



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

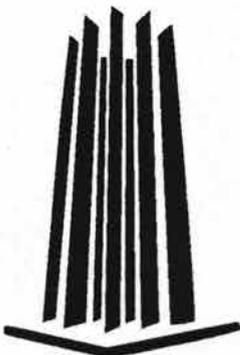
**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGON**

**PLANEACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA
PROMOTORA DE VIVIENDA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
I N G E N I E R O C I V I L
P R E S E N T A :
JOEL EDGAR SANCHEZ MUNGUA

ASESOR: MTRO. DANIEL VELAZQUEZ VAZQUEZ



MÉXICO

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ARAGÓN
DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

JOEL EDGAR SANCHEZ MUNGUIA
PRESENTE.

En contestación a la solicitud de fecha 16 de enero del año en curso, relativa a la autorización que se le debe conceder para que el M. en I. DANIEL VELÁZQUEZ VÁZQUEZ pueda dirigirle el trabajo de tesis denominado "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA PROMOTORA DE VIVIENDA", con fundamento en el punto 6 y siguientes, del Reglamento para Exámenes Profesionales en esta Escuela, y toda vez que la documentación presentada por usted reúne los requisitos que establece el precitado Reglamento; me permito comunicarle que ha sido aprobada su solicitud.

Aprovecho la ocasión para reiterarle mi distinguida consideración.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
San Juan de Aragón, México, 24 de enero de 2003
LA DIRECTORA


ARQ. LILIA TURCOTT GONZÁLEZ





C p Secretaría Académica.
C p Jefatura de la Carrera de Ingeniería Civil.
C p Asesor de Tesis.

LTG/AIR/lla.





UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN
SECRETARÍA ACADÉMICA

Ing. MARTÍN ORTIZ LEÓN
Jefe de la Carrera de Ingeniería Civil,
Presente.

En atención a la solicitud de fecha 19 de agosto del año en curso, por la que se comunica que el alumno JOEL EDGAR SANCHEZ MUNGUÍA, de la carrera de Ingeniero Civil, ha concluido su trabajo de investigación intitulado "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA PROMOTORA DE VIVIENDA", y como el mismo ha sido revisado y aprobado por usted, se autoriza su impresión; así como la iniciación de los trámites correspondientes para la celebración del Examen Profesional.

Sin otro particular, reitero a usted la seguridad de mi atenta consideración.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
San Juan de Aragón, México, 20 de agosto del 2004
EL SECRETARIO



Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS

C p Asesor de Tesis.
C p Interesado.

AIR/m

ESTA TESIS ESTÁ DEDICADA CON AMOR A MI ESPOSA:

JANET REYES DÍAZ

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme unos Padres,
A mis Padres, por darme la Vida,
A la vida, por conocer a mi Esposa
A mi esposa, la dicha de tener un hijo
A mi Hijo, mi admiración por la vida y el universo

Agradezco infinitamente la colaboración para este trabajo de tesis, al C. a Dr. Daniel Velázquez Vázquez, con el que he compartido algunos triunfos y derrotas; al Ing. Gilberto García Santamaría González, por su apoyo académico en todo momento; al Ing. Mario Sosa, por su revisión en el contenido financiero; al Ing. Martín Ortiz, por su valiosa ayuda en el sector Federal, a través de la Comisión de Vivienda de la Cámara de Diputados; al Mtro. José Paulo Mejorada, por sus recomendaciones a lo largo de la carrera.

Agradezco el apoyo de mis padres Elena y Calixto, únicos inversionistas que creyeron en el proyecto; a mis hermanos Juan, Javier, Sergio, Mónica y David, ya que con su experiencia y conocimientos, pude trazar mi vida; a mis cuñada Mariela Colín, por su apoyo económico y moral. A mi cuñada Leticia Manzo, por sus recomendaciones en el área psicológica y de personal de la empresa. A mi hermano Sergio por su apoyo durante toda la carrera

