hecho, la construcción en general es muchas veces considerada un reflejo de la situación actual de una economía debido a que depende en gran medida de la confianza de los consumidores en adquirir créditos a largo plazo.

³² Vid. Tema 3.4.3.

3.1.2.4 Disponibilidad de financiamiento para La construcción.

La opción más frecuente para financiar la construcción de vivienda actualmente es el crédito puente. El crédito puente es un crédito de medio plazo que las entidades financieras comerciales otorgan a los desarrolladores de vivienda para la edificación de conjuntos habitacionales, equipamiento comercial y mejoramiento de grupos de vivienda, con la garantía o el respaldo de la Sociedad Hipotecaria Federal.

La disponibilidad de crédito puente es un elemento fundamental en la cadena de producción de esta industria. La gran mayoría de los proyectos de desarrollo de vivienda requieren de un apalancamiento muy elevado; es decir, dependen en gran medida del financiamiento para llevarlos a cabo. Si la disponibilidad de créditos para construcción está limitada, los desarrolladores de vivienda que no están capitalizados con fondos propios simplemente se ven imposibilitados para elaborar su producto.

3.1.2.5 Costos de relacionados con La construcción.

Los costos de materiales, mano de obra y aquellos asociados a la construcción en general repercuten directamente en la expectativa de rentabilidad de los negocios inmobiliarios. Y aunque los sistemas constructivos han evolucionado considerablemente, el liderazgo en control de costos en las obras puede ser determinante en el éxito o fracaso de un proyecto. Por lo tanto, es necesario el abatimiento de los costos de los insumos sin demerito de la calidad.

3.1.2.6 Velocidad de ventas esperada.

El ritmo de ventas esperado es uno de los factores más importantes. Para conocer este dato, además de todos los factores macroeconómicos que inciden en la velocidad de ventas, el conocimiento de los mercados locales se vuelve fundamental. La disponibilidad de información oportuna del inicio de construcción de nuevas viviendas, así como de la velocidad de ventas de aquellas cuya edificación se encuentre en proceso o terminada, es un elemento fundamental.

3.2 CLASIFICACIÓN HOMOLOGADA DE LAS VIVIENDAS EN EL MERCADO.

La clasificación del mercado de vivienda se hace de acuerdo al valor económico de la vivienda, obedeciendo a la capacidad de compra de los diferentes estratos sociales. En abril de

2010 las organizaciones públicas y privadas del sector vivienda (INFONAVIT, SHF, CONAVI, Bancos y Sofoles/Sofomes, FOVISSSTE, SOFTEC, y AHM) determinaron como un estándar de la industria, una clasificación homologada de tipos de viviendas según su valor, tomando como referencia y unidad de medida veces salarios mínimos mensuales vigente para el Distrito Federal, para ser utilizada y reconocida tanto a nivel nacional como internacional, en la generación de información comparable, estadísticas, análisis y estudios, públicos y privados. Esta clasificación divide las viviendas en los siguientes tipos: interés social, media, residencial, residencial plus.

Tipo de vivienda		Valor en VSMMDF		Valor en Pesos Mexicanos al 2012	
		Desde	Hasta	Desde	Hasta
Interés Social	Económica	0	118	\$0.00	\$223,590.00
	Popular	118.1	200	\$223,591.00	\$378,966.00
	Tradicional	200.1	350	\$378,967.00	\$663,191.00
Media		350.1	750	\$663,192.00	\$1,421,124.00
Residencial		750.1	1,500	\$1,421,125.00	\$2,842,248.00
Residencial Plus		Más de 1,500		Más de \$2,842,248.00	

Tabla 9. Clasificación homologada según el valor de la vivienda.³³

3.3 PROCESO GENERAL DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO DE VIVIENDA.

El negocio de desarrollo de vivienda, como casi todos dentro de la industria de la construcción, se puede considerar un negocio de proyectos. Cada desarrollo de vivienda es un proyecto complejo, y un proyecto por definición es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”³⁴.

Gestionar un proyecto no es una tarea fácil. Para gestionar un proyecto se requiere la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas especializadas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Dirigir un proyecto por lo general implica identificar requisitos, abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto, equilibrar aspectos como el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo.

El proceso para la gestión de proyectos de desarrollo de vivienda es largo, a veces requiere meses o incluso años llevar a cabo el proceso completo. El largo periodo de gestación es

³³ Asociación Hipotecaria Mexicana. «Clasificación Homologada de la Vivienda.» s.f. <http://www.ahm.org.mx/docs/ahm/CLASIFICACION%20HOMOLOGADA%20DE%20VALOR%20DE%20VIENDA.pdf> (último acceso: 10 de Febrero de 2012).

³⁴ Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Cuarta edición. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2008, pág. 5.

una de las principales causas de la limitada certeza económica y financiera de los proyectos de este tipo. Debido a esta característica, las inversiones inmobiliarias son de mediano a largo plazo y los inversionistas deberán considerarlas como tal; la entrada en el mercado de bienes y raíces es relativamente fácil, aunque la salida no siempre lo es.

Aunque es importante mencionar que no existe una fórmula establecida, el proceso de desarrollo de un proyecto de vivienda consta básicamente de tres etapas: planeación, producción y comercialización.



Ilustración 16. Proceso general de un proyecto de desarrollo de vivienda.

3.3.1 Planeación.

Cabe recalcar la importancia de la etapa de planeación en el proceso. La buena ejecución de un proyecto depende en gran parte de una correcta planeación. Si durante la etapa de planeación se descubre que un negocio no es rentable es el mejor momento para desecharlo. Por otro lado, aunque una buena planeación no avala el éxito del proyecto, una mala planeación o falta de ella prácticamente garantiza el fracaso. Recordemos además que el costo de hacer cambios en un proyecto es mucho menor mientras más temprano se hagan en el proceso.

3.3.1.1 Detección de una oportunidad.

Es la etapa más temprana para iniciar un desarrollo inmobiliario. Se deben ubicar oportunidades reales con base en ubicación, tamaño, uso de suelo, precio u otros factores que indiquen la potencial factibilidad de un negocio inmobiliario. En base a algunos parámetros de inversión en proyectos de vivienda y a un buen juicio del desarrollador se puede determinar el tipo de vivienda que conviene desarrollar. Según datos de SOFTEC e INFONAVIT, por ejemplo,

los costos asociados a los proyectos de vivienda a nivel nacional pueden resumirse como se muestra en la ilustración.

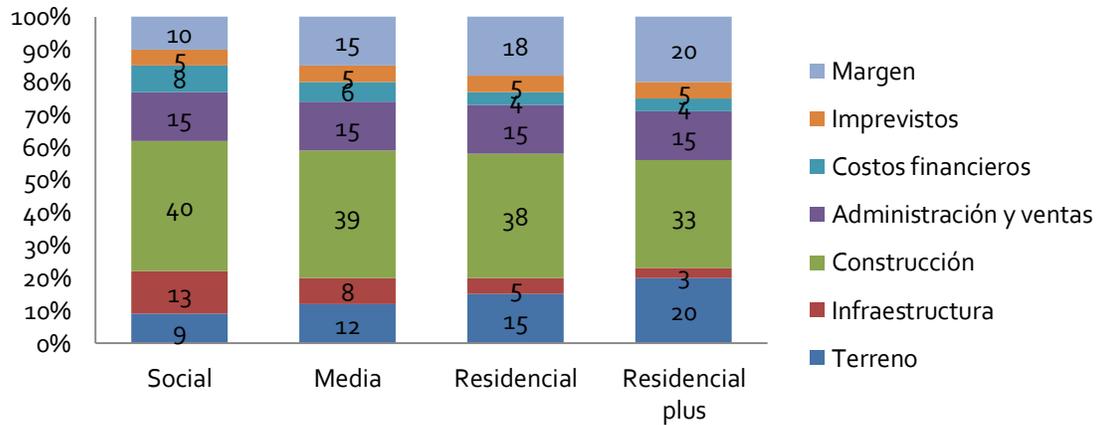


Ilustración 17. Costos aproximados a proyectos de vivienda, según SOFTEC e INFONAVIT.³⁵

Cuando existe información disponible, se pueden utilizar algunos indicadores adicionales para identificar las oportunidades. El análisis de los meses de inventario y las ventas mensuales en una región nos permite conocer cuáles son los mercados sobreofertados e identificar nichos que se pueden aprovechar a corto o mediano plazo.

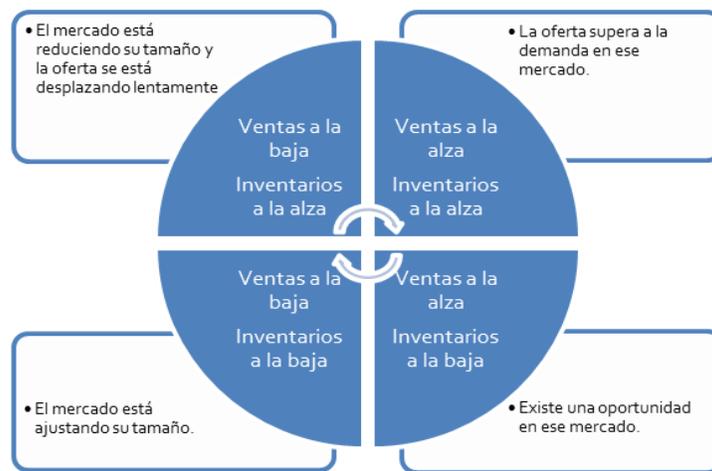


Ilustración 18. Matriz para la detección de oportunidades en base al análisis de ventas e inventario en un mercado.

Por otro lado, en los mercados donde la demanda es elevada y la oferta es reducida existe una oportunidad donde se pueden vender viviendas a precios más altos o en mayor cantidad. Por

³⁵ Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. *Plan Financiero 2012-2016*. 2011. <http://infonavitpublica.org.mx/?q=node/774> (último acceso: 25 de 10 de 2012).

lo general, esta situación es escasa y dura poco tiempo por lo que se deberá hacer una planeación oportuna y adecuada para aprovecharla.

3.3.1.2 Evaluación del mercado.

Algunas veces se le llama *análisis de sitio* y se puede definir como un estudio de prefactibilidad del proyecto inmobiliario. La evaluación del mercado podemos dividirla en cinco partes: evaluación del predio, análisis de la demanda, análisis de la competencia, evaluación de las condiciones económicas y evaluación del producto. Si el resultado de la evaluación del mercado inmobiliario determina la no factibilidad del proyecto, entonces se deben revisar las razones para rectificarlo o definitivamente cancelarlo.

Cabe mencionar que existen empresas especializadas en elaborar la evaluación del mercado, aunque algunas lo nombran de diferentes maneras. Hoy en día es común recurrir a estas empresas para la evaluación del mercado ya que permite tener mayor certeza de la información e incluso ahorro en costos de investigación de mercados. Cuando se seleccione esta opción, es importante el criterio del desarrollador para interpretar los resultados del servicio subcontratado.

Evaluación del predio. Para que un negocio inmobiliario tenga potencial económico, el costo de adquisición del predio a desarrollar y su ubicación geográfica son factores determinantes. Pero además del precio y ubicación, se deben analizar las condiciones físicas, jurídicas, políticas y sociales en las que se encuentra el predio y sus alrededores ya que pueden influir en gran medida en la factibilidad del proyecto inmobiliario.

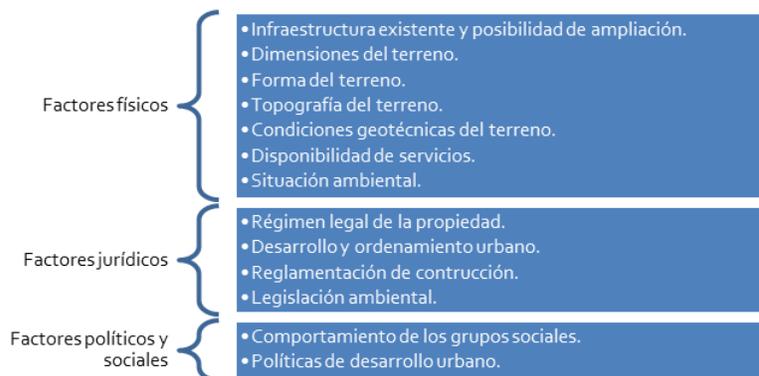


Ilustración 19. Factores comunes a considerarse durante la evaluación de un predio para proyecto inmobiliario.³⁶

³⁶ Hinojosa, J. A., y H. Alfaro. *Óp. cit.*, pág. 513.

Análisis de la demanda. Se deben estudiar aspectos tales como los tipos de consumidores a los que se quiere vender. Esto sirve para saber qué niveles de ingreso tienen, para considerar sus posibilidades de consumo. Se habla, en ese caso, de estratos de consumo o de una estratificación por niveles de ingreso, para saber quiénes serán los clientes o demandantes de los bienes o servicios que se piensa ofrecer. Aparte de ello, se deben conocer los gustos y modas, pues los intereses de los grupos de consumidores menores de edad, no siempre responden a un nivel de ingresos que les permita consumir como lo pueden hacer estratos económicos con un mayor poder adquisitivo, pero con gustos distintos. Además, en muchos casos, influye la moda, que debe tomarse en cuenta para la oferta, pues de manera general los intereses del consumidor son distintos en cada proyecto y es necesario adaptarse a sus gustos y capacidades.

Análisis de la competencia. Para que pueda superar a la competencia, es necesario identificar quiénes son los competidores y qué están haciendo. Es recomendable que se identifique el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse, con mayor facilidad, las estrategias que deberá seguir el proyecto para posicionarse en el mercado.

Evaluación de las condiciones económicas. Debido a que las inversiones en proyectos de desarrollo de vivienda son generalmente a largo plazo y a que la actividad es muy dependiente de la disponibilidad de financiamiento, es imperativo conocer la situación general de la economía, del mercado de inversiones y del mercado inmobiliario antes de invertir en un proyecto inmobiliario. Los proyectos de desarrollo de vivienda son muy sensibles a la situación económica nacional.

Evaluación del producto. Es necesario evaluar el tipo de vivienda que conviene desarrollar en el sitio seleccionado, con qué características y a qué mercado objetivo va a estar dirigido. Para esto, se deberá elaborar un estudio de mercado. En el capítulo anterior se comentó acerca de estos estudios, por lo que en esta ocasión se resume que el estudio de mercado nos definirá los siguientes datos: tipo de *producto* a ofertar, situación de oferta y demanda en la *plaza* o región, *precio* de venta y canales de *promoción* o comercialización y distribución.

3.3.1.3 Propuesta del negocio.

Cada proyecto de desarrollo de vivienda debe considerarse dentro de la empresa como una unidad de negocio independiente. Por lo tanto, es necesario integrar una propuesta comercial para cada proyecto. De acuerdo con lo que se ha expuesto en capítulos anteriores, es importante no confundir entre la propuesta comercial de cada proyecto y el plan estratégico de negocios de la empresa. La propuesta comercial de un proyecto incluye solo el estudio de los recursos aplicados al proyecto en sí, mientras que el plan estratégico de negocios de la empresa es más global ya que comprende a toda la empresa dándole una identidad a la organización, y puede incluir o no las propuestas comerciales de los proyectos que pretende ejecutar la empresa.

La propuesta comercial del proyecto es en realidad el plan de negocios de un proyecto de desarrollo de vivienda. Al elaborar la propuesta comercial del proyecto es aconsejable incluir los planes de mercadotecnia, de operaciones, recursos humanos y financiero por nombrar los aspectos más importantes. A continuación se detallan algunos de los aspectos de mayor interés en las propuestas comerciales de proyectos de desarrollo de vivienda.

Elaboración del anteproyecto arquitectónico y de ingeniería. Se debe elaborar un diseño preliminar del proyecto arquitectónico de acuerdo a las características del terreno y el producto inmobiliario a construir. En el diseño se deben especificar todas las características arquitectónicas, las superficies vendibles, las áreas comunes, las áreas verdes y todas aquellas que la reglamentación indique. Se debe diferenciar entre las áreas vendibles o rentables y las áreas no comercializables buscando la eficiencia económica en el aprovechamiento del terreno.

Se debe tener especial cuidado al considerar en el diseño las condicionantes ambientales y sociales de la zona. Hay proyectos que requieren por ley estudios de impacto ambiental, antes de ser ejecutados, o que requieren instalaciones especiales de acuerdo a la reglamentación ambiental. Hay otros casos en los que la presión de grupos sociales puede hacer infactible un proyecto económicamente viable.

El diseño se debe hacer también tomando en cuenta los costos y tiempos de construcción, por lo que se deben elaborar un primer presupuesto de obra y una programación adecuada del proyecto. Esto nos permite posteriormente proyectar los flujos de efectivo del negocio.

Para la elaboración del anteproyecto arquitectónico siempre se deben considerar los resultados obtenidos del análisis del mercado además de la factibilidad técnica de su construcción. Solo se deben diseñar productos inmobiliarios de acuerdo a la su factibilidad económica, técnica, ambiental y social.

Proyección de los flujos de efectivo del proyecto. Una vez elaborado un anteproyecto arquitectónico, se deben proyectar los flujos de efectivo del proyecto en base al presupuesto de egresos (costos de adquisición del terreno, construcción, derechos y licencias, comercialización, elaboración del proyecto arquitectónico y de ingeniería, financiamiento, y administración) e ingresos (ventas, financiamiento, y otros ingresos). De acuerdo a la complejidad del proyecto, a veces es necesario complementar los flujos de efectivo con otros estados financieros proyectados.

Evaluación económico-financiera. Los flujos de efectivo proyectados permiten conocer la factibilidad económica del proyecto en cuestión. Para que el proyecto sea viable desde el punto de vista empresarial, deberá permitir a los inversionistas recuperar el monto invertido y generar una renta en el menor tiempo posible. Los indicadores como el Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y Periodo de Retorno, nos permitirán conocer la viabilidad económica del proyecto.

También la evaluación económica nos da la oportunidad para proponer los precios de venta y las formas de pago que nos permitan hacer el proyecto rentable y que este dentro de los precios aceptables en el mercado.

Por otro lado, es necesario conocer las necesidades de capital que se requieren para ejecutar el proyecto. Esto nos permitirá elaborar la estrategia de financiamiento y proponer una estructura financiera.

3.3.1.4 Búsqueda de fuentes de financiamiento.

La industria de desarrollo de vivienda es muy dependiente de la disponibilidad de financiamiento. En muchas ocasiones, el financiamiento es el talón de Aquiles de los proyectos, especialmente en el caso de los pequeños y medianos desarrolladores.

La recaudación de financiamiento se hace ante inversionistas e instituciones financieras, los cuales necesitan certeza de la capacidad de pago del desarrollador. Por esa razón, es

importante integrar una propuesta de negocio bien estudiada y fundamentada ya que si esta es atractiva para los inversionistas o instituciones financieras es más probable recibir el financiamiento requerido.

3.3.1.5 Formalización del proyecto.

Formalización de la estructura legal y accionaria del negocio. Una vez convenido el financiamiento para el proyecto es necesario formalizar legalmente los acuerdos tomados con los inversionistas o instituciones financieras. Se le deberá dar una estructura jurídica al proyecto. Los diferentes tipos de estructura jurídica posibles son sociedad mercantil, asociación en participación, y fideicomiso³⁷.

Para poder ejercer los recursos de manera transparente es necesario tomar una estructura de las anteriores. Además de que es muy importante que la participación accionaria de los diferentes inversionistas y la forma en que se repartirán los dividendos o que se pagarán los financiamientos se encuentren sustentadas por la ley.

Cierre de la adquisición del terreno. En el caso de no contar aún con todos los derechos de explotación del terreno, se debe cerrar el trato para poder comenzar la etapa de construcción.

Proyectos arquitectónicos y de ingeniería definitivos. Al tener asegurado el financiamiento del proyecto es conveniente hacer una revisión exhaustiva del proyecto de arquitectura e ingeniería. Es importante que el proyecto sea completo y a detalle, esto para evitar costos o tiempos imprevistos durante la construcción.

3.3.2 Producción.

Al terminar la etapa de planeación procedemos a la etapa de producción del proyecto, en la cual se deben organizar, dirigir y controlar todas las actividades del negocio. Se deben revisar periódicamente las metas y programas establecidos durante la etapa de planeación. Esto nos permitirá corregir algunos planteamientos que pudieran afectar la rentabilidad o viabilidad del proyecto.

³⁷ Vid. Tema 3.4.1.2.

3.3.2.1 Gestión de permisos y licencias.

Es obligación de las empresas desarrolladoras cumplir con la legislación vigente para la ejecución de proyectos de desarrollo de vivienda. Es por tanto una necesidad de las empresas tramitar los permisos y licencias necesarios para un proyecto de desarrollo de vivienda ante los gobiernos municipales, estatales y/o federal, según sea el caso. Los permisos y licencias se requieren a lo largo de todo el proceso y definitivamente tienen un impacto en el costo y ejecución del proyecto. Las licencias necesarias pueden variar de un proyecto a otro dependiendo de diversos factores. Además, cada entidad y municipio en el país cuenta con requerimientos propios. Algunos de los permisos y licencias comunes en este negocio se enlistan a continuación:

- Constancia de alineamiento
- Constancia de número oficial.
- Autorización de uso de suelo.
- Autorización para para instalación de servicios públicos.
- Licencia de demolición.
- Licencia de construcción.
- Licencia de construcción en zona de monumentos artísticos, arqueológicos o históricos.
- Autorización de constitución de régimen de propiedad en condominio.
- Manifestación de terminación de obra.
- Visto bueno de seguridad y operación.
- Evaluación y autorización de estudios de impacto y riesgo ambiental.
- Autorización para el derribo y poda de árboles.

3.3.2.2 Etapa de construcción.

Para la etapa de construcción una empresa desarrolladora de vivienda tiene básicamente dos opciones: ejecutar la obra por sus propios medios o subcontratarla. Construir por medios propios permite generar una utilidad económica de la construcción de la obra, aparte de los ingresos por la venta de las viviendas. Por otro lado, ya que la construcción requiere de una especial atención, la empresa necesita contar de una capacidad técnica, experiencia en este tipo de proyectos y los recursos humanos adecuados. La desventaja de esta opción es que el negocio se hace muy amplio y requiere de mayores recursos por parte de la empresa.

Si se opta por subcontratar la obra, las ganancias por el concepto de construcción se reducen, y los beneficios económicos serán generados prácticamente en su totalidad por la venta de las viviendas. La ventaja que esto tiene es que la empresa desarrolladora tiene la oportunidad de enfocarse en mayor medida en el negocio inmobiliario y en menor medida en la construcción. Esto le permite a la empresa desarrolladora especializarse en su negocio y estar en constante búsqueda de nuevas oportunidades inmobiliarias. En este caso, la construcción se puede concursar entre empresas constructoras; y en varias ocasiones el costo de la construcción es menor cuando la ejecuta un constructor especialista.

Cualquiera de las dos opciones que se prefiera, requiere de llevar un control adecuado de la obra. Se debe construir la obra cumpliendo con las metas de tiempo, costo y calidad establecidas en el proyecto y requeridas por las instituciones de crédito. Cualquier atraso, sobrecosto, o baja calidad de la obra afectará negativamente al negocio inmobiliario. Por lo tanto es esencial llevar un control adecuado del proyecto constructivo. Se debe tomar en cuenta que, dependiendo del tamaño de la obra, puede ser necesaria la participación de una empresa de supervisión e inclusive de una empresa de control de calidad de los materiales.

3.3.2.3 Control administrativo y financiero.

Como en cualquier proyecto de otra índole, en los proyectos de desarrollo de vivienda existen muchas variables que pueden afectar al negocio. En cuanto se comienza la etapa de producción se debe comenzar el proceso de control, tanto administrativo como financiero. El control trata de contabilizar y registrar los resultados que se van obteniendo durante la ejecución del proyecto y evaluar su impacto en la viabilidad y rentabilidad del negocio. Esta evaluación nos permite replantear los programas y metas con base en datos confiables.

Muchas veces los proyectos fracasan por malinterpretar la función de control. El control no es solamente para contabilizar y registrar datos. El control debe ser, como mínimo, "el medio de la corrección de lo planeado a través de la retroalimentación".³⁸

³⁸ Sachse, Matthías. *Planeación Estratégica en Empresas Públicas*. México, D. F.: Editorial Trillas, S. A. de C. V., 1990, pág. 39.

Por lo tanto, se debe hacer un seguimiento día a día de todos los aspectos del proyecto y hacer reportes diarios, semanales y mensuales. En cuanto al aspecto financiero, es necesario reflejar en los libros contables todos los movimientos.

3.3.3 Comercialización y cierre.

La comercialización es la etapa crítica del negocio inmobiliario. Saber vender es imperativo. Desgraciadamente esta es una condición que difícilmente poseemos los constructores por nuestra formación, sin embargo si se quiere ser exitoso en el negocio inmobiliario es una cualidad que se debe desarrollar.

La comercialización de las viviendas se puede iniciar desde el momento en que termina la etapa de planeación del proyecto. Cuando el mercado lo permite, una opción para financiar parcialmente un proyecto de desarrollo inmobiliario son las preventas. Las preventas se pueden comenzar incluso antes de iniciar la etapa de construcción, lo que nos permite recibir ingresos anticipadamente, requiriendo menos financiamiento para la ejecución del proyecto.

Un aspecto relevante para la comercialización de las viviendas es la implementación del plan de mercadotecnia elaborado durante la etapa de planeación. Recordemos que la mezcla de mercadotecnia incluye el precio, plaza, producto y promoción³⁹. Tal como sucede con la administración, la implementación de la estrategia mercadotecnia debe considerarse como un proceso, en el cual se hace necesario planear, organizar, dirigir y controlar la estrategia. Por tal razón, es necesario continuamente recabar información del mercado meta, evaluar los resultados, y hacer las correcciones correspondientes para mejorar el desempeño.

3.3.3.1 Venta.

La venta tiene el potencial de hacer que un proyecto de desarrollo de vivienda sea un éxito o un fracaso. Nada asegura una venta exitosa, pero conformar un equipo de ventas eficaz ayuda a aumentar las posibilidades.

El equipo de ventas, y la empresa en general, tienen la obligación de:

³⁹ Vid. Tema 2.3.9.4.

- Convencer a los clientes de que no sólo piensa en venderles, sino ayudarles a satisfacer sus necesidades.
- Debe demostrar siempre entusiasmo para transmitirlo a los clientes.
- Atenderlos de la mejor forma y con el mayor respeto.
- Proporcionar productos o servicios que satisfagan sus necesidades.
- Cumplir con las condiciones prometidas.
- Mostrar interés en el cliente.
- Comprender al cliente y debe saber atenderlo.
- Diferenciar su oferta de vivienda ofreciendo ventajas que otros productos no ofrecen, ya sea por precio, calidad u oportunidad.
- Buscar una relación duradera con el cliente, aun posterior a la venta.
- Posicionarse con una imagen por la forma en que atiende al cliente.

Sin ser una condición restrictiva, en la industria de desarrollo de vivienda se adopta un proceso de ventas generalmente aceptado. Los pasos de este proceso de venta incluyen la atención, información, formalización y seguimiento.

1. **Atención.** En este paso, el buen vendedor capta la atención del cliente. Se recibe al cliente en la caseta de atención o casa muestra y lo hace sentir en confianza, ofreciéndole atención especial a los acompañantes, ofreciendo refrescos, cafés, galletas o dulces. Se registran los datos del cliente y se le da una orientación inicial. Es muy importante que el vendedor observe al cliente para que pueda adelantarse a cualquier objeción, sin llegar a ser intrusivo.
2. **Información.** Una vez que el cliente ha puesto sus ojos en nuestro producto, debemos despertar su interés. El cliente puede estar indeciso, le falta un empujón. La empresa brinda información y argumentos convincentes acerca de la ubicación, el desarrollo, la vivienda, las ventajas sobre desarrollos de la competencia, los planes de ventas, ofertas, requisitos, trámites a seguir, asesoría, apoyos, subsidios, formas de pago y financiamiento, términos de los contratos, entre otros.
3. **Formalización.** Cuando el cliente tiene la intención de formalizar la compra de la vivienda, las empresas asesoran sobre los créditos, llenado de cuestionarios, elaboración de oficios, integración de expedientes, pagos, y firma de contratos.

4. **Seguimiento.** La empresa documenta la información de cada cliente, le da seguimiento a los trámites del crédito individual con las instituciones de crédito, formaliza la escrituración, y hace entrega de la vivienda al cliente.

Se puede optar también por recurrir a empresas de corretaje inmobiliario para la venta de las viviendas. Estas empresas ofrecen el servicio de ayudar a los vendedores en la comercialización de sus bienes a venderla por el precio más alto posible en las mejores condiciones y ayudar a los compradores a adquirir la propiedad por el mejor precio posible, en las mejores condiciones. Son una especie de intermediarios entre el vendedor y el comprador. Estas empresas cobran una comisión por venta. En muchas ocasiones, ellos tienen una cartera de clientes que permite acortar los plazos de venta. En este caso, se debe tener cuidado con el contrato de acuerdo de venta. Muchas empresas de corretaje exigen contratos de exclusividad, en los cuales cobran comisión aun cuando la empresa desarrolladora vende las propiedades por su cuenta.

3.3.3.2 Posventa.

Al contrario de lo que se pudiera pensar el proceso de un proyecto de desarrollo de vivienda no termina con la venta de las viviendas. Posterior a la venta, el desarrollador responsable y con visión deberá hacerse cargo de algunos servicios de posventa, por ejemplo:

- **Orientación a clientes.** Organizar la autoadministración del condominio, orientar sobre la constitución del comité de vecinos para administrar el condominio, entregar manuales del propietario, planos, actas de entrega de áreas comunes y reglamento del condominio.
- **Atención a quejas y servicios.** Atender problemas del condominio, técnicos, sociales, económicos y hacer gestiones ante las autoridades obligadas a dar servicios. Asignar un encargado de servicios técnicos para atender el período de mantenimiento del condominio y para subsanar vicios ocultos de los productos entregados.

Por otro lado, posteriormente a la venta, es importante hacer una evaluación de los proyectos. Para eso se debe llevar un registro de sobre éxitos y dificultades posteriores a la entrega en cuestiones técnicas, ambientales, jurídicas, sociales, vecinales, etc.

3.3.3.3 Cierre del proyecto.

El cierre de los proyectos suele ser una de las etapas más descuidadas en el negocio de desarrollo de vivienda, lo cual es un gran error. El cierre de proyecto tiene tanta importancia como la propuesta de negocio y suele ser engorroso y llevar sus complicaciones. No solo es la etapa en que se finaliza la sociedad y se entregan resultados a inversionistas.

Algunas de las actividades que se deben llevar a cabo durante el cierre del proyecto, pero que no necesariamente se limita a ellas son⁴⁰:

- Terminar los detalles técnicos faltantes del proyecto.
- Revisar los trabajos para asegurar que efectivamente están completos.
- Asegurar que todas las entregas de documentos han sido realizadas y ordenadas adecuadamente y asegurar que el proyecto no dará lugar a demandas legales futuras por parte de ninguno de los actores del proyecto.
- Cierre de todos los contratos y liquidación de todos los pagos (y cobranzas) pendientes.
- Asegurar la satisfacción del cliente y obtener su reconocimiento.
- Preparar un acervo histórico del proyecto. Debe incluir la documentación de planificación, todos los registros de problemas y casos identificados, la documentación de los cambios de alcance, la identificación de riesgos indicando su ocurrencia, impacto y como se manejaron, etc.
- Transferir adecuadamente los recursos humanos y tecnológicos a otros proyectos.

3.4 ASPECTOS JURÍDICOS DE NEGOCIO DE DESARROLLO DE VIVIENDA.

Las leyes tienen un gran impacto en el negocio inmobiliario. Desgraciadamente, la legislación nacional es compleja y está en constante cambio. Por tal razón es de gran importancia para el desarrollador de vivienda conocer las leyes, aunque generalmente es recomendable contar con asesoría jurídica especializada en situaciones de orden legal. En los párrafos posteriores se comentan lo más básico de los conceptos legales más importantes para el negocio inmobiliario.

⁴⁰ Alsina, Jorge. *Como Cerrar Correctamente un Proyecto*. s.f.

http://www.projectcharter.com/documents/white_papers_sp/Cierre_proyectos.PDF (último acceso: 26 de marzo de 2012).

3.4.1 Estructura legal de las empresas y sus actividades.

Al crear una empresa o negocio, es necesario que lo constituyamos legalmente, ello nos permitirá que nuestra empresa sea legalmente reconocida, que sea sujeta a créditos, que podamos emitir comprobantes de pago, y que podamos producir, comercializar y promocionar nuestros productos o servicios con autoridad y sin restricciones. Primeramente, para constituir legalmente una empresa, una decisión importante es determinar si la empresa estará constituida como *Persona Física* o como *Persona Moral*.

Persona Física es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal. Crear una empresa o negocio como *Persona Física* significa que nosotros, como creadores y dueños de la empresa, asumimos todos los derechos y todas las obligaciones de esta. Asumir todas las obligaciones significa que asumimos toda responsabilidad y garantizamos con todo el patrimonio que poseamos (todos los bienes que estén a nuestro nombre), las obligaciones que pueda contraer la empresa. Por ejemplo, si la empresa quiebra y es obligada a pagar alguna deuda contraída, seremos nosotros, a título personal, quienes estaremos obligados a responder ante los acreedores y, en caso de no hacerlo, nuestros bienes personales podrían ser embargados.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se crean fácilmente: no se exigen mayores trámites o requisitos. • No se les exige llevar y presentar tantos documentos contables. • La propiedad, el control, las utilidades o pérdidas y la administración recaen en una sola persona, la persona física. • No hay que hacer aportación de capital social. • Se liquidan fácilmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se asume responsabilidad ilimitada. Toda la responsabilidad y las deudas la asume el dueño, con todo el patrimonio que posea. • La disponibilidad de capital es limitado: debido a que el capital es aportado sólo por el dueño. • Menos oportunidad de obtener un crédito. • La falta de continuidad en caso de incapacidad o muerte del dueño. • La expansión del negocio es limitado.

Tabla 10. Principales ventajas y desventajas del establecimiento de una empresa como *Persona Física*.

Persona Moral es una empresa o negocio sujeto de derechos y obligaciones que existe físicamente pero no como individuo, sino como institución y que es creada por una o más personas físicas para cumplir un papel. En otras palabras, una persona jurídica es todo ente con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones y que no sea una persona física a las que el Derecho atribuye y reconoce una personalidad jurídica propia y, en consecuencia, capacidad para actuar como sujetos de derecho, esto es, capacidad para adquirir y poseer bienes de todas clases, para contraer obligaciones y ejercitar acciones judiciales.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad de inversión por ser varios socios • Mayor posibilidad de crecimiento de la empresa • Se tiene continuidad de la empresa aún a falta o incapacidad de los socios. • Obtienen financiamientos con mayor facilidad • Se contrata el personal a la necesidad de la empresa • Oportunidad de superación de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios son responsables de todas las deudas o juicios legales contra la empresa, obligaciones que pueden extenderse más allá de la inversión, dependiendo del tipo de sociedad que se forme. • Las utilidades deben compartirse. • Gastos de constitución de la empresa. • La propiedad, el control, las utilidades y la administración pueden recaer son compartidas. • Impuestos más altos (tasa fija ISR).

Tabla 11. Principales ventajas y desventajas del establecimiento de una empresa como *Persona Moral*.

3.4.1.1 Tipos de sociedades mercantiles en México.

Cuando surge la necesidad por estrategia comercial de asociarse con otras personas para la creación de una empresa, esta se debe constituir como una *Sociedad Mercantil* lo que a su vez nos da la necesidad de formarse como *Persona Moral*. Cualquier sociedad mercantil que se constituya, debe inscribirse en el Registro Público de Comercio. Así también, tiene la obligación de llevar libros y registros. Los administradores de una sociedad cuentan con diversos poderes o facultades sobre la misma, tales como iniciar o llevar juicios, realizar denuncias, interponer recursos, realizar pagos a acreedores, vender o comprar propiedades, participar en el capital de nuevas sociedades, etc. Aunque dichas facultades también pueden ser delegadas a personas extrañas a la sociedad, mediante el otorgamiento de poderes.

Los tipos de sociedades mercantiles que podemos conformar en México se enlistan y se describen en la Tabla 12. De las sociedades mercantiles mencionadas, las tres primeras (sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple y sociedad en comandita por acciones) han caído en desuso por poner en riesgo el patrimonio personal de los socios, ya que la responsabilidad para cumplir con las obligaciones sociales es ilimitada. En cuanto a las sociedades cooperativas, es condición indispensable ser miembro de la clase trabajadora, y para ingresar en una cooperativa de consumo se precisa tener la calidad de consumidor o usuario de los productos o servicios que a través de la misma se obtienen. Las dos restantes son las que consideran las más adecuadas para los fines comerciales, siendo la sociedad de responsabilidad limitada más apropiada para las empresas de menor tamaño. Todas, excepto las sociedades cooperativas pueden ser de capital variable, lo que significa que el capital social puede cambiar por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, o por retiro parcial o total de las aportaciones.

Sociedad.	Características.	Ventajas.	Desventajas.
Sociedad en nombre colectivo (S. en N. C.)	Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios son responsables, igual, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.	<ul style="list-style-type: none"> No existe un monto mínimo de capital social. El número máximo de socios es ilimitado. Algunos socios pueden limitar su responsabilidad legal. 	<ul style="list-style-type: none"> La responsabilidad legal de los socios es ilimitada y solidaria. Para ceder derechos o admitir un nuevo socio se requiere la autorización de todos los socios.
Sociedad en comandita simple (S. en C. S.) y Sociedad en comandita por acciones (S. en C. A.)	Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditarios; es decir, que únicamente parte de los socios suministran los fondos económicos, sin participar en la gestión de la misma y están obligados solamente al pago de sus aportaciones; y de uno o varios socios comanditados que operan a través de las aportaciones de los comanditarios, y tienen responsabilidad ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Las ganancias se dividen directamente entre los socios. Las ganancias y las pérdidas se reportan en las declaraciones de cada socio. La responsabilidad legal para socios con límites se limita a la cantidad de la inversión hecha. 	<ul style="list-style-type: none"> El acuerdo entre socios puede ser complicado. El poder para tomar decisiones es compartido por los socios, según el acuerdo que han contratado. Para socios comanditados la responsabilidad legal es sin límites. Para transferirse se necesita un acuerdo nuevo cada vez que hay cambio de socios. Los bancos consideran a este tipo de sociedades inestables.
Sociedad cooperativa. (Soc. Coop.)	Es aquella sociedad mercantil integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> No necesitan capital mínimo. Los socios se dan de alta o baja voluntariamente. Todos participan con los mismos derechos. Tienen bonificaciones sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Su objetivo es el bien común de todos y no el beneficio económico. Se necesita un mínimo de personas para constituirse.
Sociedad de responsabilidad limitada (S. de R. L.)	Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, pues sólo serán cedibles conforme al cumplir algunos requisitos de ley.	<ul style="list-style-type: none"> El capital es aportado por todos los miembros. La responsabilidad legal está limitada a las contribuciones de capital de los miembros. Hay menos rigor formal que en las sociedades anónimas. Se pueden transmitir libremente las participaciones, pero con el consentimiento de los demás partícipes. 	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones las toman los miembros ya que no existe consejo de administración, lo que hace por lo general la administración menos profesional. El voto es personal, es decir, que todos los votos tienen el mismo valor y no influye el porcentaje de participación que tenga el socio.
Sociedad anónima (S. A.)	Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.	<ul style="list-style-type: none"> La responsabilidad de los socios es limitada a sus aportaciones. Se pueden transmitir las acciones mediante su venta. El poder de toma de decisiones es por el voto de la mayoría de los accionistas. Administración profesional ya que los accionistas, eligen una junta directiva que se encarga de administrar todos los negocios de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Exige capital mínimo para constituirse. Requiere una forma más compleja de organización. Separación entre la propiedad y la administración de la empresa.

Tabla 12. Tipos de sociedades mercantiles permitidas en México y sus principales características de acuerdo a la Ley de Sociedades Mercantiles y la Ley General de Sociedades Cooperativas.

3.4.1.2 Estructura Legal de Las sociedades de inversión en proyectos individuales de desarrollo de vivienda.

En el negocio de desarrollo de vivienda es muy común formar sociedades de inversión para cada proyecto particular, en especial en el caso de los pequeños y medianos desarrolladores; es decir, que muchas veces al emprender un proyecto de desarrollo de vivienda, es necesario hacerlo conjuntamente con otros socios, que pueden ser personas físicas o morales. Cada vez que un proyecto exige la formación de una sociedad, esta debe estar fundamentada legalmente.

Como se había mencionado someramente en el Tema 3.3.1.5, para formar asociaciones comerciales o de inversión en el negocio inmobiliario y estructurarlas legalmente generalmente se recurre a una de las siguientes opciones: sociedades mercantiles, asociaciones en participación, y fideicomisos de inversión.

Sociedades mercantiles. En este caso se conforma una sociedad mercantil como lo establece la *Ley General de Sociedades Mercantiles*, para sustentar la legalidad de la sociedad (las sociedades mercantiles se describen en el tema 3.4.1.1 y se resumen en la Tabla 12). La sociedad conformada se crea exclusivamente para el proyecto; es decir, entre todos los socios interesados, ya sean personas físicas o morales, se crea una nueva empresa con el único fin de llevar a cabo el proyecto de inversión de desarrollo de vivienda. Esta opción es bastante compleja y es solamente conveniente en condiciones muy específicas para proyectos de gran envergadura y de largo plazo.

Asociaciones en participación. De acuerdo a la *Ley General de Sociedades Mercantiles*

La asociación en participación es un contrato por el cual una persona concede a otras que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio.⁴¹

La asociación en participación no es una sociedad, sino un contrato en el que una o varias personas (asociados) aportan bienes o servicios a otra persona (asociante) para que este a su nombre explote una negociación mercantil o celebre uno o varios actos de comercio, con el fin de obtener y repartir utilidades entre asociados y asociantes. Las asociaciones en participación:

- No tiene personalidad jurídica, ni razón o denominación social.

⁴¹ «Ley General de Sociedades Mercantiles.» Vers. Última Reforma DOF 15-12-2011. *Sitio web de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión*. s.f. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>, pág. 37.

- El contrato debe constar por escrito.
- Se reconocen dos partes, uno o más asociados y un asociante.
- El Asociante actúa en nombre propio y es el único responsable ante terceros, además recibe las aportaciones de parte de los asociados.
- Los Asociados no existen para los terceros, lo que ha denominado como sociedad oculta.
- Para la distribución de utilidades o de pérdidas, se deberá observar lo dispuesto respecto a las sociedades Mercantiles en el Artículo 16 de la *Ley General de Sociedades Mercantiles*.
- En cuanto a las pérdidas, los asociados sólo responderán por estas hasta el valor de sus aportaciones.
- Si no existe disposición específica, se regirá por las disposiciones aplicables a las sociedades en nombre colectivo.

Fideicomisos. Son instrumentos legales utilizados con frecuencia para llevar a cabo negocios en inmobiliarios en sociedad. Pero, antes de explicar el uso común de los fideicomisos de inversión en el negocio inmobiliario, es necesario entender el concepto de fideicomiso.

El fideicomiso tiene su fundamento legal en el Capítulo V de la *Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito*. El fideicomiso es un contrato en virtud del cual una persona, llamada fideicomitente o también fiduciante, transmite bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros, de su propiedad a una institución (llamada fiduciaria), para que esta administre o invierta los bienes en beneficio propio del fideicomitente o en beneficio de un tercero, llamado fideicomisario. Las partes necesarias para conformar un fideicomiso son:

- El fideicomitente, que es la parte que transfiere a otra, bienes determinados. Tiene que poseer el dominio pleno de los bienes dados en fideicomiso.
- El fiduciario, que es la parte a la que se transfieren los bienes para que los administre. Conforme a *Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito* sólo pueden ser fiduciarias las instituciones de crédito debidamente autorizadas. Podemos decir entonces que el fiduciario es una institución de crédito a la que temporalmente se le transmite la propiedad de los bienes, o la titularidad de los derechos que constituyen el patrimonio que se afecta en fideicomiso. Cuando se han cumplido los fines o propósitos del fideicomiso, la propiedad del patrimonio afectado se transmite sin reservas al o los fideicomisarios. La fiduciaria cobra una comisión por la administración del fideicomiso.

- El beneficiario, que es la persona en cuyo beneficio se ha instituido el fideicomiso, sin ser el destinatario final de los bienes. No está contemplado en la *Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito* como tal, pero puede ser necesario para el funcionamiento de cierto tipo de fideicomisos.
- El fideicomisario. Aquí nos estamos refiriendo a la persona física o moral que resulta favorecida con el provecho que el fideicomiso implica. Suele ocurrir que el fideicomitente sea simultáneamente el fideicomisario, pero puede ser una tercera persona. El fiduciario no puede fungir como fideicomisario, al menos que el fideicomiso tenga por fin servir como instrumentos de pago de obligaciones incumplidas.
- El contrato. El fideicomiso tiene siempre que hacerse constar por escrito en un contrato, llamado también acto constitutivo del fideicomiso. Los elementos fundamentales de un contrato de fideicomiso serán: el fideicomitente y el fiduciario, el objeto o materia del negocio, el fideicomisario y el fin o finalidad de la operación.

Existen variaciones del fideicomiso que son de uso común en el negocio inmobiliario; sin embargo, el más utilizado es el *fideicomiso de administración inmobiliaria*. Este último es útil, sobre todo, cuando se pretende asociar al dueño del terreno al proyecto de desarrollo inmobiliario. El *fideicomiso de administración inmobiliaria* es un contrato que se constituye mediante la afectación fiduciaria de un inmueble que una persona física o moral hace a una institución fiduciaria, en donde un tercero (desarrollador inmobiliario) tramita las licencias y permisos necesarios para fraccionar, urbanizar, construir, efectuar las promesas de designación de fideicomisarios, recibir pagos, y obtener créditos con garantía hipotecaria. El desarrollador lleva a cabo la construcción y venta de desarrollos con sus propios recursos y/o con créditos que le otorguen, ya sea la misma institución fiduciaria o terceras personas, instruyendo a la institución fiduciaria la escrituración de las unidades resultantes del desarrollo. Una vez construido el desarrollo, el fiduciario primero paga el financiamiento (crédito puente), en los casos en que existe, con el producto de la venta de las viviendas, y posteriormente distribuye las utilidades entre los fideicomisarios.

3.4.1.3 Principales instrumentos jurídicos en las transacciones inmobiliarias.

Además de las ya mencionadas, existen otras formas legales de hacer negocios en México. Entre las más importantes para el negocio inmobiliarios son: contrato de prestación de

servicios profesionales, contrato de promesa, contrato de compra venta, y contrato de arrendamiento.

Contrato de prestación de servicios profesionales. Es un contrato en virtud del cual una parte, a la que se designa con el nombre de profesionista o profesor, se obliga a realizar un trabajo que requiere preparación técnica, artística y en ocasiones título profesional para llevarlo a cabo, a favor de otra persona, llamado cliente, a cambio de una remuneración que recibe el nombre de honorarios. En el negocio inmobiliario es común el contrato de prestación de servicios inmobiliarios mediante el cual se establecen los derechos y obligaciones del comprador o vendedor y del profesional inmobiliario que actúa como intermediario en una transacción de compraventa de un inmueble.

Contrato de promesa. El Contrato de Promesa es un contrato por medio del cual, una o ambas partes se obligan a celebrar un contrato a futuro. Cuando en el contrato se obligan ambas partes, a estas se les denominan promitentes, cuando la obligación es de solo una de las partes, a uno se le llama promitente y al otro beneficiario. Para que tenga validez y formalidad el contrato debe constar por escrito, tener una vigencia determinada y mencionar la intención del mismo. Generalmente se incluye una cláusula de penalización donde se mencione el pago de daños y perjuicios en caso de incumplimiento del contrato.

En el negocio inmobiliario, las clases de promesa más usadas, son las siguientes:

- Promesa de venta: solamente el que vende contrae la obligación de vender, por medio de un contrato futuro, sin que el beneficiario se obligue a cumplir.
- Promesa de compra: aquí el obligado es el comprador quien es el prominente y el vendedor puede o no hacer el contrato definitivo.
- Promesa de compra-venta: las partes contratantes son beneficiarios y prominentes según corresponda.

Contrato de compraventa. Es un contrato en el cual una de las partes se obliga a transferir la propiedad de un bien, como una casa o departamento, o de un derecho, a cambio de una cierta cantidad de dinero. La venta de un inmueble es un acto formal, porque requiere de escritura privada, firmada por el vendedor y comprador junto con la firma de dos testigos y escritura pública, la cual se debe inscribir en el Registro Público de la Propiedad para que surja

efectos sobre terceros. El contrato sirve para transmitir la propiedad, pero para poderla transmitir, el vendedor necesita ser titular (dueño o apoderado) de dicha propiedad. Siempre que se vaya a celebrar un contrato de compraventa, se debe cerciorar que quien vende, es el verdadero propietario u apoderado legal.

Contrato de arrendamiento. Consiste en que una persona llamada “arrendador” otorga a otra denominada “arrendatario” el uso o goce temporal de un bien a cambio de que el arrendatario pague, generalmente de manera anticipada y mensual, una cantidad llamada “renta”.

3.4.2 Tenencia de la tierra.

La tenencia de la tierra tiene su sustento legal en el artículo 27 de *La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Dicho artículo considera básicamente tres tipos de tenencia de la tierra: la propiedad privada, la propiedad pública y la propiedad social.