A la empresa EXXEA S.A. de C.V., por darme la oportunidad de ingresar en el sector industrial de la vivienda, en especial al Ing. Alejandro Espíndola y al Arq. Valenzuela; a SOFTEC S.R.L., por su apoyo para la realización de esta investigación; a CORPORACIÓN GEO, en especial al Ing. Miguel Gómez Mont por su valiosa ayuda para elaborar la tesis.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----|
| INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| OBJETIVO..... | 10 |
| OBJETIVOS PARTICULARES..... | 10 |
| HIPÓTESIS..... | 10 |
| I.- MARCO TEÓRICO..... | 1 |
| 1.- PANORAMA INTERNACIONAL..... | 1 |
| 2.- PANORAMA NACIONAL..... | 3 |
| 3.- PROBLEMAS FINANCIEROS..... | 33 |
| 4.- HISTORIA DE ACCIONES GUBERNAMENTALES..... | 37 |
| 5.- ACCIONES DEL PODER EJECUTIVO..... | 41 |
| 6.- CONSEJO NACIONAL DE VIVIENDA (CNV)..... | 42 |
| 7.- COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO A LA VIVIENDA..... | 44 |
| 8.- OTROS PROGRAMAS Y ORGANISMOS..... | 55 |
| 9.- ACCIONES DEL PODER LEGISLATIVO..... | 61 |
| 10.- CÁMARAS Y ASOCIACIONES..... | 63 |
| 11.- INCENTIVOS..... | 65 |
| 12.- EXPOSICIONES..... | 67 |
| 13.- EDUCACIÓN..... | 68 |
| 14.- CONSTRUCTORAS EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES..... | 69 |
| II.- DESARROLLO..... | 70 |
| 1.- PRODUCTO O SERVICIO..... | 70 |
| 2.- MERCADO..... | 76 |
| 3.- PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD..... | 90 |
| 4.- FUERZA DE VENTAS..... | 93 |
| 5.- COMPETENCIA..... | 95 |
| 6.- POLÍTICA DE PRECIOS..... | 119 |
| 7.- PRODUCCIÓN..... | 128 |
| 8.- PROVEEDORES..... | 136 |
| 9.- OPERACIÓN..... | 141 |
| 10.- FINANZAS..... | 143 |
| 11.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 160 |
| III.- RESULTADOS..... | 175 |
| 1.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... | 175 |
| 2.- UBICACIÓN DEL INMUEBLE..... | 182 |
| 3.- OFERTA DE VIVIENDA..... | 186 |
| 4.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO..... | 190 |
| 5.- AVALÚO COMERCIAL DEL INMUEBLE..... | 193 |
| 6.- ANÁLISIS DE INVERSIÓN..... | 187 |
| CONCLUSIONES..... | 194 |
| RECOMENDACIONES..... | 195 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 197 |
| ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS..... | 199 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

CONTENIDO DETALLADO

| | |
|---|-----|
| ÍNDICE GENERAL | III |
| CONTENIDO DETALLADO | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| OBJETIVO | 10 |
| OBJETIVOS PARTICULARES | 10 |
| HIPÓTESIS | 10 |
| I.- MARCO TEÓRICO | 1 |
| 1.- PANORAMA INTERNACIONAL | 1 |
| 2.- PANORAMA NACIONAL | 3 |
| 2.1.- DESCRIPCIÓN | 3 |
| 2.2.- DESARROLLO | 6 |
| 2.3.- AGENTES PARTICIPANTES EN LA PROBLEMÁTICA | 9 |
| 2.4.- PROCESO DE HABITACIÓN | 11 |
| 2.5.- CRECIMIENTO URBANO | 12 |
| 2.6.- INFRAESTRUCTURA URBANA | 14 |
| 2.7.- DÉFICIT | 18 |
| 2.8.- CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA DE VIVIENDA | 19 |
| 2.9.- CARACTERÍSTICAS DE LAS VIVIENDAS EXISTENTES | 26 |
| 2.10.- COSTOS | 30 |
| 3.- PROBLEMAS FINANCIEROS | 33 |
| 4.- HISTORIA DE ACCIONES GUBERNAMENTALES | 37 |
| 4.1.- PRIMER ETAPA | 37 |
| 4.2.- SEGUNDA ETAPA | 37 |
| 4.3.- TERCERA ETAPA | 38 |
| 4.4.- CUARTA ETAPA | 39 |
| 5.- ACCIONES DEL PODER EJECUTIVO | 41 |
| 6.- CONSEJO NACIONAL DE VIVIENDA (CNV) | 42 |
| 7.- COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO A LA VIVIENDA | 44 |
| 7.1.- INFONAVIT | 44 |
| 7.2.- FOVISSSTE | 48 |
| 7.3.- SOCIEDAD HIPOTECARIA FEDERAL (ANTES FOVI) | 49 |
| 7.4.- SEDESOL | 52 |
| 8.- OTROS PROGRAMAS Y ORGANISMOS | 55 |
| 8.1.- PNDU-OT | 55 |
| 8.2.- SOFOLES | 55 |
| 8.3.- OREVIS | 56 |
| 8.4.- BANCA COMERCIAL | 59 |
| 8.5.- MI CASA | 60 |
| 9.- ACCIONES DEL PODER LEGISLATIVO | 61 |
| 9.1.- CÁMARA DE SENADORES | 62 |
| 9.2.- CÁMARA DE DIPUTADOS | 62 |
| 10.- CÁMARAS Y ASOCIACIONES | 63 |
| 10.1.- CANADEVI | 63 |
| 10.2.- CMIC | 63 |
| 10.3.- CIDOC | 64 |
| 10.5.- AMPI | 64 |
| 11.- INCENTIVOS | 65 |
| 11.1.- PREMIO NACIONAL DE VIVIENDA | 65 |
| 11.2.- PREMIO CEMEX | 65 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