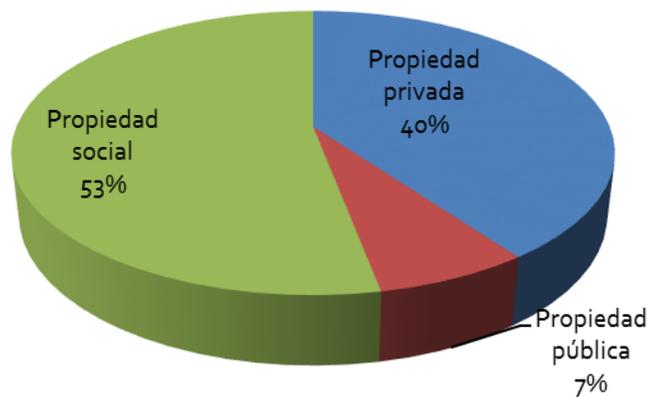


Ilustración 20. Tenencia de la tierra en México.⁴²

3.4.2.1 Propiedad Privada.

La propiedad privada de un inmueble da a las personas físicas la protección de la ley, el derecho de uso, de venta, y explotación acceso sobre el inmueble, siempre bajo las limitaciones y modalidades que fijen las leyes y las restricciones incluidas en la escritura de la propiedad. La propiedad privada se divide actualmente en tres regímenes:

⁴² Secretaría de la Reforma Agraria. «Programa Sectorial de Desarrollo Agrario.» 2007. http://www.sra.gob.mx/sraweb/datastore/ligas_interes/docs_prosectorial/Programa_Sectorial_Agrario.pdf (último acceso: 29 de marzo de 2012), pág. 15.

1. **Propiedad individual.** Es cuando una sola persona física o moral adquiere los derechos sobre el inmueble.
2. **Copropiedad.** Es cuando dos o más personas físicas o morales adquieren los derechos sobre un inmueble.
3. **Régimen en condominio.** Es cuando un inmueble pertenece a varios propietarios y tiene partes comunes de carácter indivisible y también áreas privadas que pueden ser aprovechadas independientemente.

Las limitaciones al ejercicio de propiedad privada pueden resumirse de la siguiente forma:

- Los bienes definidos como del dominio directo o propiedad de la nación no pueden ser objeto de propiedad privada.
- Existen límites en cuanto a la capacidad legal de los extranjeros para ser propietarios de bienes raíces dentro del territorio nacional.⁴³
- La propiedad privada agraria por personas físicas o sociedades mercantiles, en el ámbito rural, tiene límites precisos en cuanto a su extensión, establecidos en el propio artículo 27 constitucional fracciones IV y XV.
- Las asociaciones religiosas y las instituciones de beneficencia pública y privada tienen como limitante adquirir, poseer o administrar exclusivamente los bienes que sean indispensables para su objeto, con los requisitos y limitaciones que fije la ley.
- El uso de la propiedad privada por parte de los propietarios puede ser limitado por diversas leyes de carácter administrativo, como sería el caso de la legislación en materia de asentamientos humanos, desarrollo urbano, protección al medio ambiente, monumentos históricos, zonas arqueológicas, etc.
- La propiedad privada puede ser expropiada u ocupada, por causas de utilidad pública y mediante indemnización.

3.4.2.2 *Propiedad pública.*

La *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* señala expresamente que hay cierto tipo de bienes inmuebles que corresponden al dominio directo de la Nación o que son

⁴³ Vid. Tema 3.4.2.4.

propiedad de esta, y que no son susceptibles de ser apropiados por los particulares. Las características que distinguen a la propiedad pública de la propiedad privada son que los bienes de propiedad pública están fuera del comercio, es decir, son inalienables, imprescriptibles, inembargables y los particulares no pueden deducir acciones reivindicatorias.

El patrimonio nacional se compone de bienes de dominio público y bienes de dominio privado de la Federación, que están regulados por la Ley General de Bienes Nacionales. Los bienes sujetos al dominio directo de la Nación son los minerales en general, incluyendo al petróleo y demás carburos de hidrógeno, mientras que los que califican como propiedad de la Nación son, en general, los recursos hidráulicos situados dentro del territorio nacional. Respecto de todos estos bienes, la Nación tiene derechos de uso, disposición y aprovechamiento de los sus frutos. Es decir, respecto de estos bienes la Nación es propietaria directa con potestad de ejercer actos de dominio sobre ellos.

3.4.2.3 Propiedad social.

Siendo la mayor parte del territorio nacional propiedad social es importante conocer sus implicaciones legales. El artículo 27 constitucional contuvo, hasta 1992, las reglas relativas al programa de reforma agraria, cuyo objetivo primordial fue fraccionar los grandes latifundios existentes en el país mediante expropiaciones, a efecto de redistribuir la propiedad de la tierra. Dos fueron los tipos de acciones agrarias mediante las cuales operó dicho programa de reforma: la acción de dotación, para aquellos grupos de campesinos sin ningún tipo de título sobre tierra alguna; y la acción de restitución, para aquellos reclamantes de tierra (pueblos, rancherías, congregaciones, tribus) que contaran con títulos sobre tierra de la cual habían sido despojados. Estos dos tipos de acción dieron lugar a dos tipos de propiedad social: la ejido y la comunidad respectivamente.

El ejido era constituido a partir de una acción agraria de dotación de tierras, ampliación y creación de nuevo centro de población. Funciona como sociedad propietaria con un órgano de decisión que es la asamblea; de representación que es el comisariado; y de control que es el consejo de vigilancia. Los poseedores de derechos parcelarios se llaman ejidatarios.

La comunidad era creada a partir de una acción agraria de reconocimiento y titulación de bienes comunales o restitución de tierras, fundamentada en títulos virreinales o posesión

ancestral. Funciona de la misma forma que el ejido, con asamblea, representantes y órgano de vigilancia. Sus integrantes se denominan comuneros.

Las propiedades sociales fueron hasta 1992 inalienables, imprescriptibles, inembargables e intrasmisibles, es decir, no se podían enajenar, ceder, arrendar, hipotecar o gravar en todo o en parte, ya que su destino era el sostenimiento de los miembros del núcleo, y que trabajaran personalmente la tierra.

Sin embargo, con las reformas constitucionales de 1992 se dio por concluido el reparto agrario y se cambió el régimen relativo a la propiedad comunal y ejidal. Se abrió la posibilidad para que la propiedad ejidal y comunal se liberara de algunas de las limitaciones en cuanto a su circulación mercantil. En este sentido, se permitió que los ejidatarios decidieran el cambio del régimen ejidal al régimen de propiedad privada en relación con ciertas porciones de sus tierras (en particular llamada la parcela ejidal). Por otro lado, se retiraron los impedimentos a las sociedades por acciones para adquirir propiedades agrarias y se sentaron las bases normativas para que las comunidades y los ejidos puedan entrar en asociación con inversionistas privados, de acuerdo a fórmulas diversas.

3.4.2.4 Adquisición y enajenación de bienes inmuebles por extranjeros.

La inversión extranjera, tanto en proyectos como en adquisición de vivienda, es parte importante del negocio inmobiliario en México. En este sentido, es importante conocer las limitaciones de la capacidad de los extranjeros para ser propietarios de inmuebles en México. Con respecto a esas limitantes el artículo 27 constitucional, en su fracción I menciona que

Sólo los mexicanos por nacimiento o por naturalización y las sociedades mexicanas tienen derecho para adquirir el dominio de las tierras, aguas y sus accesiones o para obtener concesiones de explotación de minas o aguas.⁴⁴

El mismo artículo 27 constitucional menciona que las personas o sociedades extranjeras podrán adquirir bienes inmuebles siempre y cuando cumplan y acepten las siguientes condiciones:

⁴⁴ «Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.» Vers. Última Reforma DOF 09-02-2012. *Sitio web de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.* s.f. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>, pág. 21.

El Estado podrá conceder el mismo derecho a los extranjeros, siempre que convengan ante la Secretaría de Relaciones en considerarse como nacionales respecto de dichos bienes y en no invocar por lo mismo la protección de sus gobiernos por lo que se refiere a aquéllos; bajo la pena, en caso de faltar al convenio, de perder en beneficio de la Nación, los bienes que hubieren adquirido en virtud del mismo. En una faja de cien kilómetros a lo largo de las fronteras y de cincuenta en las playas, por ningún motivo podrán los extranjeros adquirir el dominio directo sobre tierras y aguas.⁴⁵

En cuanto a la franja de 100 km a lo largo de las fronteras y de 50 km a en las playas, la *Ley de Inversión Extranjera* en su Título Segundo, Capítulo II, establece la forma en que los extranjeros pueden tener acceso a la propiedad de inmuebles ubicados en esta zona restringida de una forma indirecta mediante el uso de la figura del fideicomiso. Se estipula que los extranjeros no podrán hacerse propietarios de los bienes inmuebles pero podrán constituir fideicomisos con la finalidad de utilizar o aprovechar los bienes inmuebles fideicomitidos. Las instituciones fiduciarias ofrecen fideicomisos especializados en adquisición de inmuebles en zona restringida.

3.4.3 Impuestos y derechos relacionados con las operaciones inmobiliarias.

Los impuestos y derechos relacionados con los proyectos inmobiliarios tienen un impacto importante en la rentabilidad de las inversiones. Por tal razón, es imperativo conocer cualitativa y cuantitativamente los efectos sobre un proyecto de desarrollo inmobiliario. El tema fiscal es un área muy específica y delicada, además la legislación fiscal en México es compleja. Por tal motivo el tema fiscal requiere un grado elevado de especialización, por lo tanto es necesario contar con asesoría especializada en las cuestiones fiscales desde las etapas tempranas de un proyecto. Tan solo el manejo fiscal significar la diferencia entre el éxito o fracaso de un proyecto.

Alguno de los impuestos más comunes en la industria inmobiliaria son:

- Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto Sobre la Renta.
- Impuesto Empresarial a Tasa Única.
- Impuesto Sobre la Adquisición de Inmuebles o similares.
- Impuestos sobre fraccionamiento y fusión de bienes inmuebles.
- Impuesto predial.
- Derechos que se pagan al Registro Público de la Propiedad.

⁴⁵ *Ibíd.*

Concepto	Descripción
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	Están exentas de IVA la venta de cualquier terreno y las construcciones destinadas o utilizadas para casa habitación. Todas las transacciones inmobiliarias, tanto en venta como en renta que no se refieran a uso habitacional o terreno, causaran el IVA. El impuesto se causará únicamente sobre el valor de las construcciones (no del terreno) no destinadas al uso habitacional; por ejemplo, hoteles, obras de urbanización, mercados, escuelas, centros o locales comerciales, aunque se encuentren dentro de un proyecto de desarrollo de vivienda. Por otro lado es importante saber que los intereses que se generan por créditos hipotecarios no causan IVA.
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	En el caso de ventas de bienes inmuebles por personas morales se presentan dos casos: 1. Las empresas dedicadas a la promoción y venta de desarrollos inmobiliarios pueden deducir las adquisiciones de terrenos en que se adquiera por ser considerados como mercancías. 2. Para las dedicadas a otras actividades la adquisición de activos inmobiliarios se considera como gastos de capital o inversiones, por lo que solo se permite la deducción de la inversión por medio de la depreciación. Cuando la compra-venta de una casa habitación se hace entre personas físicas, la venta se exenta del pago del impuesto sobre la renta siempre que el monto de la contraprestación obtenida no exceda de un millón quinientas mil unidades de inversión y la transmisión se formalice ante fedatario público y bajo la condición de que durante los cinco años inmediatos anteriores a la fecha de enajenación de que se trate el contribuyente no hubiere enajenado otra casa habitación por la que hubiera obtenido la exención mencionada. Cuando un inmueble se renta, aún para casa habitación, el arrendador deberá pagar el Impuesto sobre la Renta.
Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU)	Siendo el IETU un medio de control del ISR, a final de cuentas, se termina pagando el que mayor resulte de los dos. A diferencia del Impuesto Sobre la Renta, para el cálculo del IETU se establece que los inmuebles que adquieran los contribuyentes pueden deducirse independientemente de la actividad principal de contribuyente.
Impuesto Sobre Adquisición de Inmuebles (ISAI)	También llamado Impuesto de Traslado o Traslación de Dominio en algunos estados, es un impuesto municipal que grava la adquisición de inmuebles que consistan en el suelo, en las construcciones o en el suelo y las construcciones adheridas a él, la cual puede llevarse a cabo por medio de donación, herencias, legados o compra-venta, operaciones mediante las cuales el comprador o legatario adquiere también los derechos y obligaciones sobre el bien que sea objeto de la operación. El impuesto es generalmente del 2% sobre el valor de la operación por la venta del inmueble, aunque la tasa puede cambiar dependiendo del municipio, y lo paga el comprador del inmueble, ya sea persona física o moral.
Fraccionamiento y Fusión de bienes Inmuebles	Es un impuesto municipal y varía en cada caso, el cual se debe pagar por la fusión o subdivisión de terrenos cuando se establece un fraccionamiento, o reformas que se realicen en cualquier tipo de predios aunque estos no formen parte de ningún fraccionamiento.
Impuesto Predial	El impuesto predial es un gravamen con el cual se grava una propiedad o posesión inmobiliaria. Esta contribución deben pagarla todos los propietarios de un inmueble, ya sea vivienda, oficina, edificio o local comercial. El impuesto predial se paga y se calcula de manera anual, en los primeros dos meses del año aunque existe la posibilidad de pagarlo de manera bimestral. Este gravamen se determina tomando como base el valor catastral del inmueble, el cual se establece calculando los valores unitarios del suelo y la construcción y multiplicando estos por la superficie de la edificación.
Derechos que se pagan al Registro Público de la Propiedad.	Cada entidad federativa tiene un Registro Público de la Propiedad el cual cobra derechos en cada uno de los siguientes casos, entre otros: <ul style="list-style-type: none"> • Registro de compraventa de inmuebles, adjudicaciones, donaciones, usufructo, lotificación, relotificación, fusión y subdivisión, fideicomisos traslativos de dominio o alguna otra acción por la que se transmita o modifique una propiedad. • Por el servicio de gravámenes e hipotecas mediante el cual los interesados solicitan la inscripción de actos jurídicos mediante los cuales se grava o limita el dominio del inmueble. • Por el servicio de consulta de situación jurídica de un inmueble. • Por la expedición de certificado de existencia o inexistencia de libertad de gravámenes o limitación de dominio.

Tabla 13. Descripción de los principales impuestos y derechos relacionados con operaciones inmobiliarias.

3.4.3.1 Proceso de escrituración en operaciones de compraventa

La gran mayoría de estos impuestos y derechos se deben cubrir durante el proceso de escrituración en una compraventa de un inmueble, operación muy frecuente para los desarrolladores inmobiliarios, ya sea desde la perspectiva de comprador o vendedor. En muchas ocasiones, el valor de los gastos e impuestos que se tienen que cubrir al realizar una compraventa puede ser el factor efectuar o no la adquisición o venta de un inmueble determinado.

El gasto en una operación de compraventa está integrado básicamente por lo siguiente:

- **Honorarios del notario.** La transmisión de propiedad de un inmueble no tiene carácter oficial si no ha sido elevada a escritura pública. Una de las funciones de los notarios públicos es actuar como fedatario público, puesto que la tarea básica del notario es encargarse de la formación de la denominada *fe pública*. Para el cobro de los honorarios, los notarios generalmente se sujetan al arancel del notario que corresponde a la entidad federativa a la que pertenecen.
- **Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles.**⁴⁶
- **Avalúo.** El avalúo inmobiliario es el documento oficial que permite conocer el valor comercial de una vivienda; su vida útil remanente, así como identificar todo lo referente a sus características y las de su entorno. El documento es elaborado por un valuator profesional registrado a través de una Unidad de Valuación autorizada. El costo del avalúo por lo general es de 2.5% sobre el valor del inmueble.
- **Certificado de existencia o inexistencia de gravámenes.** Este es un documento local que se tramita ante el Registro Público de la Propiedad y su costo varía dependiendo la entidad federativa en que se otorgue el certificado.
- **Derecho de inscripción en el Registro Público.** Cada estado tiene su propia cuota.
- **Informes.** Los notarios solicitan informes de adeudos de agua y predial, que en algunas entidades tiene un costo.
- **Otros documentos y gastos.** En algunos estados o en el caso de algunos Notarios Públicos son requeridos además de los documentos anteriores otros documentos especiales.

⁴⁶ Vid. Tabla 13.

- **IVA e ISR.** Solo en los casos que establece la Ley.⁴⁷
- **Gastos de crédito.** En caso de adquisición vía crédito hipotecario se debe pagar a la institución que lo otorgue la comisión correspondiente, por lo general varía entre un 0% hasta un 2.25% del valor del crédito. Además, algunas instituciones cobran por la investigación que realizan para revisar sus documentos, capacidad de pago y su historial en el Buró de Crédito. Este costo varía entre \$0.00 a \$1,500.00 dependiendo de la institución.

En todos los casos los gastos de escrituración son por cuenta del comprador, al menos que se haya pactado lo contrario, a excepción del impuesto sobre la renta por utilidad en la venta y costos de individualización de un predio o fraccionamiento por parte del desarrollador inmobiliario, el cual paga el vendedor. El importe aproximado de gastos de escrituración ronda entre el 6.5% del valor de la escritura para operaciones de contado y un 9% para operaciones a crédito, excepto para los inmuebles que causan IVA o ISR. Los impuestos varían dependiendo del estado y del municipio, también los honorarios varían dependiendo del notario.⁴⁸

3.5 ENTIDADES PÚBLICAS, PRIVADAS Y EMPRESARIALES RELACIONADAS CON LA VIVIENDA.

Existen diversas organizaciones gubernamentales, privadas y empresariales relacionadas con la vivienda.

Entre las organizaciones gubernamentales más importantes se encuentran:

- **Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, (INFONAVIT).** Es el organismo gubernamental cuyo objetivo principal es proveer financiamiento para satisfacer las necesidades de vivienda de los trabajadores, derechohabientes y acreditados del instituto. Es la institución que más financiamiento para adquisición de vivienda otorga en México, ofreciendo diferentes opciones de crédito para los trabajadores. (Sitio web: <http://portal.infonavit.org.mx>).

⁴⁷ *Ibíd.*

⁴⁸ *Vid.* Jarque, Leopoldo. *¿Cuánto cuesta una escritura?* eluniversal.mx. 12 de marzo de 2010. http://blogs.eluniversal.com.mx/weblogs_detalle10211.html (último acceso: 19 de julio de 2012).

- **Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, (FOVISSSTE).** El Fondo de la Vivienda es el Órgano Desconcentrado del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), cuyo objeto es el de establecer y operar el sistema de Financiamiento para el Otorgamiento de los Préstamos Hipotecarios a los Trabajadores Derechohabientes del ISSSTE. (Sitio web: <http://www.fovissste.gob.mx>).
- **Comisión Nacional de Vivienda, (CONAVI).** Es la instancia federal encargada de diseñar, coordinar y promover políticas y programas de vivienda del país, orientadas a desarrollar las condiciones que permitan a las familias mexicanas tener acceso a una solución habitacional, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades, así como de aplicar y cuidar que se cumplan los objetivos y metas del gobierno federal en materia de vivienda, plasmados en el *Programa Nacional de Vivienda 2007-2012: Hacia un desarrollo habitacional sustentable*. (Sitio web: <http://www.conavi.gob.mx>).
- **Sociedad Hipotecaria Federal, S. N. C., (SHF).** Es una institución financiera perteneciente a la Banca de Desarrollo con el fin de propiciar el acceso a la vivienda de calidad a los mexicanos que la demandan, al establecer las condiciones para que se destinen recursos públicos y privados a la oferta de créditos hipotecarios. Mediante el otorgamiento de créditos y garantías, SHF promueve la construcción y adquisición de viviendas preferentemente de interés social y medio. (Sitio web: www.shf.gob.mx).
- **Organismos Estatales de Vivienda, (OREVIS).** Son los organismos creados por los gobiernos estatales en cada entidad federativa, que se ocupan de acciones de vivienda.
- **Consejo Nacional de Organismos Estatales de Vivienda, (CONOREVI).** Es una organización que representa apoya y coordina a los Organismos Estatales de Vivienda (OREVIS) en su relación con las autoridades y organismos federales responsables del diseño de las políticas de vivienda, desarrollo urbano y ordenamiento del territorio.

Entre las más importantes organizaciones privadas relacionadas con la vivienda se encuentran:

- **Asociación de Bancos de México, (ABM).** Su participación en el sector vivienda es muy importante ya que contribuyen en el otorgamiento de crédito a la construcción y créditos

hipotecarios individuales para la adquisición de vivienda. (Sitio web: <http://www.abm.org.mx>).

- **Sofoles y Sofomes.** Las Sociedades financieras de objeto limitado (Sofoles) son sociedades anónimas autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que actúan como intermediario financiero en las ramas: hipotecaria, mediana industria y bienes de consumo. Captan recursos y otorgan créditos de forma limitada, a una determinada actividad o sector; juegan un papel relevante en la oferta de crédito hipotecario, al proveer el 9% del crédito total a este sector y representar un tercio de la cantidad que proveen los bancos. Las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes), son sociedades anónimas facultadas por la Ley de Instituciones de Crédito para captar recursos públicos a través de la colocación de instrumentos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios y otorgar créditos para una determinada actividad o sector.
- **Softec.** Es la empresa líder de consultoría especializada en el sector inmobiliario, así como en el financiero-hipotecario. (Sitio web: <http://softec.com.mx>).

Las organizaciones empresariales también forman parte importante de la industria de desarrollo de vivienda. Algunas de las más importantes son:

- **Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda, (CANADEVI).** Es una agrupación de desarrolladores y promotores de vivienda que representa la participación del sector privado en la generación de vivienda a nivel nacional. La CANADEVI representa y apoya a los promotores industriales, generando oportunidades de negocio, para producir suficiente vivienda digna y sustentable que satisfaga a los clientes con ética y calidad. En conjunto producen el 80% de la vivienda en el país. (Sitio web: <http://canadevi.com.mx/>).
- **Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios A.C., (AMPI).** Es un organismo no gubernamental cuya misión es que agrupe a personas físicas profesionales que presten sus servicios inmobiliarios en México bajo sus Estatutos y un Código de Ética; para la formación integral de sus Asociados, dignificar las prácticas inmobiliarias y proteger los derechos de la propiedad privada. (Sitio web: <http://www.ampi.org>).

- **Asociación Hipotecaria Mexicana, (AHM).** Es una entidad que agrupa a las entidades relacionadas con el financiamiento hipotecario en México. Su misión es la representatividad del mercado hipotecario nacional para adoptar las mejores prácticas, promoviendo cambios regulatorios, legales y estructurales que aseguren el desarrollo y crecimiento sostenible del sector, todo esto dentro de un marco que garantice seguridad jurídica, coadyuvando al bienestar social de los mexicanos. (Sitio web: <http://www.ahm.org.mx>).

3.6 COYUNTURA DE LA INDUSTRIA DE VIVIENDA EN MÉXICO.

La industria de vivienda en México vivió un importante impulso durante los primeros ochos años del siglo XXI. Una mayor disponibilidad de financiamientos, la baja en las tasas de interés, apoyo gubernamental, mayor poder adquisitivo de la población, crecimiento de la población, migración hacia las zonas urbanas, junto con la mejora en las condiciones macroeconómicas, incentivaron la expansión de la demanda de vivienda. Con condiciones favorables, se dio un crecimiento y desarrollo de la industria sin precedentes. El desarrollo de vivienda se convirtió en una de las actividades económicas con mejores expectativas, llegando incluso a representar alrededor del 2% del Producto Interno Bruto del país.⁴⁹

Tales expectativas cambiaron para la industria a partir de la crisis económica mundial de 2008 (que fue desencadenada, por cierto, por la crisis hipotecaria de los Estados Unidos en esos años). Con la situación económica nacional en clara desaceleración, se detuvo el crecimiento de la industria, viéndose afectada principalmente por la falta de financiamiento a la construcción. Aunque la industria en general sufrió de condiciones desfavorables, los más afectados fueron los desarrolladores más pequeños; incluso, muchos se vieron forzados a abandonar sus actividades en este rubro.

Durante los últimos dos años, la industria de la construcción de vivienda se ha venido recuperando de manera paulatina, aunque sin llegar aún a los niveles de 2008. La industria se está consolidando, tanto para desarrolladores como para proveedores de financiamiento. El crecimiento será más pausado, pero tendrá fundamentos más sólidos.

⁴⁹ Presidencia de la República. *Quinto Informe de Gobierno*. Ciudad de México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2011., pág. 389.

Aún con condiciones económicas difíciles, las necesidades de vivienda de la población no cambian, la demanda continua aunque no al ritmo que se tenía antes de la crisis. El reto y oportunidad de satisfacer las necesidades de vivienda de los mexicanos aún mantiene futuro alentador. Por lo tanto se espera que en los próximos años la industria de la vivienda ofrezca un mercado abundante para los desarrolladores. Sin embargo, la regeneración total de la industria es compleja y depende de factores que no necesariamente están relacionados con la demanda de vivienda. El mercado está cambiando, ya que se busca un mayor énfasis hacia la vivienda vertical, sustentable y la atención a nuevos mercados, como el de no afiliados. Además, las soluciones alternativas a la vivienda están tomando fuerza, tales casos son las remodelaciones, la renta y la vivienda usada, con lo que disminuye la demanda para de vivienda nueva.

3.6.1 Demanda de vivienda.

La evolución demográfica incide significativamente en la dinámica del sector de vivienda en el país. En México la población sigue en aumento, ya que de acuerdo a datos de la Sociedad Hipotecaria Federal se espera que pase de 112.3 millones en 2010 a 128.4 millones en 2040, un incremento de 16.1 millones de personas en los próximos 30 años, un promedio 537,000 personas anuales. Para cubrir las necesidades de vivienda de dichas personas, según SHF, se espera que el número de viviendas se incremente por un factor de 1.5 entre 2010 y 2040, pasando de 28.6 a 43.2 millones, es decir, 486 mil viviendas al año.⁵⁰

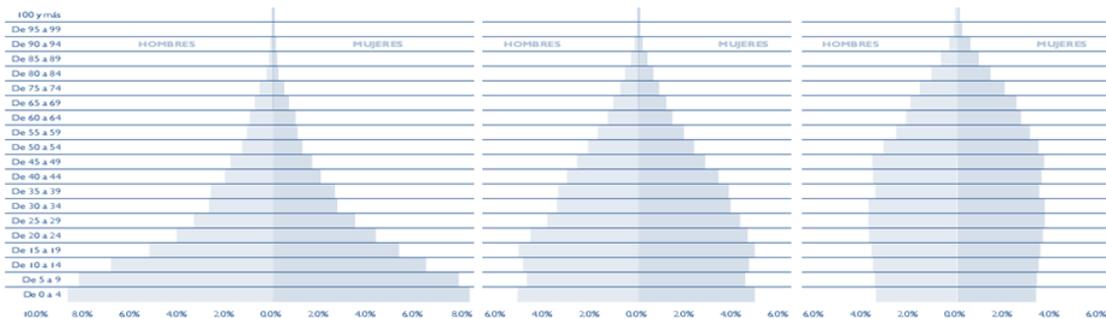


Ilustración 21. Pirámides poblacionales de 1970 y 2010 y pirámide poblacional esperada de 2040.⁵¹

Por otro lado, México está pasando por una transición demográfica que se piensa favorecerá aún más la demanda de vivienda en las próximas tres décadas. Para explicar esa

⁵⁰ Fundación CIDOC, Sociedad Hipotecaria Federal. *Estado Actual de la Vivienda en México: 2011*. México, 2011, pág. 37.

⁵¹ Fundación CIDOC, Sociedad Hipotecaria Federal. *Estado Actual de la Vivienda en México: 2010*. México, 2010, pág. 51.

transición es necesario conocer que la tasa fecundidad ha disminuido gradualmente durante los últimos 50 años pasando de 7.3 hijos por mujer en 1960 a 2.1 en 2005. Debido a esto, la composición demográfica por edades ha cambiado de manera importante. En 1970 los niños y jóvenes predominaban en la pirámide poblacional, mientras que en 2010 esa predominancia disminuyó significativamente, y se espera que para el año 2040 esa situación se acentúe aún más. Ese cambio en la estructura demográfica, representa una menor tasa de dependencia, es decir, que cada vez habrá más personas económicamente activas y con menos dependientes, eso representa un mayor poder adquisitivo. En otras palabras, durante los próximos 30 años cada vez habrá una mayor proporción de la población que pueda adquirir una vivienda.

Este panorama está condicionado a la que la situación económica y las tasas de empleo sean favorables. La situación puede cambiar radicalmente ante eventuales contingencias en la economía y el mercado laboral, tales como: recesiones, aumento del desempleo, disminución de la clase media, o baja productividad laboral y de la inversión. Por lo anterior, se deben tener presentes en todo momento las condiciones macroeconómicas del país.

3.6.1.1 Necesidades de vivienda en México.

Las necesidades de vivienda en México⁵² representan un importante reto a solucionar durante las próximas dos décadas. La participación de los empresarios desarrolladores de vivienda es muy importante para solucionar éste problema. Eso representa al mismo tiempo una gran oportunidad y una gran responsabilidad para los desarrolladores.

El rezago habitacional ampliado se estima que asciende actualmente a 9.03 millones de hogares (alrededor de 35.8 millones de personas).

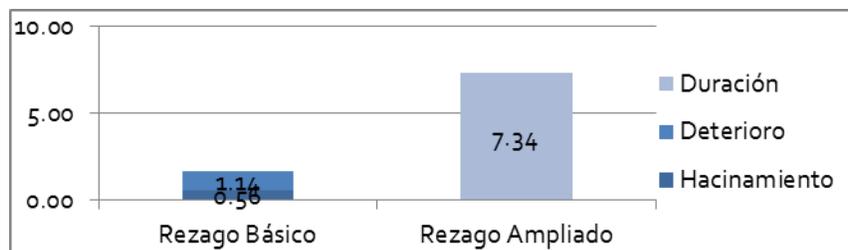


Ilustración 22. Rezago habitacional ampliado (millones de hogares).⁵³

⁵² Vid. Tema 3.1.1.1.

⁵³Sociedad Hipotecaria Federal. *México: Rezago Habitacional, Demanda de Vivienda 2012 y Bono Demográfico*. s.f.

Del total de hogares en rezago, se estima que 47.1% corresponde a necesidades de mejoramiento físico de la vivienda. El 19.4% recae en necesidades de autoproducción. El 33.4% restante representa aquellos hogares que podrían buscar un crédito de adquisición de vivienda (vivienda completa); es decir, la necesidad de vivienda completa actualmente asciende a 3.02 millones de unidades.

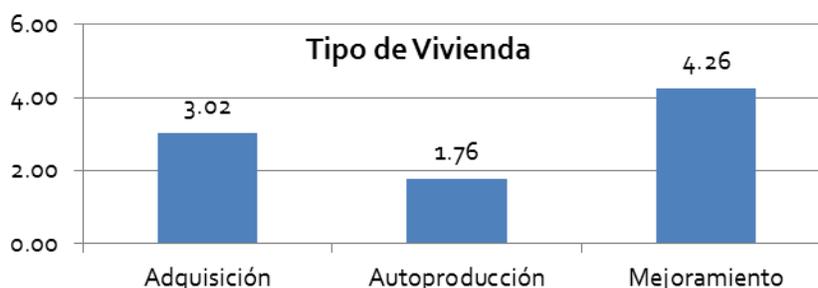


Ilustración 23. Rezago habitacional ampliado por tipo de vivienda (millones de hogares).⁵⁴

En México el rezago aspiracional, que representa aquellos hogares que habitan en viviendas que no son de su propiedad (alquiladas o prestadas), asciende a alrededor de 7.1 millones de hogares. Si sumamos éste al rezago habitacional ampliado las necesidades actuales de vivienda en México asciende entonces a de 16.1 millones de hogares.

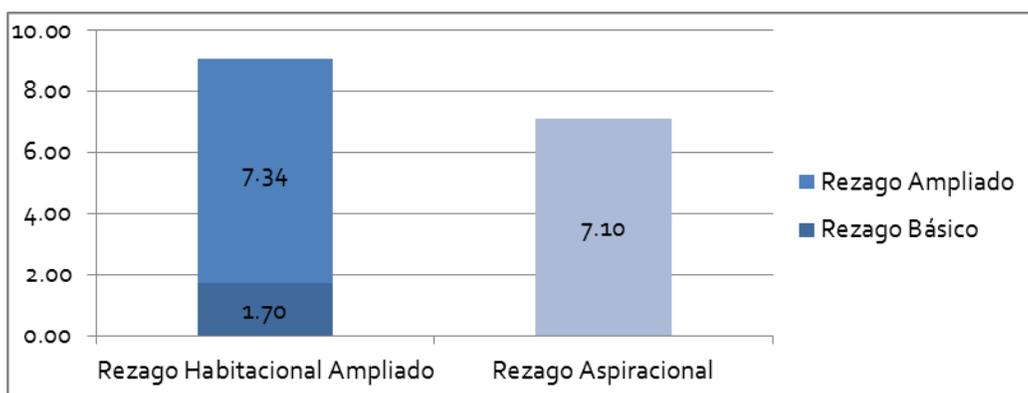


Ilustración 24. Necesidades actuales de vivienda a nivel nacional (millones de hogares).⁵⁵

<http://www.shf.gob.mx/estadisticas/EstudiosVivienda/Documents/Rezago%20habitacional%20y%20Demanda%20de%20vivienda%202012.pdf> (último acceso: 05 de 10 de 2012).

⁵⁴ *Ibíd.*

⁵⁵ Sociedad Hipotecaria Federal. «Financiamiento a la Autoproducción Asistida.» mayo de 2010.

http://www.conavi.gob.mx/documentos/psv/2do_encuentro/talleres/financiamiento/3-Presentacion%20de%20Sociedad%20Hipotecaria%20Federal%20por%20Lic%20Claudia%20Acuna%20Fernandez.pdf (último acceso: 07 de octubre de 2011).

Adicional al rezago habitacional ampliado, la necesidad de vivienda nueva debido a la formación de nuevos hogares en los siguientes 20 años se estima en cerca de 11.30 millones.⁵⁶ Por lo anterior, el reto será ofrecer 15.1 millones de viviendas completas en el periodo 2011-2030. Un promedio de 755,000 viviendas completas anuales durante las siguientes dos décadas.

3.6.1.2 Demanda de soluciones de vivienda a corto plazo.

De acuerdo con la Sociedad Hipotecaria Federal en el año 2012 1,071,241 hogares demandarán soluciones de vivienda. Esta demanda se desglosa de la siguiente manera:

Componente	Definición	Demanda
Rezago habitacional.	Representa la porción del rezago habitacional ampliado que demandará una solución de vivienda en el presente año.	639,753
Formación de nuevos hogares.	Representa la demanda de soluciones de vivienda por la formación de nuevos hogares en el presente año.	322,780
Movilidad.	Hogares que ya cuentan con una vivienda, sin embargo demandan una de mayores dimensiones o de mayor valor.	81,708
Curas de origenación.	Hogares que son rechazados para adquirir un crédito y que posteriormente se les autoriza como resultado de una mejora en su perfil crediticio.	27,000
Total		1,071,241

Tabla 14. Demanda de vivienda por componente, 2012.⁵⁷

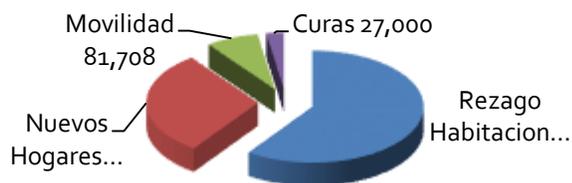


Ilustración 25. Demanda de soluciones de vivienda por componente, 2012.

Cabe destacar que el 52.3% de la demanda se concentrará en localidades urbanas, 16.1% en zonas de transición de entre 2,500 y 15,000 habitantes, mientras que el 31.6% restante lo hace en zonas rurales con población de menos de 2,500 habitantes. Además del total de familias que requieren soluciones de vivienda el 41.3% cuenta con seguridad social, mientras que el 58.7% restante no cuenta con afiliación alguna.⁵⁸

⁵⁶ Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda. *El Modelo de Vivienda Impulsa a México hacia el Desarrollo Sustentable*. julio de 2011.

<http://www.canadevi.org.mx/portal/agxppdwn.aspx?65,9,499,0,5,0,9183690%3b5%3b1%3b5283>, (último acceso: 07 de octubre de 2011).

⁵⁷ Sociedad Hipotecaria Federal. *Demanda de Vivienda 2012*. s.f.

<http://www.ahm.org.mx/docs/asociados/SHF/1202%20Demanda%20Vivienda%202012.pdf> (último acceso: 05 de 10 de 2012), pág. 1.

⁵⁸ *Ibid.*, pág. 2.

Si las demandas de vivienda se desglosan por entidades federativas, tan sólo ocho estados 8 entidades federativas concentran el 52.1% de la demanda de soluciones. Estos estados son: Estado de México, Veracruz, Distrito Federal, Chiapas, Baja California, Chihuahua, Oaxaca, y Jalisco. Todas ellas con necesidad de más de 50,000 soluciones de vivienda.

Entidad Federativa	Demanda	Entidad Federativa	Demanda
México	113,298	Coahuila	25,728
Veracruz	107,668	San Luis Potosí	20,210
Distrito Federal	64,545	Hidalgo	19,290
Chiapas	60,574	Durango	18,125
Baja California	55,304	Morelos	15,839
Chihuahua	55,088	Sinaloa	15,813
Oaxaca	50,657	Zacatecas	14,572
Jalisco	50,550	Querétaro	14,386
Puebla	45,224	Quintana Roo	12,882
Michoacán	45,205	Campeche	11,598
Guanajuato	45,482	Nayarit	9,853
Tabasco	36,896	Tlaxcala	8,607
Nuevo León	34,692	Yucatán	7,927
Guerrero	31,729	Colima	7,243
Tamaulipas	30,987	Aguascalientes	7,136
Sonora	30,033	Baja California Sur	7,100

Tabla 15. Demanda de vivienda por entidad federativa, 2011.⁵⁹

Recordemos que estas son estimaciones que se refieren a la demanda de soluciones de vivienda (que incluyen la remodelación o mejoramiento, autoconstrucción y adquisición de nuevas viviendas) que requiere la población, en función del rezago actual y la proyección futura por formación de nuevos hogares. Las preferencias de soluciones habitacionales de la población son distintas y varían por región y nivel socioeconómico. Aunque el crédito para adquisición de vivienda es la preferencia más alta, representa sólo el 50%, aproximadamente. La otra parte de la población prefiere seguir ahorrando, hacer mejoras a la casa, autoconstrucción, rentar con opción a compra o adquirir un terreno.

3.6.1.3 Demanda de vivienda nueva.

Quizá el dato más importante para los desarrolladores de vivienda sea la demanda de vivienda nueva. En este aspecto, la Sociedad Hipotecaria Federal también ha desglosado la demanda de soluciones de vivienda por tipos de solución en base a la capacidad de pago, nivel de ingreso, así como las características sociodemográficas de los hogares. De acuerdo a dichas

⁵⁹Fundación CIDOC, Sociedad Hipotecaria Federal. *Estado Actual de la Vivienda en México: 2012*. México, 2012, pág. 68.

estimaciones la demanda de soluciones para adquisición de vivienda para el año 2012 será de poco más de 600,000 unidades.

Concepto	Número de Soluciones
Adquisición	601,254
Mejoramiento	236,285
Autoproducción	233,702
Demanda total	1,071,241

Tabla 16. Desglose de necesidades de demanda de vivienda por tipo de solución, según la SHF.⁶⁰

Según estimaciones de BBVA Bancomer, tomando en cuenta que el número total de créditos hipotecarios para vivienda completa se mantiene en el rango de 600,000 por año, lo cual concuerda con las estimaciones de la SHF, puede decirse que la demanda de vivienda nueva exclusivamente se puede ubicar entre las 400,000 y 420,000 viviendas anuales.⁶¹ El resto de demanda será para las viviendas usadas o en proceso de adjudicación.

En cuanto a la demanda por el tipo de vivienda desde el punto de vista de precio, la mayor concentración de viviendas se encuentra en viviendas económicas y populares. De hecho poco más del 55% de las viviendas vendidas en los últimos tres años pertenece a esta tipología. El resto de las ventas de vivienda los conforman la vivienda tradicional con el 29%, vivienda media con el 12%, vivienda residencial con el 3% y residencial plus con únicamente el 1% de las ventas.

Trimestre	Económica + Popular	Tradicional	Media	Residencial	Residencial Plus	Total
2009-I	63.1	36.8	14.4	3.0	0.6	117.9
2009-II	81.6	44.7	16.6	3.8	0.7	147.4
2009-III	73.9	47.3	17.2	4.2	0.8	143.4
2009-IV	91.7	57.9	23.6	4.3	1.0	178.5
2010-I	73.5	36.4	14.0	3.2	0.6	127.7
2010-II	77.1	46.8	16.9	3.6	0.8	145.2
2010-III	73.9	42.5	15.5	3.6	0.8	136.3
2010-IV	105.5	66.4	26.1	5.0	1.1	204.1
2011-I	66.5	32.2	12.2	3.5	0.8	115.2
2011-II	93.6	43.9	20.8	4.6	1.1	164.0
2011-III	83.9	35.2	18.6	4.2	1.0	142.9
2011-IV	100.9	48.1	22.4	5.1	1.2	177.7
2012-I	81.8	32.3	16.2	4.1	1.0	135.4
Promedio	82.1	43.9	18.0	4.0	0.9	148.9
Participación	55%	29%	12%	3%	1%	100%

Tabla 17. Ventas de vivienda en México con estimaciones de BBVA Bancomer, en miles de viviendas.⁶²

⁶⁰ *Ibid.*, pág. 69.

⁶¹ BBVA Bancomer. *Situación Inmobiliaria: México*. 18 de julio de 2012.

http://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/1207_SituacionInmobiliariaMexico_Jul12_tcm346-348280.pdf (último acceso: 23 de octubre de 2012), pág 16.

⁶² *Ibid.*, pág. 46.

3.6.2 Oferta de soluciones de vivienda.

Hasta 2009, antes de la crisis, el mercado de vivienda era conducido fundamentalmente por el lado de la oferta. Las instituciones financieras, en especial las públicas, decidían anticipadamente el número de créditos a otorgar, tanto a nivel nacional como estatal. Esta era la señal que tomaban los desarrolladores para decidir dónde construir y cuánto.

La oferta de soluciones de vivienda en México ha sufrido algunos cambios a partir de entonces. Las opciones ofertadas a los consumidores se han. Por un lado la oferta de vivienda nueva ha mostrado señales de contracción, mientras que algunas otras opciones como el mejoramiento de vivienda, la opción de renta, o la vivienda usada han mostrado crecimiento.

Un cambio adicional que debe tomarse en cuenta es la creciente participación de la vivienda usada. Para el INFONAVIT las cifras han pasado de 17% a 35% entre 2007 y 2012, para el FOVISSSTE se ubican en torno a un 22%.⁶³ No debería sorprender un aumento gradual en la adquisición de vivienda usada después de observar el fuerte aumento en la construcción de vivienda en los últimos años, como parte de la evolución del mercado muchas de las viviendas vendidas en años anteriores están volviendo a entrar al mercado, ahora como vivienda usada. Por otro lado, y lo realmente preocupante para los desarrolladores es que las encuestas de satisfacción residencial del INFONAVIT y CONAVI, muestran una mejor valoración de la vivienda usada sobre la nueva, especialmente en atributos como ubicación y espacio.

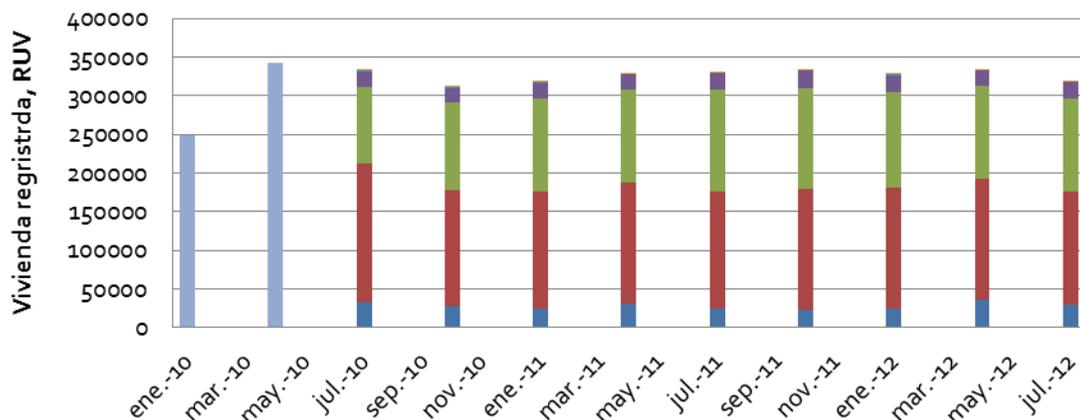
3.6.2.1 Oferta de vivienda nueva

En la actualidad existe una herramienta denominada Registro Único de Vivienda (RUV) que funciona como una ventanilla única de registro de oferta de vivienda en la que los oferentes integran la información de su oferta. El objetivo del RUV es instrumentar en el mercado de la vivienda, un proceso de registro, verificación de calidad y de valuación de viviendas. Sin bien el RUV se encuentra en una etapa de perfeccionamiento, ya que se estima que el 90% de vivienda se encuentra registrada, es la mejor manera de estimar el comportamiento de la oferta en el país.

Según datos del RUV, la oferta de vivienda se ha mantenido en alrededor de 325,000 viviendas en el último año. La vivienda más ofertada es la vivienda popular alcanzando casi la

⁶³ *Ibíd.*, pág. 14.

mitad de la oferta total. Podemos observar también que entre la vivienda popular y tradicional se concentra casi el 90% de la oferta. Es importante tomar en cuenta que este dato no toma en cuenta las viviendas que se inician cada determinado tiempo ni las que se están vendiendo.



	ene.-10	abr.-10	jul.-10	oct.-10	ene.-11	abr.-11	jul.-11	oct.-11	ene.-12	abr.-12	jul.-12
Sin clasificación	248,858	342,645									
Residencial Plus			13	12	13	16	17	14	20	19	15
Residencial			818	778	744	639	695	744	773	639	699
Media			20,327	18,811	20,119	19,154	20,813	21,464	21,581	18,985	20,366
Tradicional			97,806	113,518	119,549	120,846	130,992	131,177	123,475	120,834	120,520
Popular			180,114	149,502	151,828	155,988	152,711	156,822	157,124	156,661	146,095
Económica			32,797	27,892	24,909	31,332	24,029	22,329	24,368	35,835	29,988

Ilustración 26. Evolución de la oferta registrada.⁶⁴

Para darnos una idea más amplia de la oferta, resulta muy útil conocer el comportamiento de la oferta el número de inicios de obra de vivienda en un tiempo determinado. Por lo que toca a los inicios de obra, medido a través de los registros de construcción en el Registro Único de Vivienda (RUV), se registran niveles de construcción de vivienda en el orden de 370 mil unidades en el último año (4T-2011 al 3T-2012), o un número de 250,809 inicios de obra desde inicios de año hasta septiembre de 2012; ciertamente por debajo de lo que marcan las tendencias de demanda de vivienda nueva para 2012, entre 400 y 420 mil para todo el año. Además comparando contra los niveles alcanzados en 2008, durante la era precrisis, las cifras implican una disminución de más del 40% en el número de viviendas construidas.

⁶⁴ Vid. Asociación Hipotecaria Mexicana. *Vivienda Disponible RUV*. s.f.

http://www.ahm.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=130&Itemid=191&lang=es (último acceso: 22 de octubre de 2011).

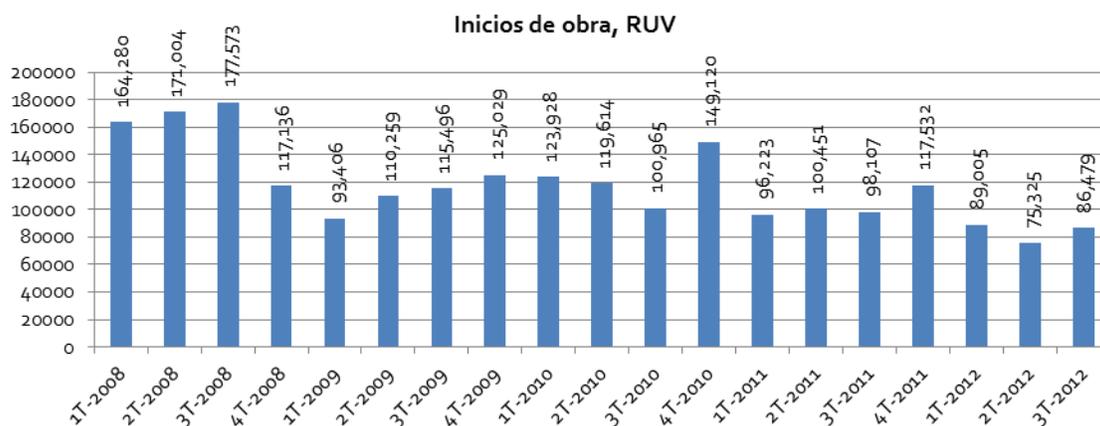


Ilustración 27. Inicios de obra trimestrales, hasta septiembre de 2012, RUV.⁶⁵

Evidentemente, el ritmo de avance en el inicio de construcciones ha disminuido. En el país, ciertos factores han limitado la construcción de vivienda, como lo son: un entorno económico inestable, la falta de tierra con servicios, ingreso reducido de la población, pero muy en especial la escasez y encarecimiento de financiamientos para construcción, entre otros. Es una muestra del difícil entorno que han enfrentado algunos constructores.

Se cree que es una cuestión de tiempo antes de que el inicio en la construcción de viviendas retome el ritmo. Las presiones de la demanda deberían acelerar la construcción de vivienda en mediano plazo. Por otro lado, la vivienda usada está jugando un papel importante en cubrir la brecha entre la demanda y la oferta de vivienda, lo cual promueve además el desarrollo de un mercado secundario de vivienda, además de abrir espacio a los nuevos nichos que están surgiendo, como las remodelaciones y ampliaciones.

3.6.2.2 Disponibilidad de créditos hipotecarios.

En el pasado la disponibilidad de crédito individual limitaba el crecimiento de la demanda de vivienda. A partir del 2005 hay más créditos que el ritmo de formación de hogares.

Actualmente, México cuenta con una industria hipotecaria sólida. Incluso la calificadora de internacional Standard & Poor's considera que las condiciones actuales favorecen al mercado hipotecario mexicano.

⁶⁵ Comisión Nacional de Vivienda. *Avances de Sector Vivienda*. Septiembre de 2012.

<http://www.conavi.gob.mx/documentos/coyuntura/avances-del-sector-septiembre-2012.pdf> (último acceso: 25 de octubre de 2012), sin paginación.

El financiamiento hipotecario en México mantuvo un desempeño relativamente adecuado durante la reciente crisis económica mundial. Standard & Poor's Ratings Services considera que el sector ahora podría aprovechar las mejores condiciones económicas para lograr un crecimiento de doble dígito - únicamente tomando en cuenta a los bancos y agencias gubernamentales de vivienda que dominan abrumadoramente el mercado. Las hipotecarias privadas se vieron muy afectadas durante la crisis y ahora tienen una menor participación en el mercado.

El mercado hipotecario mexicano todavía presenta amplias oportunidades debido a que tanto el déficit de vivienda como las aspiraciones de tener una casa se mantienen relativamente altos.⁶⁶

El Gobierno Mexicano está dando un gran impulso al financiamiento a la vivienda. De 2007 a junio de 2012 se han otorgado 6.6 millones de financiamientos (4.6 millones de créditos y 2 millones de subsidios), cantidad más de 50% superior a los concedidos en similar periodo de la administración inmediata anterior.⁶⁷ Para 2012, el conjunto de organismos nacionales y estatales de vivienda, intermediarios financieros así como otros organismos y entidades que otorgan financiamientos hipotecarios como prestación a sus trabajadores, estableció la meta de financiar 1,001,212 créditos y subsidios con una inversión de 246,105 millones de pesos, de los cuales 838,428 financiamientos son exclusivamente para adquisición de vivienda.

Organismo	Adquisición de Vivienda		Mejoramiento e Infraestructura		Total	
	Financiamientos	Monto	Financiamientos	Monto	Financiamientos	Monto
INFONAVIT	480,393	106,100.3	9,607	2,008.4	490,000	108,108.7
FOVISSTE	70,000	26,332.0	0	0.0	70,000	26,332.0
BANJERCITO	6,592	411.4	0	0.0	6,592	411.4
ISSFAM	2,673	712.8	427	145.2	3,100	858.0
ENTIDADES FINANCIERAS	130,688	89,136.5	7,547	8,161.5	138,235	97,298.0
OTRAS ENTIDADES	4,043	1,783.1	9,915	907.9	13,958	2,691.0
TOTAL CREDITOS	694,388	224,476	27,497	11,223	721,885	235,699
CONAVI	124,047	7,579.0	56,953	656.0	181,000	8,235.0
FONHAPO	19,993	1,070.6	78,334	1,100.4	98,327	2,171.0
TOTAL SUBSIDIOS	144,040	8,650	135,287	1,756	279,327	10,406
TOTAL	838,428	233,126	162,784	12,979	1,001,212	246,105

Ilustración 28. Programa anual de créditos y subsidios para vivienda 2012.⁶⁸

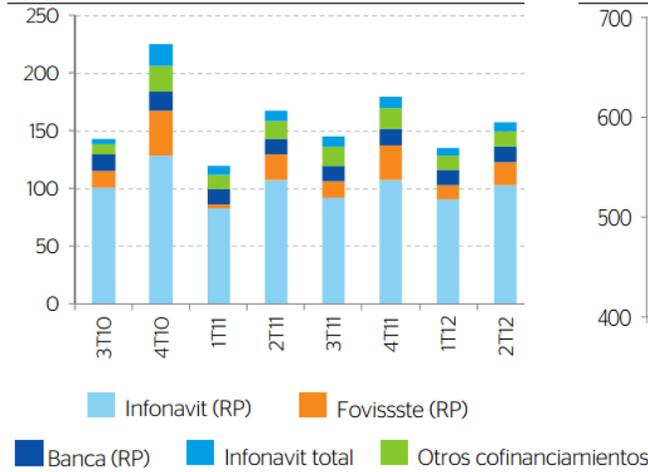
En cuanto al número de créditos otorgados para adquisición de vivienda en los últimos tres años, ha habido una disminución significativa debida principalmente a la recesión económica de 2009.

⁶⁶ Standard & Poor's Ratings Services. «Mercado hipotecario mexicano sigue dominado por bancos y agencias gubernamentales; continúan las dificultades para empresas privadas.» 23 de mayo de 2011. [http://www.standardandpoors.com/ratings/articles/es/la/?articleType=HTML&assetID=1245305346857#Mercado hipotecario mexicano: Rentable y de buen tamaño](http://www.standardandpoors.com/ratings/articles/es/la/?articleType=HTML&assetID=1245305346857#Mercado%20hipotecario%20mexicano:%20Rentable%20y%20de%20buen%20tama%C3%B1o) (último acceso: 8 de octubre de 2011).

⁶⁷ Presidencia de la República. *Sexto Informe de Gobierno...* pág. 409.

⁶⁸ Comisión Nacional de Vivienda. *Programa Anual de Financiamientos para Vivienda 2012*. s.f. <http://www.conavi.gob.mx/documentos/vivienda%20en%20cifras/meta-anual/2012/META-2012-l.xls> (último acceso: 25 de octubre de 2012).

Colocación de crédito hipotecario por organismo
Miles de créditos



Número de créditos por organismo
Miles, cifras anualizadas

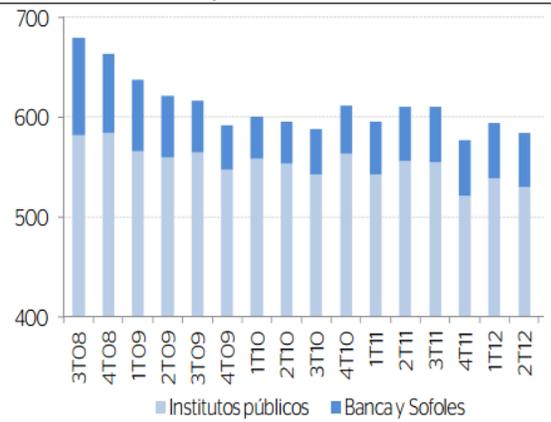
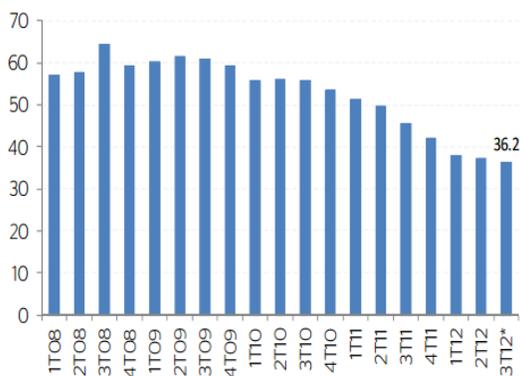


Ilustración 29. Comportamiento del financiamiento hipotecario en los últimos cuatro años.⁶⁹

3.6.2.3 Disponibilidad de crédito a La construcción de vivienda.

La disponibilidad de crédito puente, o crédito para construcción de vivienda, ha disminuido de manera importante desde el año 2009. Este hecho ha afectado principalmente a las empresas desarrolladoras de vivienda de menor tamaño, con menor acceso a al crédito en tiempo de crisis. Aunque se espera que el panorama mejore a la brevedad, la situación actual no es la más favorable, especialmente para nuevos inversionistas que necesiten acceder a este tipo de crédito para construir viviendas.

Crédito puente, saldo de la cartera vigente
M. millones de pesos, precios de 2012



Var % anual real



Ilustración 30. Situación actual del crédito puente, con datos a julio de 2011.⁷⁰

⁶⁹ BBVA Bancomer. *Flash Inmobiliario México*. 16 de octubre de 2012.

http://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/121016_FlashInmobiliarioMexico_31_tcm346-359646.pdf (último acceso: 25 de octubre de 2012), sin paginación.

⁷⁰ *Ibid.*

3.6.2.4 *Oferentes de vivienda.*

La oferta de vivienda en México puede dividirse en el mercado de la autoconstrucción y el mercado de los desarrolladores. Para finales de 2010, el 70% de las viviendas nuevas eran construidas y comercializadas por desarrolladores de vivienda, las cuales conforman la industria de desarrollo y construcción de vivienda en México. Dicha industria se encuentra sumamente fragmentada y abarca un gran número de participantes regionales y unas cuantas empresas con presencia en el mercado a nivel nacional.

Se pueden distinguir claramente tres tipos de empresas por su tamaño y por el número de viviendas anuales que venden:

1. **Desarrolladores públicos.** Son empresas que en su mayoría está listada en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Se caracterizan porque tienen la capacidad de crecer en un entorno de mercado estancado o contraído y allegarse. Estas empresas tienen una presencia histórica en el mercado y cuentan con una organización verticalmente integrada que las involucra en la mayor parte de la cadena de valor y que les permite ser muy competitivas. Estas empresas son: Consorcio ARA, Casas GEO, Consorcio HOGAR, Grupo HOMEX, SARE, y URBI. Tradicionalmente representan alrededor del 30% de las total de ventas de vivienda en el país.
2. **Otros grandes desarrolladores.** Estas compañías cuentan con una menor capacidad para enfrentar un entorno de inestabilidad económica y financiera y tienen menores opciones de financiamiento. Su organización casi siempre involucra todos los aspectos del proceso de producción pero con métodos menos estandarizados que las grandes compañías. Representan alrededor del 25% de la oferta.
3. **Pequeños y medianos desarrolladores.** Muchas veces son aquellas que se crean para un proyecto específico y se extinguen cuando se ha vendido la última vivienda. Usualmente estas empresas entran al sector de manera intermitente, buscando una alta rentabilidad a corto plazo sobre una reducida inversión, por lo que su grado de apalancamiento suele ser elevado. No cuentan en lo general con reservas de tierra y las obtienen mediante asociación y su financiamiento suele ser por proyecto. Representan el 45% de la oferta de vivienda nueva.

Los desarrolladores de vivienda resintieron ferozmente la crisis económica de 2009. En el caso de los grandes desarrolladores públicos, la cotización de sus acciones está representada por el Índice Habita de la Bolsa Mexicana de Valores (http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV_habita_principales), que en el lapso del 31 de diciembre de 2010 a diciembre de 2011 mostró una minusvalía del 52.3 %, que contrasta con la disminución de solo el 3.8 % del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC). Los otros grandes desarrolladores vieron disminuida su participación en el mercado. Y los más afectados fueron los pequeños y medianos desarrolladores, con difícil acceso al financiamiento obligando a muchos de ellos a desaparecer. En los últimos años hubo la disminución de constructores registrados ante el RUV debido a la problemática afrontada por las condiciones económicas que desencadenaron un cierre de recursos para el financiamiento de la operación de pequeños y medianos desarrolladores.

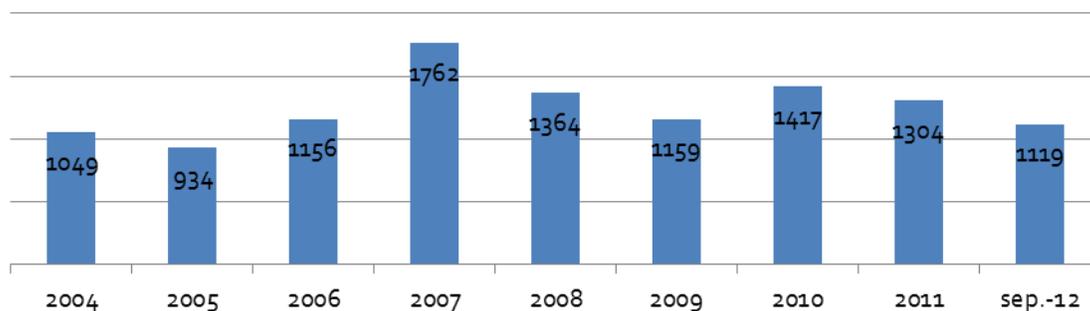


Ilustración 31. Número de desarrolladores que inscriben vivienda en el RUV.⁷¹

De acuerdo con la CONAVI, la tasa de mortandad de empresas desarrolladoras es indicativa de la depuración en el mercado de vivienda. Muchos de los desarrolladores que desaparecieron fueron los no profesionales. Por lo tanto, la industria de desarrollo de vivienda requiere de la profesionalización los agentes participantes en ella.

3.6.3 Transición hacia la sustentabilidad de la vivienda.

Los altos índices de vivienda deshabitada nos dan una idea que las personas no necesariamente “necesitan” las casas que están comprando; en otras palabras, la oferta no está satisfaciendo la expectativas de la demanda en términos cualitativos. Con esta idea coinciden todos los actores del sector inmobiliario, tras reconocer que los desarrollos de vivienda

⁷¹ Óp. Cit. Comisión Nacional de Vivienda. *Avances de Sector Vivienda* Septiembre de 2012.

construidos lejos de las ciudades, aislados y sin servicios no funcionan. De ahí la propuesta unánime de redensificar las ciudades hasta donde sea posible y sacar el mejor provecho de la infraestructura. Esto permitirá que más personas encuentren empleo en su comunidad y no tengan que pasar largas horas en el transporte para llegar a su trabajo.

También, en los últimos años, se han impulsado acciones de sustentabilidad en el sector vivienda, enfocadas a la integración de ecotecnologías en las viviendas. Estas acciones han derivado en la instrumentación de programas como Hipoteca Verde (HV) de INFONAVIT, apoyados con subsidios federales del programa “Ésta es tu casa”, de la CONAVI.

3.6.3.1 Desarrollos Urbanos Integrales Sostenibles

Actualmente en México, con el fin de controlar el desorden urbano generado por los desarrollos de vivienda construidos cada vez más alejados de los centros urbanos y de la infraestructura se busca incentivar gradualmente mediante subsidios y apoyos el programa de Desarrollos Urbanos Integrales Sustentables (DUIS). Con los DUIS el Gobierno Federal busca que se contribuya al ordenamiento territorial de los Estados y Municipios al tiempo que promueven un desarrollo urbano más ordenado, justo y sustentable. Por sus características, se han definido dos tipos de DUIS:

1. Proyectos Intraurbanos, que aprovechen el suelo disponible en las ciudades existentes mediante la redensificación inteligente de las ciudades existentes en donde pueden participar Autoridades Municipales y estatales, así como desarrolladores de vivienda, preferentemente locales.
2. Proyectos Periurbanos, de generación de Suelo Servido con infraestructura para el desarrollo de macrolotes con usos de suelo Mixto (vivienda, equipamiento, servicios, industria, etc.), ubicados preferentemente en las inmediaciones de la ciudad existente (ensanches), en donde se puedan desarrollar nuevas comunidades con la participación de Autoridades Municipales y Estatales, Desarrolladores Urbanos (fraccionadores) y desarrolladores de viviendas, así como otros desarrolladores inmobiliarios (industriales, comerciales, etc.).⁷²

⁷² Sociedad Hipotecaria Federal. *Desarrollos Urbanos Integrales Sustentables (DUIS)*. s.f. <http://www.shf.gob.mx/programas/intermediarios/DUIS/Paginas/default.aspx> (último acceso: 19 de julio de 2012).

3.7 CONCLUSIONES CAPITULARES.

El desarrollo de vivienda es una importante rama de la industria de la construcción que tiene un rol fundamental en el desarrollo de México. El gran rezago habitacional que se tenía a principios de siglo, aunado al apoyo por parte del Gobierno, reformas estructurales a los institutos públicos de vivienda, y un modesto mejoramiento en las condiciones macroeconómicas, dieron como resultado un gran crecimiento durante los primeros ochos años del siglo XXI. El negocio de desarrollo de vivienda representaba una gran oportunidad de inversión en esos años, por lo que ingresaron en esa época muchos agentes al negocio, y hubo un crecimiento muy rápido pero a la vez un tanto caótico y desordenado.

A partir de la crisis de 2009, las condiciones dentro de ésta industria ya no fueron tan favorables. Las necesidades de vivienda de la población persisten, y por tanto la demanda se mantiene, pero no se puede decir lo mismo por el lado de la oferta. Las condiciones del mercado cambiaron. Varios agentes de la industria desaparecieron, algunos sufren aún los estragos de la crisis, y pocos fueron los que se adaptaron de forma adecuada. En el caso específico de los desarrolladores de vivienda, todos fueron afectados, aunque los más perjudicados fueron los desarrolladores de menor tamaño y con menor acceso al financiamiento.

Ya no se espera un crecimiento tan acelerado como el de principios de siglo, sino un crecimiento más lento pero más estable. El negocio inmobiliario sigue representado una oportunidad de negocio, aunque se requiere de manejar el negocio con mayor profesionalismo. Con condiciones más restrictivas, sólo los más capaces de adaptarse podrán sobrevivir en una industria que se está consolidando, con cada vez mayores barreras de entrada para nuevos competidores.

Con tales condiciones, hoy más que nunca es necesario ser profesional. Los ingenieros y arquitectos tenemos evidentes ventajas por nuestra formación académica para competir en éste negocio, pero el negocio es muy complejo. Es necesario estudiar y conocer el medio, pero sobre todo aplicar la planeación estratégica.

4 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DESARROLLADORA DE VIVIENDA “MEGACASAS”.

En los capítulos anteriores se ha explicado la importancia de la planeación estratégica para la creación de nuevas empresas. Se ha expuesto que para la creación de nuevas empresas es imperioso concebir la estrategia del negocio, ya que dentro del contexto de la planeación estratégica, ésta es la base para elaborar los planes tácticos y operativos de la futura empresa. Sabemos ya que el plan estratégico define el camino a seguir durante las actividades de la empresa; además de que es un instrumento esencial al buscar financiamiento para un nuevo proyecto empresarial.

Se explicaron también algunas particularidades de la industria del desarrollo y promoción de vivienda. Por lo cual se entiende que el desarrollo de vivienda es una oportunidad de negocio dentro de la propia industria de la construcción.

Para conjuntar toda la información hasta aquí contenida, se presenta en este capítulo un ejercicio didáctico de la planeación de la estrategia para crear una hipotética empresa desarrolladora de vivienda en el estado de Oaxaca. El alcance es generar la estrategia, no los planes tácticos y operativos.

El plan estratégico aquí presentado no es una “receta de cocina” para todas las empresas desarrolladoras de vivienda; ya que cada empresa tiene sus particularidades. Esas particularidades cambian la planeación estratégica de cada empresa. La razón del siguiente plan es simplemente servir como una referencia, sin limitarse necesariamente a una empresa desarrolladora de vivienda, sino que, con sus respectivas modificaciones, es aplicable también a otros tipos de empresas dentro, o incluso fuera, del ámbito de industria de la construcción.



Plan Estratégico

Megacasas, S. A. de C. V.

AVISO DE CONFIDENCIALIDAD

Megacasas – Plan Estratégico de Negocios es un documento de carácter confidencial, y contiene información clasificada propiedad del Ing. Edgar Meixueiro Sánchez y/o Megacasas S. A. de C. V. La información aquí contenida no deberá reproducirse o transmitirse a persona alguna sin la autorización escrita por parte del Ing. Edgar Meixueiro Sánchez y/o Megacasas S. A. de C. V.

Ing. Edgar Meixueiro Sánchez
Fundador y Director General
Porfirio Díaz No. 813
Colonia Reforma
Oaxaca de Juárez, Oaxaca. C. P. 68050
Teléfono: (951) 515-5555
Correo Electrónico: e.meixueiro@megacasas.com
28 de febrero de 2013



FORMULACIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL

La idea general de la crear la empresa *Megacasas* nace a partir de la detección una oportunidad de negocio en el mercado inmobiliario local en los Valles Centrales del estado de Oaxaca. El equipo fundador considera que el mercado inmobiliario oaxaqueño ofrece condiciones favorables para el modelo de negocio que se propone.

El negocio de *Megacasas* se concentrará en el desarrollo de pequeños proyectos de vivienda o viviendas individuales en la Zona Metropolitana de la ciudad de Oaxaca, enfocada a un nicho de mercado de vivienda media; decisión que se ha tomado del análisis de mercado local y las capacidades y limitaciones del equipo fundador. El objetivo de *Megacasas* es ofrecer a sus clientes viviendas de la mejor calidad a precios justos y razonables para el cliente y para la empresa. Los principales clientes de la empresa serán familias de las clases media y media alta.

Parte importante del plan incluye una alianza estratégica con la empresa constructora *Servicios y Construcciones Valle Huaxyacac S. A. de C. V. (SECOVAH)*, reconocido constructor por la calidad de su trabajo en la construcción, la cual consiste en una aportación del 40% del capital social inicial de *Megacasas S. A. de C. V.* por parte de *Servicios y Construcciones Valle Huaxyacac S. A. de C. V.* con la cual se hace mercedora a una tercera parte de la propiedad de *Megacasas S. A. de C. V.* y a una exclusividad para construir las viviendas de la empresa durante los tres primeros años de actividades. De esta manera, las utilidades de *Megacasas* se obtendrán de la promoción de sus viviendas, mientras que el negocio de la construcción de las viviendas quedará en manos de *SECOVAH*.

El equipo fundador de la empresa quedaría conformado por el Ing. Edgar Meixueiro Sánchez, el Arq. Fernando Galván González, y *Servicios y Construcciones Valle Huaxyacac S. A. de C. V. Megacasas S. A. de C. V.* sería desde el principio una empresa **independiente** cuya propiedad será repartida en partes iguales entre cada uno de los tres socios fundadores conformando una sociedad anónima para efectos legales.

ANÁLISIS INTERNO

Tabla 1. Equipo fundador de *Megacasas S. A. de C. V.*

Ing. Edgar Meixueiro Sánchez	Maestro en Construcción egresado del Posgrado en Ingeniería por la Universidad Nacional Autónoma de México con vasta experiencia en investigación del mercado inmobiliario del estado de Oaxaca. Con experiencia también en la edificación de vivienda en todo la República.
Arq. Fernando Galván González	Arquitecto egresado de la Universidad Regional del Sureste con experiencia propia en el desarrollo, promoción y construcción de vivienda. Involucrado en el negocio durante más de diez años como persona física. Cuenta con capacidad comprobada para el diseño de construcciones vanguardistas.
Servicios y Construcciones Valle Huaxyacac S. A. de C. V.	Empresa constructora sin experiencia directa en el mercado inmobiliario pero con experiencia comprobada en la edificación de vivienda en el estado de Oaxaca.

Los estudios de mercado realizados nos confirman que, con la experiencia y cualidades de los integrantes del equipo fundador, podemos ser competitivos en la promoción y construcción de vivienda de nivel medio y residencial sin competir directamente con las grandes desarrolladoras de vivienda locales y nacionales. Dentro de la planeación de la idea empresarial se ha hecho análisis interno. Los resultados se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Análisis interno de la idea empresarial.

Área Funcional	Análisis
Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • El segmento de mercado por atender ha sido definido. • La información disponible para la elaboración del estudio de mercado es limitada. • De acuerdo a nuestros estudios podemos ofrecer precios competitivos y justos tanto para nuestros clientes y la empresa. • El área de mercadotecnia y ventas será dirigida por una persona profesional del ramo contratada por la empresa. • La venta de las viviendas se hará a través de vendedores propios y corredores independientes.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Las instalaciones para la empresa está plenamente identificado aunque se requiere invertir en la remodelación de las oficinas. • Se ha alcanzado un acuerdo con <i>Servicios y Construcciones Valle Huaxyacac S. A. de C. V.</i> para la construcción de las viviendas.
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el plan estratégico. • El personal fundador cuenta con probada capacidad para llevar a cabo una implementación del plan. • La comunicación del equipo fundador es buena. • La motivación del equipo fundador para llevar a cabo el plan es excepcional.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque la aportación de capital inicial será de importancia, la dependencia de financiamiento para capital de trabajo es elevada. • La experiencia del equipo fundador nos da acceso, aunque limitado, al crédito por parte de instituciones crediticias. • Existe poco alcance al crédito por parte de instituciones de crédito. • El equipo fundador ha tomado la decisión de buscar inversionistas a los cuales se les retribuirá con una renta, sin ceder la propiedad total o parcial de la empresa.

ANÁLISIS EXTERNO.

Análisis del entorno general

Conociendo la importancia del entorno en las actividades de Megacasas, el equipo fundador se ha dado a la tarea de analizarlo de tal manera que podemos detectar las probables oportunidades y amenazas que pudieran afectar las actividades de la empresa. A continuación presentamos algunos de los resultados del análisis del estado de las condiciones de estado de Oaxaca.

Según datos del Censo de Población y Vivienda 2010, Oaxaca es un estado con una extensión territorial de 93,757 km², el 4.8% del territorio nacional. Cuenta con una población de 3,801,962 habitantes en 570 municipios, el 3.4 % del total de país. De dicha población 77% vive en zonas urbanas y el 23% restante lo hace en zonas rurales dando como resultado una densidad poblacional de 41 personas por km². El promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 6.9, es decir, el equivalente al primer año de secundaria. En cuanto a vivienda, en Oaxaca existen 934,055 viviendas particulares, de las cuales 69.5% cuentan con acceso a agua entubada, el 70.8% al drenaje y 94.3% a la energía eléctrica.

Mientras que las expectativas económicas a nivel nacional parecen favorables, Oaxaca es uno de los estrados más rezagados de la república, no obstante a su gran riqueza de recursos naturales. Oaxaca representa únicamente el 1.5% del PIB nacional con un monto de 197 mil millones de pesos corrientes al 2010, por lo que representa la economía número 20 en cuanto a tamaño a nivel nacional. Las actividades primarias representan el 6.69% del PIB estatal, las secundarias el 25.53% y las terciarias el 67.78%. Dentro de éstas, las cuatro actividades más importantes de la entidad son: Comercio, restaurantes y hoteles (18.56% del PIB), servicios financieros e inmobiliarios (18.35% de PIB), industrias manufactureras (18.42% del PIB) y los servicios educativos y médicos (12.05 del PIB%).

Según el Instituto Mexicano para la Competitividad, A. C. el estado de Oaxaca ocupa el último lugar en este rubro. Oaxaca, que a pesar de su importancia en el turismo y la industria petrolera, posee los peores números en materia de educación (apenas 16 de cada 100 personas mayores de 25 años tienen estudios superiores; el promedio nacional es de 25 personas por cada 100), posee una eficiencia recaudatoria muy baja (el 58% de sus ingresos se destina al pago de nómina) y no cuenta una Ley de Desarrollo Social.

Análisis de la industria.

- 1. Intensidad de la rivalidad entre competidores.** Los competidores no son una fuerza relevante, a pesar de la cantidad de empresas que existen en el mercado. Las empresas de mayor tamaño están enfocados en ciertos segmentos de mercado pero descuidan algunos otros que son los que son susceptibles de explotar. El estado de Oaxaca es uno de los estados con mayor rezago habitacional pero con un menor número de créditos hipotecarios colocados por las instituciones públicas y privadas anualmente. La disponibilidad de créditos es alta y los competidores aun representado un número considerable no logran satisfacer la demanda total, especialmente en nichos específicos.
- 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** En Oaxaca, el desarrollo de vivienda no se encuentra cerrada a la entrada de nuevos competidores, por inexistencia de barreras de entrada en forma de exigencias de capacitación técnica, fuertes necesidades de capital, políticas gubernamentales que limiten o controlen el acceso al mercado.
- 3. Presión de productos sustitutos.** Los productos sustitutos representan un importante reto en la industria de desarrollo de vivienda en el Estado. La vivienda en renta y la vivienda usada

son opciones al alcance de los consumidores y muchas veces ofrecen ventajas importantes para ellos. En el caso de la vivienda en renta, gran parte de la población no cuenta con acceso a financiamiento hipotecario por lo que la opción de renta es probablemente la única opción. Mientras que la vivienda usada representa en ocasiones un producto que cuenta con condiciones más atractivas para el consumidor, como una mejor ubicación y acceso a servicios y generalmente precios sensiblemente más bajos.

4. **Capacidad de negociación de los proveedores.** Los más relevantes son las constructoras, instituciones de crédito y los proveedores de suelo. Las primeras no tienen una fuerza destacable, salvo en proyectos que exijan una elevada capacitación técnica, poco habitual en el negocio inmobiliario. Además, la alianza estratégica con *Servicios y Construcciones Valle Huaxyacac S. A. de C. V.* supone un riesgo menor ya que la misma empresa es dueña de una tercera parte de la *Megacasas* por lo que esperamos contar con precios competitivos y justos para ambas empresas. Las empresas desarrolladoras de vivienda dependen en gran medida de los créditos para construcción de vivienda, o crédito puente, rubro que ha tenido dificultades a partir de la crisis de 2009. Las empresas de menor tamaño, caso nuestro, deberán recurrir a fuentes de financiamiento alternas. Los propietarios de suelo sí tienen un elevado poder de negociación, motivado por la exclusividad que aporta la localización fija del suelo, factor determinante a la hora de tomar las decisiones de adquisición. La disponibilidad de suelo en los Valles Centrales de Oaxaca se encuentra limitado no por la falta física de terrenos sino por el tipo de propiedad, siendo en su mayor parte propiedad social, ya sea comunal o ejidal, los cuales no se pueden comercializar sin antes pasar por un engorroso y tardado, y a veces imposible por cuestiones sociales, proceso legal para convertirlos en propiedades privadas. La tierra social en el estado representa el 77.6% del territorio estatal.
5. **Capacidad de negociación de los compradores.** Los principales compradores son las familias, para las cuales la compra de vivienda representa una de las inversiones más importantes de su vida. Dentro de la industria, los consumidores son muy heterogéneos y está altamente fragmentados, por lo que su capacidad de negociación, aunque importante, es limitada.

ESTUDIO DE MERCADO

Delimitación del mercado.

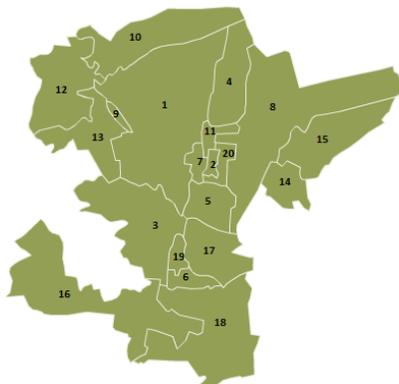
Megacasas, siendo una pequeña empresa desarrolladora de vivienda, pretende concentrar sus actividades en el mercado inmobiliaria de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Oaxaca (Valles Centrales). Su mercado objetivo es aquel en busca de viviendas de clase media y residencial.

La Zona Metropolitana de la Ciudad de Oaxaca se conforma por el conjunto urbano de 20 municipios y la relación de interdependencia económica y socio-demográfica de éstos. En total la ZMCO cuenta con una superficie total de 585 km² y una población de aproximadamente 593,000

habitantes según el Censo de Población y Vivienda 2010, por lo que cuenta con una densidad poblacional de 929 hab/km². Los municipios que la constituyen son:

Tabla 3. Municipios que conforma la Zona Metropolitana de la Ciudad de Oaxaca.

1.- Oaxaca de Juárez	11.- San Agustín Yatareni
2.- Santa Cruz Amilpas	12.- San Lorenzo Cacaotepec
3.- Santa Cruz Xoxocotlán	13.- Santa María Atzompa
4.- San Andrés Huayapam	14.- Santa María el Tule
5.- San Antonio de la Cal	15.- Santo Domingo Tomaltepec
6.- Santa María Coyotepec	16.- Villa de Zaachila
7.- Santa Lucía del Camino	17.- San Agustín de las Juntas
8.- Tlaxiactac de Cabrera	18.- San Bartolo Coyotepec
9.- San Jacinto Amilpas	19.- Animas Trujano
10.- San Pablo ETLA	20.- San Sebastián Tutla



La ZMCO es la "ciudad" más grande de todo el estado de Oaxaca, concentrando el 15% de la población de la entidad. Además de contar con una importante actividad turística, la ciudad de Oaxaca cumple con las funciones administrativas de la capital del estado, así como actividades económicas como el comercio y servicios por el detonante principal que es el turismo. Oaxaca, además de ser una ciudad colonial; rica en edificios con valor artístico y arquitectónico así como su exquisita gastronomía, la han posicionado en el 4to lugar en recepción de turistas en ciudades con atractivo colonial y arqueológico visitado tanto por nacionales como extranjeros.

Por su ubicación geográfica, la empresa considera también los municipios de Cuilapam de Guerrero y San Raymundo Jalpan como posibles zonas de actividad, los cuales se encuentran entre los municipios de Villa de Zaachila y Santa Cruz Xoxocotlán.

Análisis de los clientes y su demanda.

La población propensa a formar nuevos hogares es la que se encuentra entre los 20 y 40 años. De 2005 a 2020 esta cifra pasará (según las últimas proyecciones de CONAPO, en 2005) de 1.14 millones a 1.31 millones de habitantes, lo que llevará a un crecimiento en la formación de nuevos hogares a lo largo de los próximos ocho años, y a que la proporción de la población en edad de formar un hogar, y por consiguiente de requerir vivienda, esté en constante crecimiento.

Oaxaca es uno de las entidades con mayor rezago habitacional. El rezago habitacional en el estado asciende a 487,000 soluciones de vivienda. Es decir, 487,000 hogares necesitan una solución de vivienda para satisfacer las condiciones mínimas aceptables. De éstos, 76,300 requieren adquirir una vivienda, 87,500 necesitan autoconstruir su vivienda, y 323,500 requieren mejorar su vivienda. Por supuesto, que no todos ellos tienen la capacidad para mejorar su condición inmediatamente. Un gran reto para el gobierno y la sociedad.

Según estimaciones de la Sociedad Hipotecaria Federal, Oaxaca tendrá una demanda de vivienda en todo el año 2012 de alrededor de 50,657 unidades, entre las que se incluyen aquellos hogares que demandarán soluciones por adquisición de vivienda, mejoramiento de su vivienda, o autoproducción. Este número representa el número de hogares que estarán en condiciones de hacer efectiva una solución de vivienda en 2012. No existen datos más específicos para conocer cuántas de esas 50,657 soluciones, corresponden a la adquisición de vivienda nueva.

Para tratar de entender la demanda real de vivienda nueva en tan sólo en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Oaxaca nos basamos en las estadísticas del IMSS y el INFONAVIT, el cual genera alrededor del 69% de los créditos de adquisición de vivienda en el estado. Al tercer bimestre de 2012, existen registrados ante el IMSS un total de 183,862 trabajadores en el estado, de los cuales 52,701 se encuentran en condiciones de adquirir un crédito para adquisición de vivienda a través del INFONAVIT. De estos 52,701 trabajadores, 28,625 se encuentran en la ZMCO, lo que nos indica que alrededor del 55% de la demanda potencial de créditos para adquisición de vivienda del INFONAVIT se encuentra en esta zona.

Tabla 4. Demanda potencial de créditos de vivienda del INFONAVIT en la ZMCO, por rango salariales.

Salario VSMM	Hasta 1.99	2.00 a 2.60	2.61 a 3.99	4.00 a 6.99	7.00 a 10.99	11.00 en adelante	Total
ZMCO	12,930	2,439	3,902	5,530	2,433	1,391	28,625
Participación (%)	45%	9%	14%	19%	8%	5%	100%

Por otro lado, el INFONAVIT ha tenido históricamente dificultades para conseguir su meta anual de financiamientos en el estado de Oaxaca, por la baja colocación de créditos en comparación a la demanda potencial. Por ejemplo, en 2010 el INFONAVIT de 3,698 créditos programados tan solo formalizó 2,600, un 70% de la meta anual; en 2011 de 3,434 programados, sólo se formalizaron 2,343 créditos y subsidios, solo 68% de la meta anual; aunque para 2012, el INFONAVIT redujo su meta anual para Oaxaca tan solo 2,420, de las cuales 2,450 se habían formalizado al 18 de noviembre cumpliendo la meta anual pero con cantidades muy similares a años anteriores.

Para estimar la demanda de vivienda nueva en la ZMCO, con datos disponibles de la Comisión Nacional de Vivienda sabemos que se colocaron los siguientes créditos para adquisición de vivienda desde 2010 hasta septiembre de 2012 en el estado de Oaxaca por parte de todas las instituciones de crédito públicas y privadas, tomando en cuenta los financiamientos.

Tabla 5. Colocación de créditos para adquisición de vivienda en Oaxaca, según datos de CONAVI.

Período	2010	2011	Enero a Septiembre 2012
Número de créditos	7,961	7,450	7,772

Si extrapolamos los créditos otorgados durante 2012, se puede pensar que los créditos que se pueden alcanzar durante el año son de alrededor de 10,300. Teniendo en cuenta el enorme rezago habitacional y la demanda de soluciones de vivienda en el estado, y considerando que las

condiciones económicas se mantendrán favorables, se puede pensar que la demanda de créditos para adquisición de vivienda durante los próximos años deberá estar por arriba de las 10,000 unidades. Puede estimarse entonces que del total de créditos 6,000 serán para adquisición de vivienda nueva; el resto de demanda será para vivienda usada o de adjudicación. Ahora, si consideramos que el 55% de la demanda potencial se encuentra en la ZMCO, tenemos que durante los próximos años tendremos una demanda de vivienda nueva de al menos 3,300 viviendas anuales tan solo en la ZMCO.

Para hacer una estimación del tipo de vivienda que será demandada, y de acuerdo a los datos disponibles, tomamos en cuenta la media de demanda a nivel nacional para los diferentes tipos de vivienda. Esperamos entonces que la demanda de vivienda nueva para 2013 la ZMCO se reparta como indica la tabla.

Tabla 6. Estimación general de la demanda de vivienda nueva para la ZMCO para 2013, por tipo de vivienda.

Tipo de vivienda	Económica + popular	Tradicional	Media	Residencial	Residencial Plus	Total
Demanda general estimada	1815	957	396	99	33	3,300
Participación (%)	55%	29%	12%	3%	1%	100%

Análisis de los competidores y su oferta

De acuerdo a datos de la delegación Oaxaca del INFONAVIT, existen alrededor de 30 desarrolladores formales participando en la ZMCO. Existen varios más informales, que venden pocas viviendas, o cuyo enfoque del negocio es la construcción en terrenos particulares, a través del crédito INFONAVIT.

Es importante mencionar que las grandes desarrolladoras nacionales tienen poca participación en el mercado oaxaqueño en general, a excepción de Casas GEO. Dentro las empresas desarrolladoras más importantes podemos encontrar los casos de la propia Casas GEO, Inmobiliaria Aguilar, Monterey Funding, GESO Vivienda, y Yatzil Construcciones.

De acuerdo a la información al alcance del Registro Único de Vivienda podemos describir someramente la oferta de vivienda presente en la ZMCO al 1° de septiembre de 2012. La oferta se divide como sigue:

Tabla 7. Oferta disponible en la ZMCO disponible en el RUV por tipo de vivienda al 1° de septiembre de 2012.

Municipio	Económica	Popular	Tradicional	Media	Residencial	Residencial Plus	Total
Cuilapam de Guerrero	0	0	115	2	0	0	117
Oaxaca de Juárez	0	0	60	0	0	0	60
San Raymundo Jalpan	0	4	14	0	0	0	18
Santa Cruz Xoxocotlán	0	155	268	30	0	0	453
Santa María Atzompa	145	4	52	0	0	0	201
Santa María Coyotepec	0	22	5	0	0	0	27
Totales	145	185	514	32	0	0	876

Esta oferta representa el 35% de la oferta en todo el estado de Oaxaca. Hay que tomar esta información con cierta precaución ya que muchos de los oferentes de vivienda en la zona son

desarrolladores informales menos profesionales que por alguna razón no registran sus viviendas en el RUV. Algunas otras empresas con sede en la ZMCO ofrecen alternativas en municipios fuera de ZMCO como el caso de Tlacolula de Matamoros, donde se ofertan 200 viviendas económicas, 1,124 populares y 11 tradicionales.

La oferta de la competencia en el segmento que pretendemos participar disponible es:

Tabla 8. Análisis de la oferta de la competencia.

Proyecto	Empresa	No de viviendas	Área const. m ²	No. de recam.	Ubicación	Precio	Precio por m ²
Fraccionamiento Residencial DENALI	Espacio 100	62	94	3	Santa María Atzompa	\$800,000	\$8,510
Hacienda Bazán	Monterey Funding		76	2	San Jacinto Amilpas	\$780,000	\$10,260
Residencial los Ángeles	Yatzil Construcciones		108	3	Santa Cruz Xoxocotlán	\$1,170,000	\$10,830
Residencial del Bosque	Melgu Desarrollos Arquitectónicos		132	3	Santa Cruz Xoxocotlán	\$1,000,000	\$7,580
Residencial las Palmas	Grupo Inmobiliario Aspros	22	127	3	San Jacinto Amilpas	\$950,000	\$7,480
Santa Lucía Residencial	Grupo Inmobiliario Aspros		148	3	Santa Lucía del Camino	\$1,300,000	\$8,780
Vista Bella	Monterey Funding	97	76	2	Santa María Atzompa	\$635,000	\$8,350
Valores Promedio			109			\$947,857	\$8,827

Análisis de la comercialización

Aunque no contamos con información específica de los inicios de obra para volver a surtir el inventario de vivienda, es razonable que la demanda de vivienda en la ZMCO supera con creces a la oferta, aun tomando en cuenta las alternativas ofrecidas en Tlacolula de Matamoros.

Tomando en cuenta estos los datos de demanda y oferta, es difícil explicar la poca colocación de créditos por parte del INFONAVIT. Una razón podría ser que los oferentes de vivienda no están leyendo adecuadamente la demanda.

La demanda en la ZMCO, está conformada en su mayoría por la vivienda de interés social (económica, popular y tradicional) con un 84%. Para satisfacer esta demanda, ya encontramos a un desarrollador de gran tamaño, Casas GEO; además de otras desarrolladoras de vivienda de tamaño medio que pueden competir entre sí con economías de escala. Rubro en el que es difícil competir para una empresa como *Megacasas*.

La demanda de nivel medio representa aproximadamente el 12% de la demanda total. Es ahí donde existen varios oferentes de menor tamaño y con menor producción. Muchos de ellos menos profesionales. Es un segmento de mercado donde *Megacasas* puede competir ofreciendo productos únicos de mejor calidad a niveles competitivos, no más económicos.

EL PLAN ESTRATÉGICO

Análisis FODA.

Factores externos	Factores internos	<p>Fortalezas – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para tomar decisiones rápidamente. 2. Enorme entusiasmo por parte del equipo fundador. 3. Capacidad para ofrecer un servicio personalizado. 4. Respaldo de empresa constructora de prestigio para construcción de viviendas de calidad comprobada. 5. Equipo fundador conformado por profesionales de la construcción con formación de negocios. 	<p>Debilidades – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Primer emprendimiento empresarial por parte del equipo fundador como equipo. 2. Nula reserva territorial. 3. Limitados recursos económicos. 4. Inexistente posicionamiento de marca. 5. Poca experiencia en el área de ventas. 6. Difícil acceso a financiamiento para construcción de vivienda. 7. Pocos datos para elaboración de estudios de mercado.
	<p>Oportunidades – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de nicho de mercado relativamente inatendido (medio y residencial). 2. Disponibilidad de créditos para adquisición de vivienda. 3. Mercado con potencial. 4. Muchos competidores informales, con bajos niveles de profesionalismo. 5. Estabilidad económica del país. 6. Competencia desorganizada. 	<p>Alternativas FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocar los esfuerzos al nicho de mercado medio. 2. Elaboración de procesos eficientes para la venta de vivienda. 3. Localización de predios para construcción dentro de la mancha urbana. 4. Establecer estructura organizacional clara. 5. Conformar plan de negocios para conseguir financiamiento. 	<p>Alternativas DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conformar equipo de ventas profesional. 2. Asociarse con inmobiliaria reconocida para venta de viviendas. 3. Establecer local comercial con instalaciones de primera. 4. Contratación de encargado de ventas profesional con experiencia. 5. Búsqueda de alternativas de financiamiento (sociedades con particulares).
	<p>Amenazas – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor participación de la vivienda usada y en renta. 2. Poca disponibilidad de terrenos para desarrollo de vivienda. 3. Luchas sociales en el estado de Oaxaca. 4. Existencia de grandes desarrolladores, con economías de escala y acceso a financiamiento. 5. Posible cambio de políticas gubernamentales. 	<p>Alternativas FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover ventajas de adquirir vivienda nueva. 2. Procurar oferta de vivienda nueva cerca de los centros urbanos, con servicios. 3. Establecer oficinas fuera del centro de la ciudad para evitar manifestaciones. 4. Dirección estratégica de la empresa para prepararse para imprevistos. 5. Diversificación de inversiones, invertir en más de un proyecto. 	<p>Alternativas DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer mayor calidad en las viviendas con precios competitivos. 2. Ofrecer participación de dueños de terrenos en proyectos de desarrollo.

Visión

Nuestra visión no es ser la mejor empresa desarrolladora de vivienda en el sureste mexicano, no necesariamente la más grande. Nuestro deseo es situarnos en la mente de la gente como la primera opción para solucionar sus necesidades de vivienda.

Misión

En *Megacasas* conformamos una desarrolladora de vivienda con la responsabilidad primordial de ofrecer mejores alternativas para solucionar las necesidades de vivienda de las familias oaxaqueñas que la competencia; además de la calidad de nuestros productos, buscamos mejorar la calidad de vida nuestros clientes. Respetando en todo momento el medio ambiente y el desarrollo urbano ordenado de nuestras comunidades. Cumplir con dicha responsabilidad nos ayudará a alcanzar otra de nuestras metas, la cual consiste en asegurar el crecimiento y consolidación de nuestra organización en el mercado inmobiliario oaxaqueño.

Valores

- **Honestidad:** Actuar con honradez, lealtad, ética y transparencia tanto con nuestros clientes, como con nuestros socios y proveedores.
- **Trabajo en Equipo:** Formar un equipo de manera el conjunto de esfuerzos permita alcanzar de manera más eficiente nuestros objetivos.
- **Innovación:** Fomentar las ideas nuevas que nos permitan diferenciarnos de la competencia.
- **Calidad:** Ofrecer los productos de calidad superior.
- **Servicio:** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con entusiasmo, amabilidad y buen trato.
- **Calidad de vida.** Dada la importancia de la vivienda para las familias, procurar que nuestros productos ayuden a mejorar la vida nuestros clientes.

Objetivos estratégicos

Lograremos nuestra misión a través de los siguientes objetivos:

- Posicionarnos y alcanzar estabilidad en el mercado de vivienda oaxaqueño en máximo de tres años.
- Generar en los consumidores preferencia por nuestra oferta.
- Desarrollar los proyectos de manera programada y eficiente.
- Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- Alcanzar una ganancia anual sobre las ventas de 15% después de cubrir gastos e impuestos a partir del segundo año de actividades.

Estrategia competitiva

De acuerdo a las características de nuestra empresa, hemos decidido optar por estrategia competitiva de *enfoque de mejor valor*, o de diferenciación enfocada. Debido a que somos una empresa pequeña no podemos competir directamente con las grandes y medianas desarrolladoras en el mercado de vivienda social, debido a sus economías de escala, y a su mayor acceso al financiamiento. Por esta razón, decidimos definitivamente ofrecer nuestras viviendas a un mercado de vivienda media y residencial, el cual no es el punto fuerte de los líderes actuales de la industria.

4.2 CONCLUSIONES CAPITULARES

Elaborar la estrategia no es tarea fácil. Es un trabajo arduo y laborioso. Las estrategias se toman tiempo para formular de manera adecuada. Pero los resultados valen la pena.

El solo hecho de formular una estrategia para una empresa de nueva creación le da al equipo fundador una visión diferente de su negocio, de tal manera que lo hacen avanzar con un propósito y una dirección.

En éste capítulo se presentó un ejercicio didáctico de la elaboración del plan estratégico de la empresa desarrolladora de vivienda *Megacasas*. Aunque es un ejercicio meramente hipotético, se visualizan claramente los resultados de aplicar la planeación estratégica a un emprendimiento empresarial.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado esta investigación, queda clara la cada vez mayor importancia de la planeación estratégica en el proceso de planeación de creación de nuevas empresas. Formular una estrategia, y en base a ella, generar un plan estratégico de negocios, permite al empresario darle una dirección a su empresa, tomando en cuenta tanto las capacidades y limitaciones propias de la empresa o idea empresarial, como las condiciones del entorno exterior que la rodea.

De acuerdo a los objetivos establecidos al principio de esta investigación se puede concluir que definitivamente la planeación estratégica es la mejor alternativa en la cual basar la planeación de la empresa desarrolladora de vivienda con operaciones en el estado de Oaxaca que ahí se plantea, y más allá de ello, en cualquier emprendimiento empresarial. Podemos detallar esta conclusión en cuatro partes, de acuerdo a cada objetivo específico:

1. La planeación estratégica en efecto aumenta las posibilidades de éxito de un negocio de nueva creación. Al establecer una estrategia basada en el estudio interno y externo de una empresa puede competir de manera más efectiva a la hora de implementar la estrategia. Por supuesto, la estrategia deberá implementarse para medir el efecto real en el éxito de la empresa, por lo que hay que tomar en cuenta ésta limitante. Lo que sí es un hecho es que una empresa planeada estratégicamente, tiene una identidad, sabe hacia dónde va, conoce sus objetivos, y tiene claro cuál es la estrategia que utilizará para alcanzarlos.
2. El plan estratégico debe ser la base de cualquier plan de negocios. No todas las empresas lo hacen de esa manera, fenómeno que se acentúa en las pequeñas y medianas empresas,

y se acentúa aún más en las empresas de la industria de la construcción. Muchas veces se generan los planes de acción de las empresas e incluso los proyectos individuales pero no se piensa estratégicamente; eso es un error muy común. No tiene mucho sentido hacer una planeación táctica y operativa a detalle si no ésta claro hacia dónde están dirigidas. Los planes de acción de las empresas deben estar siempre enfocados en apoyar el plan estratégico.

3. El desarrollo de vivienda es un negocio moderno que forma parte importante de la industria de la construcción. Es un sector que ha tomado cierta fuerza a partir de los inicios de siglo, provocada por los altos índices de necesidad de vivienda de la población mexicana, el apoyo gubernamental y un mejoramiento en las condiciones macroeconómicas y financieras del país. Es una actividad compleja, que requiere de conocimientos especializados para participar en ella de forma competitiva (aparte de la planeación estratégica, se requiere conocimiento del medio). A partir de la crisis económica de 2009, el negocio de vivienda ha sufrido un reacomodo de circunstancias. Hay actores del medio que se están posicionando como líderes, mientras que otros menos profesionales están teniendo severas dificultades para mantenerse en el negocio. La competencia dentro de este mercado es cada vez más fuerte.
4. Se elaboró el plan estratégico de una empresa de desarrollo de vivienda hipotética en el estado de Oaxaca. En el marco de la planeación estratégica, se formuló la estrategia competitiva de la empresa para procurar su éxito en el mercado de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Oaxaca. Con ello se concluye que no solo es posible planear estratégicamente la empresa, sino que es la mejor alternativa disponible.

La planeación estratégica es un tema amplio, y el alcance de este trabajo de investigación tiene su límite en la formulación de la estrategia competitiva de una empresa, por lo que quedan aún algunos otros contenidos que pueden ser resueltos por futuros investigadores en el tema. En los anexos de este trabajo se encuentran las bases para elaborar los planes de acción de una empresa; es decir, el plan de mercadotecnia, de operaciones, de recursos humanos y financiero. Si es interés de un investigador puede desarrollar una tesis con cualquiera de dichos planes de acción. En el Capítulo II se encuentra el marco teórico necesario para realizarlos.

BIBLIOGRAFÍA

Aching Guzmán, César. *Razones Financieras (Ratios)*. s.f.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/ratiosfinancieros/default.asp (último acceso: 28 de octubre de 2010).

Ackoff, Russell L. *Un Concepto de Planeación de Empresas*. México D. F.: Editorial Limusa, 2007.

Allen, Kathleen, y Peter Economy. *Complete MBA for Dummies*. 2nd edition. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2008.

Alsina, Jorge. *Como Cerrar Correctamente un Proyecto*. s.f.

http://www.projectcharter.com/documents/white_papers_sp/Cierre_proyectos.PDF (último acceso: 26 de marzo de 2012).

Asociación Hipotecaria Mexicana. *Clasificación Homologada de la Vivienda*. s.f.

<http://www.ahm.org.mx/docs/ahm/CLASIFICACION%20HOMOLOGADA%20DE%20VALOR%20DE%20VIVIENDA.pdf> (último acceso: 10 de Febrero de 2012).

—. *Vivienda Disponible RUV*. s.f.

http://www.ahm.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=130&Itemid=191&lang=es (último acceso: 22 de octubre de 2011).

BBVA Bancomer. *Situación Inmobiliaria: México*. 18 de Julio de 2012.

http://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/1207_SituacionInmobiliariaMexico_Jul12_tcm346-348280.pdf (último acceso: 23 de octubre de 2012).

- . *Flash Inmobiliario México*. 16 de octubre de 2012.
http://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/121016_FlashInmobiliarioMexico_31_tcm346-359646.pdf (último acceso: 25 de octubre de 2012).
- Berry, Timothy J. *Hurdle: The Book on Business Planning*. Eugene, Oregon: Palo Alto Software, Inc., 2000.
- . *The Plan-As-You-Go Business Plan*. Entrepreneur Media Inc., 2008.
- Best Business Service. *Curso de Planificación Estratégica*. 1998.
- Beteta, Ignacio. *Vivienda y Crédito Hipotecario en México*. s.f.
<http://www.ibeteta.com/LACONSTRUCCION%3%93NDEVIVIENDA.asp> (último acceso: 21 de Septiembre de 2011).
- . *Vivienda y Crédito Hipotecario en México*. México, D. F.: El Economista y Centro Urbano, 2004.
- Bueno, Enrique. *Estrategias en el Mundo Inmobiliario: Donde y Cuándo Comprar, Qué Construir y Cómo Vender, incluso en Época de Crisis*. Segunda edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2009.
- Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda. *El Modelo de Vivienda Impulsa a México hacia el Desarrollo Sustentable*. julio de 2011.
<http://www.canadevi.org.mx/portal/agxppdwn.aspx?65,9,499,O,S,0,9183690%3bS%3b1%3b5283>, (último acceso: 07 de octubre de 2011).
- Campa, Roberto. «Desarrolladoras edifican 70% de las casas: Conavi.» *eleconomista.mx*. 3 de noviembre de 2011. <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/11/03/desarrolladoras-edifican-70-las-casas-conavi> (último acceso: 26 de septiembre de 2012).
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia. «bicgalicia.org.» *Como Realizar un Estudio de Mercado*. s.f.

Chambers, K. Dennis. *The Entrepreneur's Guide to Writing Business Plans and Proposals*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers, 2008.

Comisión Nacional de Vivienda. *Programa Anual de Financiamientos para Vivienda 2012*. s.f.

<http://www.conavi.gob.mx/documentos/vivienda%20en%20cifras/meta-anual/2012/META-2012-I.xls> (último acceso: 25 de octubre de 2012).

—. *Avances de Sector Vivienda*. Septiembre de 2012.

<http://www.conavi.gob.mx/documentos/coyuntura/avances-del-sector-septiembre-2012.pdf> (último acceso: 25 de octubre de 2012).

Covello, Joseph A., y Brian J. Hazelgren. *The Complete Book of Business Plans: Secrets to Writing Powerful Business Plans*. Segunda edición. Naperville, Illinois: Sourcebooks, Inc., 2006.

Covey, Stephen R. *El Liderazgo Centrado en Principios*. Traducido por Orestes Pantelides. México, D. F.: Editorial Paidós Mexicana, S. A., 1993.

CreceNegocios.com. *CN CreceNegocios.com: Todo sobre pequeños y medianos negocios*. 2009.

<http://www.crecenegocios.com/> (último acceso: 06 de septiembre de 2009).

David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer edición. Traducido por Books and Words Solutions S. C. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2008.

Flores Bashbuch, Leonardo, y Juan Pablo Muñoz Rios. «Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos de Construcción.» *Análisis de Prefactibilidad Financiera de un Conjunto Habitacional de Interés Social*. Cholula, Puebla: Universidad de las Américas Puebla, Escuela de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Civil, 2003.

Fundación CIDOC, Sociedad Hipotecaria Federal. *Estado Actual de la Vivienda en México: 2010*. México, 2010.

—. *Estado Actual de la Vivienda en México: 2011*. México, D. F., 2011.

- . *Estado Actual de la Vivienda en México: 2012*. México, D. F., 2012.
- Gwen, Moran, y Sue Johnson. *The Complete Idiot's Guide to Business Plans*. New York: Penguin Group (USA) Inc., 2005.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia*. Cuarta Edición. México, D. F.: MacGraw-Hill Interamericana, 2006.
- Hinojosa, Jorge Arturo, y Héctor Alfaro. *Evaluación Económico-Financiera de Proyectos de Inversión*. México, D. F.: Editorial Trillas, S. A. de C. V., 2000.
- Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. *Plan Financiero 2011-2015*. 2010. <http://www.infonavitpublica.org.mx/?q=node/90> (último acceso: 3 de Octubre de 2011).
- . *Plan Financiero 2012-2016*. 2011. <http://infonavitpublica.org.mx/?q=node/751> (último acceso: 25 de 10 de 2012).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. s.f. <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P> (último acceso: 05 de 10 de 2012).
- . *Banco de Información Económica*. s.f. <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/bdiesi/bdie.html> (último acceso: 22 de Septiembre de 2012).
- Instituto Tecnológico de la Paz. *Tutorial de Proceso Administrativo*. s.f. <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/> (último acceso: 13 de febrero de 2010).
- Inversionista: Finanzas Personales. «La Guía para Comprar tu Casa: Tu Hogar a la Segura.» Editado por Jose Manuel Baliñas. *Construye tu Patrimonio* (Editorial Premiere, S. A. de C. V.), 2007: 1-60.

- Jarque, Leopoldo. *¿Cuánto cuesta una escritura?* eluniversal.mx. 12 de marzo de 2010.
http://blogs.eluniversal.com.mx/weblogs_detalle10211.html (último acceso: 19 de julio de 2012).
- Koontz, Harold, y Heinz Weihrich. *Administración: Una Perspectiva Global*. Onceava edición. Traducido por Enrique Mercado Gonzalez. México D. F.: McGraw Hill Interamericana Editores, 1998.
- Miklos, Tomás. *Criterios Básicos de Planeación*. México, D. F.: Instituto Federal Electoral, 1998.
- Olsen, Erica. *Strategic Planning for Dummies*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc., 2007.
- Peterson, Stephen, Peter E. Jaret, y Barbara Findlay Schenck. *Business Plans Kit for Dummies*. Tercera edición. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc., 2010.
- Pinson, Linda. *Anatomía de un Plan de Negocio: Una Guía Gradual para Levantar el Negocio y Asegurar el Futuro de su Compañía*. eLibro. Editado por Lorena Ramírez. Traducido por Roberto Quezada y Vicky Quiroz. Tustin, California: Out of you mind...and into the Marketplace, 2003.
- PlanWare, Invest-Tech Limited. *Free-Plan Guide*. s.f.
<http://www.planware.org/freebusinessplan.htm#3> (último acceso: 7 de mayo de 2010).
- . *Business Planning Papers: Developing a Strategic Plan*. 2009.
<http://www.planware.org/strategicplan.htm#1> (último acceso: 06 de septiembre de 2009).
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1998.
- . *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998.
- Presidencia de la República. *Quinto Informe de Gobierno*. Ciudad de México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2011.

- . *Sexto Informe de Gobierno*. Ciudad de México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2012.
- Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Cuarta edición. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.
- Robbins, Stephen P., y Mary Coulter. *Administración*. décima edición. Traducido por Laura Fernández Enríquez y Verónica del Carmen Alba Ramírez. México, D. F.: Prentice-Hall, s.f.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. Quinta edición. México D. F.: Cengage Learning Editores, 2005.
- Sachse, Matthias. *Planeación Estratégica en Empresas Públicas*. México, D. F.: Editorial Trillas, S. A. de C. V., 1990.
- Sapag Chain, Nassir, y Reinaldo Sapag Chain. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Segunda edición. México, D. F.: McGraw-Hill Latinoamericana, 1989.
- Secretaría de Economía. *Guías Empresariales: Inicie y Mejore su Negocio*. s.f.
<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/> (último acceso: 07 de septiembre de 2009).
- Secretaría de la Reforma Agraria. *Programa Sectorial de Desarrollo Agrario*. 2007.
http://www.sra.gob.mx/sraweb/datastore/ligas_interes/docs_prosectorial/Programa_Sectorial_Agrario.pdf (último acceso: 29 de marzo de 2012).
- «Sitio web de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.» Vers. Última Reforma DOF 15-12-2011. *Ley de Inversión Extranjera*. s.f.
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/44.pdf>.
- «Sitio web de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.» Vers. Última Reforma DOF 09-02-2012. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. s.f.
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>.

«Sitio web de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.» Vers. Última Reforma DOF 20-08-2008. *Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito*. s.f.

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/145.pdf>.

«Sitio web de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.» Vers. Última Reforma DOF 15-12-2011. *Ley General de Sociedades Mercantiles*. s.f.

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>.

Sociedad Hipotecaria Federal. *México: Rezago Habitacional, Demanda de Vivienda 2012 y Bono Demográfico*. s.f.

<http://www.shf.gob.mx/estadisticas/EstudiosVivienda/Documents/Rezago%20habitacion%20al%20y%20Demanda%20de%20vivienda%202012.pdf> (último acceso: 05 de 10 de 2012).

—. *Demanda de Vivienda 2011*. s.f.

http://www.ahm.org.mx/docs/asociados/SHF/1102_DemandaVivienda.pdf (último acceso: 4 de octubre de 2011).

—. *Financiamiento a la Autoproducción Asistida*. mayo de 2010.

http://www.conavi.gob.mx/documentos/psv/2do_encuentro/talleres/financiamiento/3-Presentacion%20de%20Sociedad%20Hipotecaria%20Federal%20por%20Lic%20Claudia%20Acuna%20Fernandez.pdf (último acceso: 07 de octubre de 2011).

—. *Demanda de Vivienda 2012*. s.f.

<http://www.ahm.org.mx/docs/asociados/SHF/1202%20Demanda%20Vivienda%202012.pdf> (último acceso: 05 de 10 de 2012).

—. *Desarrollos Urbanos Integrales Sustentables (DUIS)*. s.f.

<http://www.shf.gob.mx/programas/intermediarios/DUIS/Paginas/default.aspx> (último acceso: 19 de julio de 2012).

Standard & Poor's Ratings Services. *Mercado hipotecario mexicano sigue dominado por bancos y agencias gubernamentales; continúan las dificultades para empresas privadas*. 23 de mayo de 2011.

<http://www.standardandpoors.com/ratings/articles/es/la/?articleType=HTML&assetID=12>

45305346857#Mercado hipotecario mexicano: Rentable y de buen tamaño (último acceso: 8 de octubre de 2011).

Tyson, Eric, y Jim Schell. *Small Business for Dummies*. Tercera edición. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2008.

Weinberger Villarán, Karen. *Estrategia para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa*. Nathan Associates, Inc., 2009.

—. *Plan de Negocios: Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio*. Nathan Associates, Inc., 2009.

Wirth, Ross A. *Strategic Planning for the Business of the Future*. 19 de Julio de 2009.
<http://www.entarga.com/stratplan/index.htm> (último acceso: 06 de septiembre de 2009).

ANEXOS

A continuación se anexan los puntos clave de los planes de acción que sirvieron de apoyo para la estrategia del Capítulo IV.

PLAN DE MERCADOTECNIA

Segmentación del mercado

De acuerdo a la estrategia de enfoque de la empresa es importante identificar un nicho de mercado objetivo. Como resultado del análisis FODA hemos decidido enfocarnos en el mercado de vivienda de nivel medio, al menos hasta lograr el posicionamiento de la empresa. Nuestros potenciales clientes son aquellos de clase media y media alta con ingresos superiores a 7 VSMM, que según nuestras estimaciones representan el 8% de los hogares en la ZMCO.

Posicionamiento del producto

Megacasas se distingue de las demás en el sentido de que nuestras viviendas ofrecen soluciones reales a las necesidades de nuestros clientes. Nuestro producto es diferente en el sentido que solo comercializaremos pequeños desarrollos inmobiliarios desde una a no más de 5 viviendas.

Nuestra idea es ofrecer estos productos sin salirnos de la zona urbana de ZMCO, para ofrecer a nuestros clientes no sólo viviendas de buena calidad, sino cercanas a sus centros de actividad.

Por otro lado, nuestras viviendas serán construidas con materiales tradicionales no industrializados, hecho que el mercado oaxaqueño toma en consideración a la hora de comprar una vivienda.

Objetivos del plan de mercadotecnia

En el área de mercadotecnia los objetivos a alcanzar son:

1. Vender 8 viviendas tipo 1 el primer año de actividades, y 12 los consecuentes dos.
2. Vender 4 viviendas tipo 2 el primer año de actividades, y 6 los consecuentes dos.
3. Lograr la satisfacción de nuestros clientes, en el 95% de los casos.
4. Ofrecer una imagen pública de una empresa confiable, responsable con orientación hacia el cliente.

Táctica de mercadotecnia

1. **Producto.** Nuestro producto es vivienda de nivel medio construida en la ZMCO con procesos y materiales tradicionales. *Megacasas* se concentrará en ofrecer viviendas unifamiliares de dos niveles. Las opciones serán dos: dos recamaras, aproximadamente 70 m² de construcción y la segunda de tres recamaras y de 90 m² de construcción. Nuestro enfoque es ofrecer desarrollos pequeños de menos de 5 viviendas de tal manera que nuestro sello será ofrecer cierto grado de exclusividad. Concentrarnos en desarrollos pequeños nos permitirá ofrecer diseños únicos, que no sólo se diferencian de los de la competencia, sino entre nuestros propios desarrollos. Por supuesto, la calidad del producto deberá ser superior. En cuanto a acabados, para dar una imagen a nuestras viviendas siempre escogeremos fachadas modernas, con tonalidades verdes en los acabados, los colores de *Megacasas*.
2. **Precio.** De acuerdo a nuestro estudio de mercado y al resultado de nuestra evaluación financiera pensamos que podemos ser competitivos en un rango de precio de venta de entre \$9,500 y \$10,500 pesos por metro cuadrado de construcción. Si bien este precio está por encima de la media del mercado Este precio será base para la planeación de los proyectos inmobiliarios de la empresa. Si nuestras opciones
3. **Plaza.** La responsabilidad de las ventas de la empresa recaerá en la Lic. Yvonne Medrano, quien laborará en la oficina central, coordinando a los vendedores. Las ventas se harán de manera directa pero también se ofrecerán las viviendas empresas de corretaje inmobiliario para acelerar la venta, siempre y cuando no se nos obligue a cumplir con un contrato de exclusividad. Se hará también disponible la opción de preventa para los nuevos proyectos. La misma oficina se hará cargo de servicio de posventa.
4. **Promoción.** Debido al tamaño de la empresa, y entendiendo la importancia de dar a conocer nuestros productos a la clase media, nuestra táctica de promoción consiste en:
 - Anuncios publicitarios semanales en los dos diarios de mayor circulación en la región: *Noticias y El Imparcial*.
 - Publicidad en transporte público, en específico en taxis de la Zona Conurbada.
 - Anuncios en estaciones de radio local, cuando haya nuevo inventario.
 - Asistencia a eventos de vivienda promovidos por el INFONAVIT y la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda, Delegación Oaxaca, organizadas semestralmente.

PLAN DE OPERACIONES

Objetivos del plan de operaciones

Para *MEGACASAS*, es de vital importancia lograr la completa satisfacción de nuestros clientes, ofreciéndoles productos que cumplan con sus expectativas y a precios accesibles. Por tal motivo, nos hemos fijado como objetivo brindar el más alto estándar de calidad, con casas perfectamente diseñadas, seguras, cómodas, y funcionales, para que la vida cotidiana dentro de ellas sea lo más confortable posible y cuyos diseños sean únicos en cada proyecto.

Así mismo, nos hemos propuesto una meta de producción producir las viviendas requeridas por el equipo de ventas, esto en base a los objetivos del plan de mercadotecnia establecidos. El tiempo de entrega de cada proyecto será inmediato, esto dependiendo de las condiciones de financiamiento de cada cliente.

En cuanto a inventarios se refiere y a fin de evitar excesivos costos generados por estos, entre nuestros objetivos se encuentra el mantener un inventario de viviendas de no más de cinco unidades simultáneamente, es decir, no más de tres meses de inventario. Esto nos permitirá mantener una oferta adecuada y evitar gastos innecesarios.

Táctica de operaciones

La empresa se ubicara en oficinas rentadas de la colonia Reforma en la Ciudad de Oaxaca, una zona de fácil acceso dentro de la ciudad y alejada de los movimientos sociales cotidianos que aquejan la Ciudad. La oficina contará con dos áreas principales: el área pública de ventas o de atención clientes y un área privada con 4 oficinas particulares donde se desarrollara cada proyecto.

En cuanto al producto que comercializaremos, nuestra táctica es ofrecer productos únicos y diferentes para cada uno de nuestros clientes. Por lo tanto, nuestros desarrollos de vivienda contarán con un máximo de 5 unidades, esto con la finalidad de permitir diseños únicos a nuestra clientela. De acuerdo a una táctica de mercadotecnia y ventas, y aunque el diseño de cada proyecto será único, ofreceremos dos tipos básicos de vivienda unifamiliar: la primera opción será de viviendas de dos niveles y de dos recamaras con área de construcción aproximada de 70 m², la segunda opción será de tres recamaras y aproximadamente 90 m² de construcción. El equipo de diseño de las viviendas estará a cargo del Arq. Fernando Galván González con la encomienda de ofrecer productos únicos para cada proyecto, pero con el sello de *Megacasas*.

Para la construcción de las viviendas se ha logrado una alianza con la empresa *Servicios y Construcciones Valle Huaxyacac S. A. de C. V.*, dueña de una tercera parte de la empresa. Parte del acuerdo consta en que *Megacasas* otorgará los contratos de construcción de las viviendas a *SECOVAH*. Por lo tanto, la responsabilidad del diseño de nuestros productos caerá en la propia

Megacasas mientras que la construcción será subcontratada a nuestro socio estratégico con mayor experiencia en esa tarea.

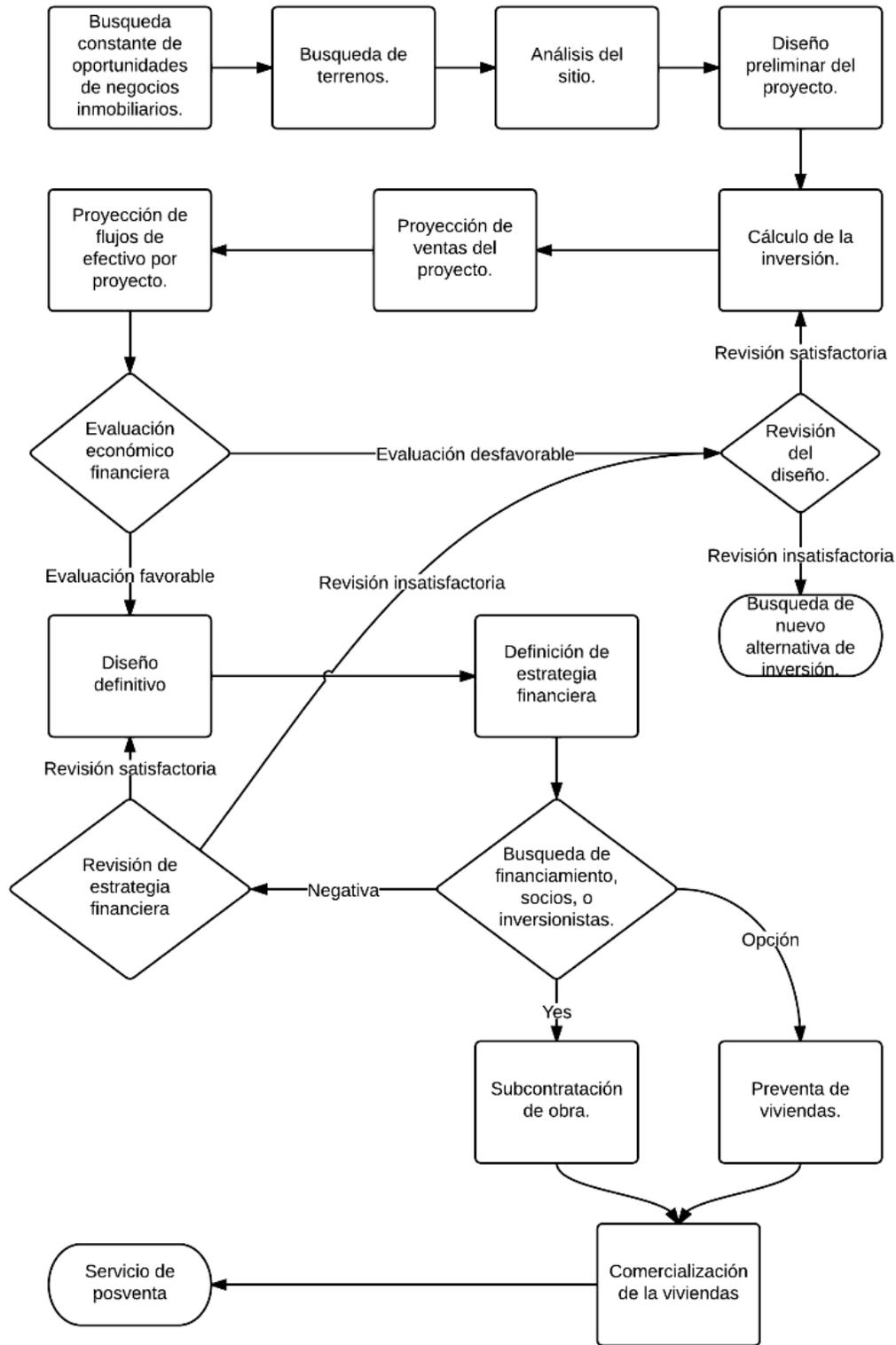


Ilustración 32. Diagrama de flujo de la operación de los proyectos de desarrollo de vivienda de la empresa.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Diseño de la estructura organizacional

Una pieza clave para alcanzar el éxito de MEGACASAS, es el recurso humano, ya que el personal comprometido y satisfecho con su trabajo se traduce en clientes satisfechos con sus viviendas. Para nosotros es importante crear un clima de confianza entre nuestros miembros, de modo que esta sea reflejada hacia nuestros clientes potenciales. Consideramos que es posible que el personal de todos los niveles jerárquicos se comprometa con la empresa y por consecuencia, a esforzarse al máximo para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Por ser una empresa de nueva creación, MEGACASAS contará en un inicio con un total de 7 integrantes, cada uno con funciones y habilidades de acuerdo a los cargos designados.

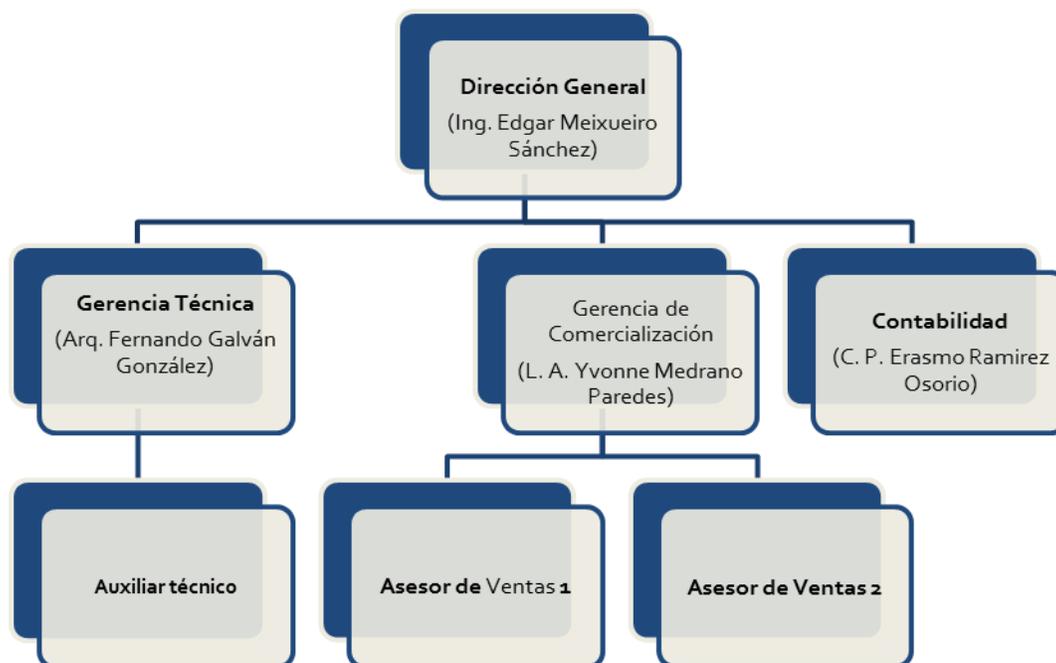


Ilustración 33. Estructura organizacional de la empresa.

Objetivos del plan de recursos humanos

Para nosotros es muy importante la completa satisfacción de nuestros clientes, razón por la cual, uno de nuestros objetivos primordiales es conformar al mejor equipo de trabajo, que cuente con experiencia, iniciativa y entusiasmo. Estos aspectos serán tomados en cuenta en el momento de llevarse a cabo el reclutamiento del personal y se dará seguimiento mediante cursos de capacitación en los cuales, cada uno aprenderá a explotar al máximo sus capacidades y al mismo tiempo, a canalizar de forma adecuada sus debilidades. Así pues, tomando en cuenta que el recurso humano constituye "el alma de la empresa", se prestará especial atención a temas como son la motivación e incentivos para nuestros colaboradores.

Tabla 18. Tabla de funciones del personal estratégico de la empresa.

Cargo	Responsable	Funciones
Dirección General	Ing. Edgar Meixueiro Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo optimizando los recursos disponibles.
Gerencia Técnica	Arq. Fernando Galván González	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo la búsqueda de terrenos que cuenten con características apropiadas para la construcción de viviendas. Hacer análisis del sitio donde se ubican los terrenos. Diseñar viviendas únicas y de calidad.
Gerencia de Comercialización	L.A. Yvonne Medrano Paredes	<ul style="list-style-type: none"> Preparar planes y presupuestos de ventas. Establecer metas y objetivos de ventas. Reclutamiento, selección y capacitación de los asesores de venta. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
Área de Contabilidad	C.P. Erasmo Ramírez Osorio	<ul style="list-style-type: none"> Llevar las cuentas en relación de entradas y salidas de dinero o gastos y cobros. Llevar la cuenta de pérdidas y ganancias. Llevar el balance mensual y las liquidaciones periódicas necesarias a efectos fiscales. Seguimiento contable de las cuentas en bancos y del dinero en caja.

Táctica de recursos humanos

Como se ha mencionado anteriormente, tenemos como objetivo conformar el mejor equipo de trabajo, responsable y comprometido con su trabajo. Para alcanzar este objetivo, es importante realizar una buena selección del personal con que contara la empresa. Se reclutará a personas que cuenten con un mínimo de 3 años de experiencia en el ramo de la vivienda y tengan el entusiasmo por seguir aprendiendo y mejorándose en el desempeño de sus funciones.

Se ofrecerá capacitación continua al personal a fin de que estén al día en cuanto a las estrategias de ventas y atención a clientes. Dentro de los cursos de capacitación se tiene programado realizar dinámicas grupales las cuales faciliten la pronta integración del personal y adopte los objetivos y estrategias de la empresa.

Planilla

Tabla 19. Planilla de personal, y nómina mensual.

CARGO	RESPONSABLE	Nómina mensual
Dirección General	Ing. Edgar Meixueiro Sánchez	\$15,000
Gerencia Técnica	Arq. Fernando Galván González	\$15,000
Gerencia de Comercialización	L.A. Yvonne Medrano Paredes	\$12,000
Contabilidad	C.P. Erasmo Ramírez Osorio	\$10,000
Auxiliar técnico	No definido	\$ 8,000
Asesor de Ventas 1	No definido	\$ 4,000
Asesor de Ventas 2	No definido	\$4,000

PLAN FINANCIERO

Datos y supuestos

Si bien no esperamos que las condiciones económicas mejoren, sí esperamos que se mantengan relativamente favorables. Según expectativas del Banco de México se espera una inflación de alrededor de 3.6% para el años 2013. Uno de los supuestos en los que se baja este plan, es en que las tasas de interés se mantendrán en niveles favorables. Esperamos que la Tasa de Interés interbancaria de Equilibrio se mantenga por debajo del 5%.

En cuanto a venta de viviendas, nuestra expectativa es vender 20 viviendas durante los primeros 3 años de actividades. De acuerdo al estudio de mercado y nuestro plan de mercadotecnia, nuestra oferta y todos nuestros proyectos se basarán de dos tipos por su precio de venta:

1. Viviendas de dos recamaras con un precio de venta alrededor de \$700,000.00.
2. Viviendas de tres recamaras con precios de venta de alrededor de \$900,000.00.

Esperamos que dichas viviendas se vendan en proporción 2:1. Es decir que se vendan 2 viviendas tipo 1 por cada vivienda tipo 2.

También basamos nuestro plan financiero en los costos de construcción que se estiman de alrededor de \$5,500.00 por metro cuadrado para la ZMCO, incluyendo utilidad. Dato consensado con nuestro socio estratégico *SECOVAH*.

Plan de ventas

Nuestro plan de ventas consiste en vender 1 vivienda tipo 1 cada mes a partir del quinto mes de actividades. También consiste en vender 1 vivienda tipo 2 cada dos meses a partir del sexto mes de actividades. Esto durante los primeros tres años de actividades de la empresa.

Análisis de costos

Costos de producción

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Importe de Inversión	Tipo
Vivienda tipo 1				\$28,747.50	
Comisión por venta	%	2.95%	\$700,000.00	\$20,650.00	Variable
Publicidad en periódicos	anun	5%	\$20,650.00	\$1,032.50	Variable
Publicidad en radio	anun	5%	\$20,650.00	\$1,032.50	Variable
Otros gastos de promoción	even	1	\$5,000.00	\$5,000.00	Variable
Imprevistos	even	5%	\$20,650.00	\$1,032.50	Variable
Vivienda tipo 2				\$35,532.50	
Comisión por venta	%	2.95%	\$900,000.00	\$26,550.00	Variable
Publicidad en periódicos	anun	5%	\$26,550.00	\$1,327.50	Variable
Publicidad en radio	anun	5%	\$26,550.00	\$1,327.50	Variable
Otros gastos de promoción	even	1	\$5,000.00	\$5,000.00	Variable
Imprevistos	even	5%	\$26,550.00	\$1,327.50	Variable

Costos de administración

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Importe de Inversión	Tipo
Renta de local	mens	1	\$18,000.00	\$18,000.00	Fijo
Salarios	mens	1	\$68,000.00	\$68,000.00	Fijo
Papelería	mens	1	\$5,000.00	\$5,000.00	Fijo
Servicio de limpieza	mens	1	\$3,500.00	\$3,500.00	Fijo
Gasolina	mens	1	\$2,500.00	\$2,500.00	Fijo
Luz	mens	1	\$2,500.00	\$2,500.00	Fijo
Agua	mens	1	\$300.00	\$300.00	Fijo
Teléfono local y celular	mens	5	\$350.00	\$1,750.00	Fijo
Página de internet	mens	1	\$3,500.00	\$3,500.00	Fijo
Depreciación de mobiliario y automóviles	mens	1	\$10,000.00	\$10,000.00	Fijo
Membresías en cámaras industriales	mens	1	\$10,000.00	\$10,000.00	Fijo
Imprevisto	mens	1	\$10,000.00	\$10,000.00	Fijo

Costos de comercialización

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Importe de Inversión	Tipo
Vivienda tipo 1				\$28,747.50	
Comisión por venta	%	2.95%	\$700,000.00	\$20,650.00	Variable
Publicidad en periódicos	anun	5%	\$20,650.00	\$1,032.50	Variable
Publicidad en radio	anun	5%	\$20,650.00	\$1,032.50	Variable
Otros gastos de promoción	even	1	\$5,000.00	\$5,000.00	Variable
Imprevistos	even	5%	\$20,650.00	\$1,032.50	Variable
Vivienda tipo 2				\$35,532.50	
Comisión por venta	%	2.95%	\$900,000.00	\$26,550.00	Variable
Publicidad en periódicos	anun	5%	\$26,550.00	\$1,327.50	Variable
Publicidad en radio	anun	5%	\$26,550.00	\$1,327.50	Variable
Otros gastos de promoción	even	1	\$5,000.00	\$5,000.00	Variable
Imprevistos	even	5%	\$26,550.00	\$1,327.50	Variable

Inversión inicial

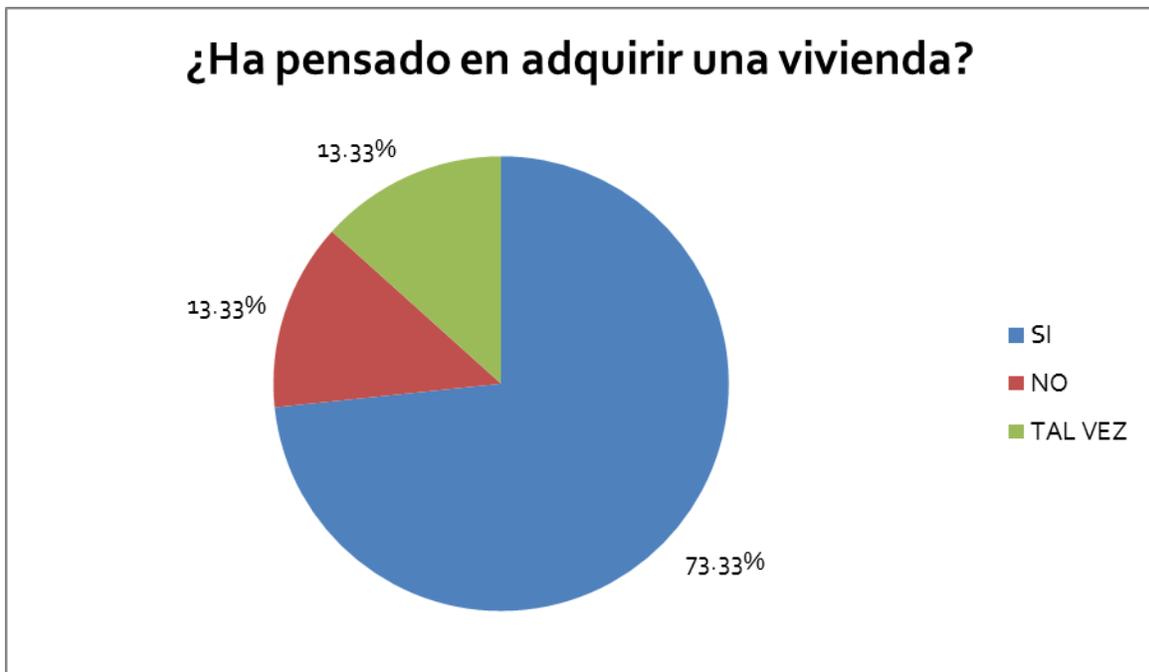
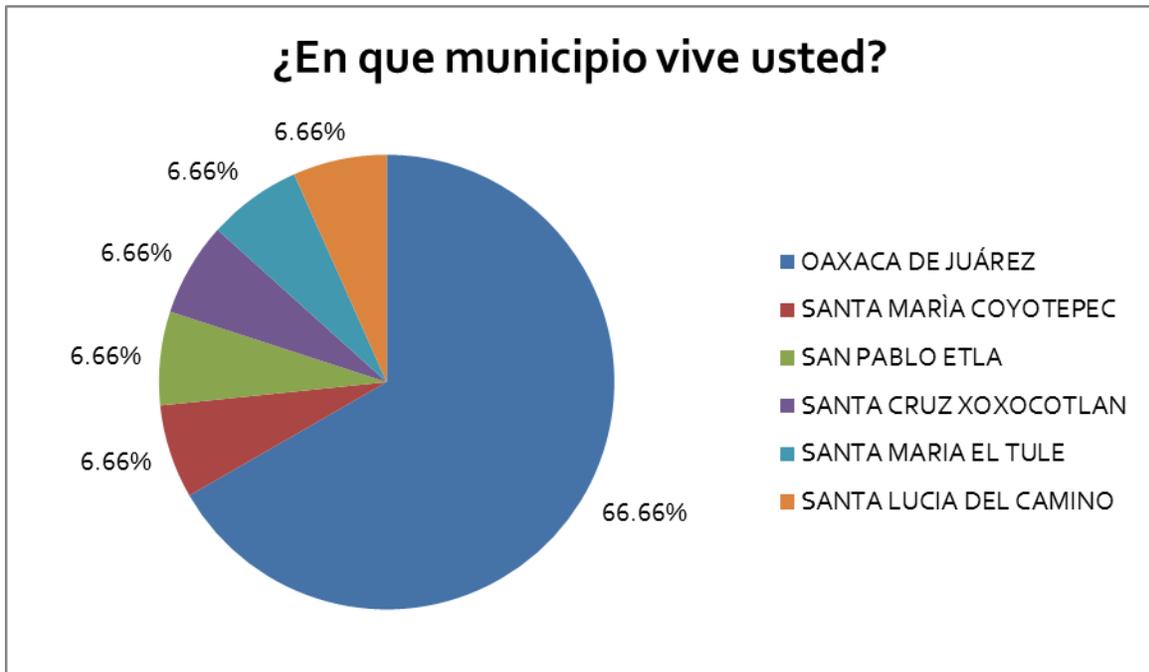
Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Importe de Inversión
Activos fijos tangibles				
Mobiliario	Lote	1	\$100,000.00	\$100,000.00
Automóvil	Unidad	1	\$130,000.00	\$130,000.00
Pickup	Unidad	1	\$180,000.00	\$180,000.00
Equipo de computo	Unidad	5	\$12,000.00	\$60,000.00
Activos fijos intangibles				
Licencias y permisos	Lote	1	\$5,000.00	\$5,000.00
Costos Legales	Evento	1	\$10,000.00	\$10,000.00
Consultoría	Evento	1	\$2,000.00	\$2,000.00
Licencias de software	Lote	1	\$30,000.00	\$30,000.00
Total				\$517,000.00

Punto de equilibrio

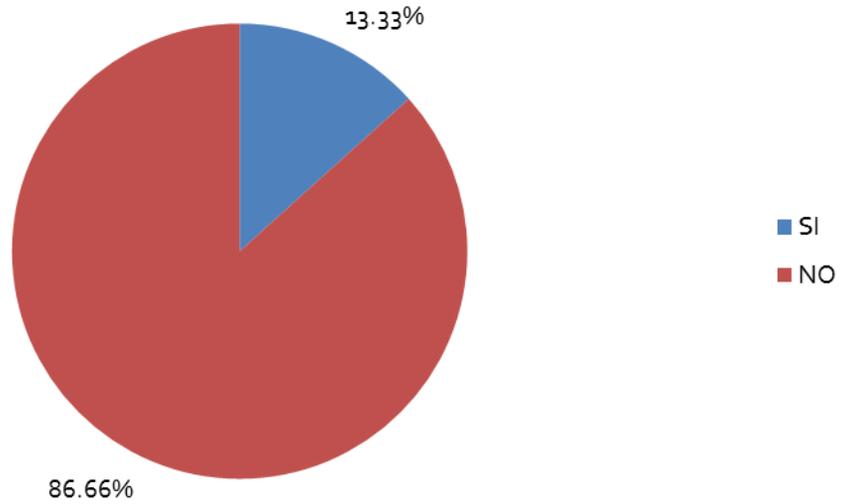
Producto	Cantidad	Precio Unitario	Costo Variable	Margen de contribución unitaria	Peso de cada producto	Margen de contribución ponderado	Cantidades de equilibrio	Redondeo al siguiente entero
Vivienda Tipo 1	8	\$700,000.00	\$504,705.50	\$195,294.50	0.67	\$130,196.33	5.35	6
Vivienda Tipo 2	4	\$900,000.00	\$684,728.50	\$215,271.50	0.33	\$71,757.17	2.67	3
Total	12					\$201,953.50	8.02	9

Costo Fijo = \$1,600,000.00

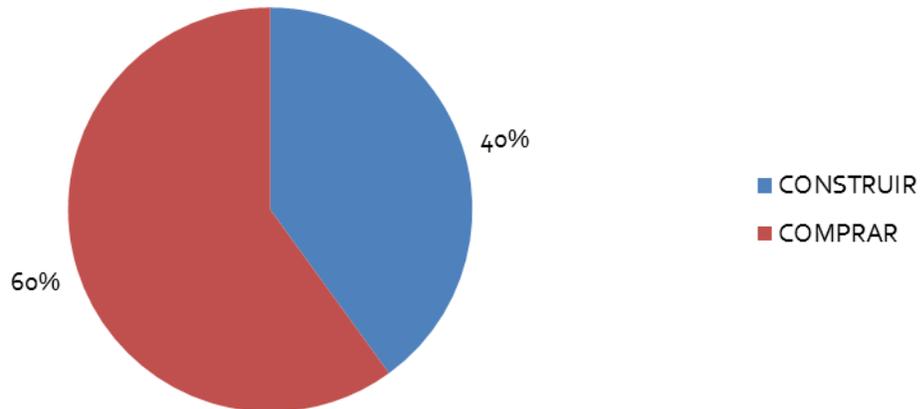
RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS SOBRE PREFERENCIAS DE VIVIENDA



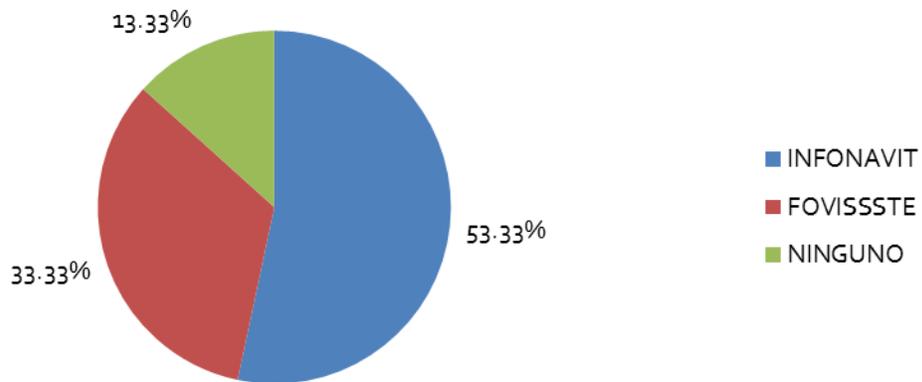
¿Cuenta con terreno propio sin construir?



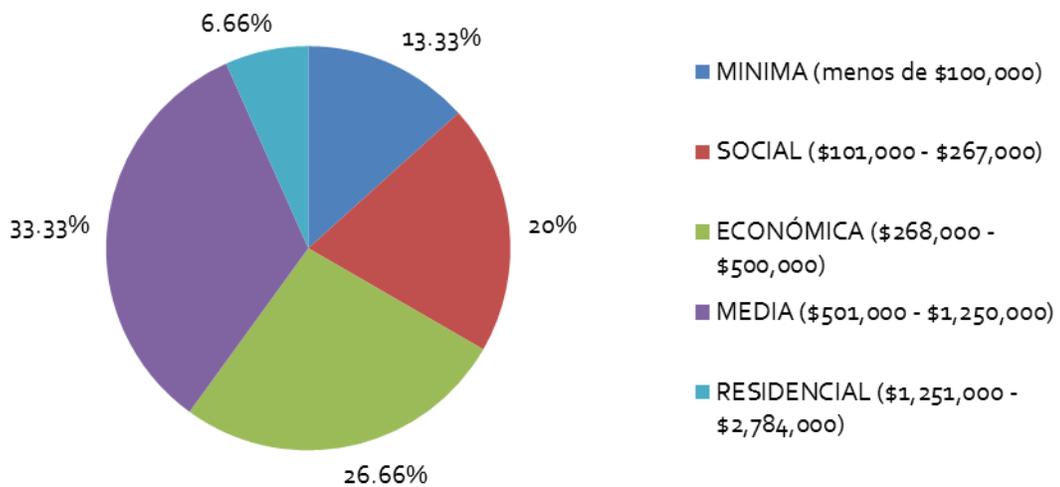
Dentro de sus posibilidades, ¿prefiere construir o comprar su casa?



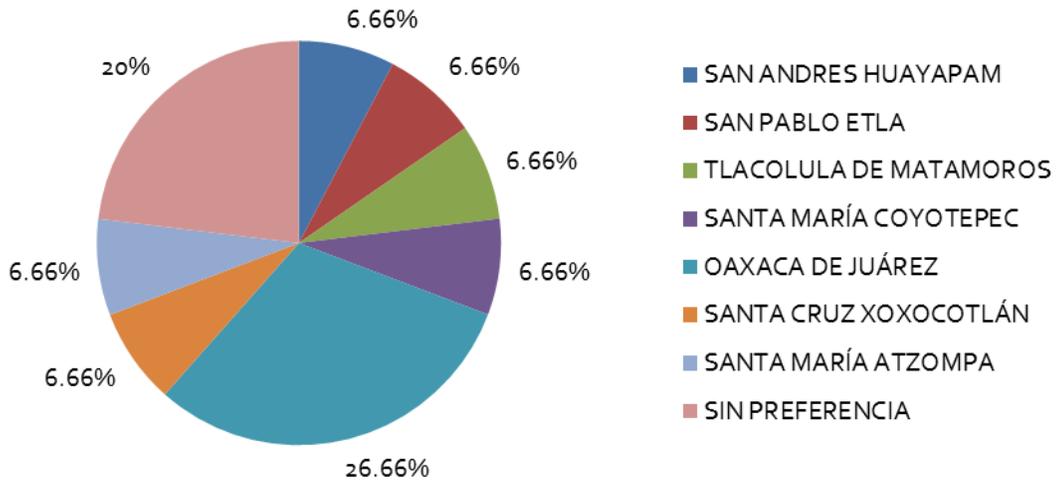
¿Es usted derechohabiente de alguna institución de financiamiento de vivienda? ¿Cual o cuales?



¿Qué tipo de vivienda le gustaría adquirir de acuerdo a sus posibilidades económicas?



¿En que municipio le gustaría adquirir una vivienda?



¿Es importante para usted el uso de procesos y materiales tradicionales para la construcción de las viviendas?