| | |
|---|-----|
| 12.- EXPOSICIONES..... | 67 |
| 12.1.- EXPO CIHAC..... | 67 |
| 12.2.- EXPO BIENES RAÍCES..... | 67 |
| 13.- EDUCACIÓN..... | 68 |
| 14.- CONSTRUCTORAS EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES..... | 69 |
| II.- DESARROLLO..... | 70 |
| 1.- PRODUCTO O SERVICIO..... | 70 |
| 1.1.- NATURALEZA..... | 70 |
| 1.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA EN LOS DESARROLLOS..... | 71 |
| 1.3.- TIPO DE PRODUCTO Y SERVICIO..... | 71 |
| 1.4.- PROPÓSITO..... | 71 |
| 1.5.- ESTADO DE PROPIEDAD..... | 72 |
| 1.6.- PRODUCTOS COLATERALES..... | 72 |
| 1.7.- UTILIDAD..... | 72 |
| 1.8.- FUNCIONAMIENTO..... | 73 |
| 1.9.- BENEFICIOS Y SATISFACTORES..... | 73 |
| 1.10.- CLASIFICACIÓN POR SU EFECTO..... | 74 |
| 1.11.- TIEMPO DE INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO..... | 74 |
| 1.12.- NORMATIVIDAD..... | 75 |
| 2.- MERCADO..... | 76 |
| 2.1.- CLIENTE..... | 76 |
| 2.2.- HÁBITOS DE CONSUMO..... | 76 |
| 2.3.- MOTIVO DE COMPRA..... | 77 |
| 2.4.- TAMAÑO DEL MERCADO..... | 77 |
| 2.5.- CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA..... | 81 |
| 2.6.- TASA DE USO..... | 82 |
| 2.7.- SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA..... | 83 |
| 2.8.- SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA..... | 83 |
| 2.9.- PERSPECTIVAS DEL MERCADO..... | 84 |
| 2.10.- INTENCIÓN DE COMPRA..... | 87 |
| 2.11.- FACTORES QUE AFECTAN LA DEMANDA..... | 87 |
| 2.12.- POSIBILIDAD DE DESARROLLO DEL CONSUMIDOR..... | 89 |
| 3.- PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD..... | 90 |
| 3.1.- ALCANCE GEOGRÁFICO..... | 90 |
| 3.2.- MEDIOS PROMOCIONALES..... | 90 |
| 3.3.- PRESUPUESTO Y PRONÓSTICO DE MERCADO..... | 91 |
| 4.- FUERZA DE VENTAS..... | 93 |
| 4.1.- ESTRUCTURA..... | 93 |
| 4.2.- COSTOS DE OPERACIÓN..... | 93 |
| 4.3.- MÉTODOS DE VENTA..... | 93 |
| 4.4.- PRESUPUESTO CONTEMPLADO..... | 94 |
| 5.- COMPETENCIA..... | 95 |
| 5.1.- CARACTERÍSTICAS DE COMPETENCIA..... | 95 |
| 5.2.- NATURALEZA..... | 95 |
| 5.3.- TAMAÑO DE LA COMPETENCIA..... | 108 |
| 5.4.- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO..... | 108 |
| 5.5.- POSICIONAMIENTO Y CUANTÍA DE SU PATRIMONIO..... | 114 |
| 5.6.- DIAGNÓSTICO PRELIMINAR..... | 117 |
| 5.7.- OPORTUNIDADES DE MERCADO..... | 118 |
| 5.8.- VENTAJAS COMPETITIVAS..... | 118 |
| 6.- POLÍTICA DE PRECIOS..... | 119 |
| 6.1.- PRECIOS DEL MERCADO..... | 119 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

| | |
|---|------------|
| 6.2.- REPERCUSIÓN EN LA DEMANDA..... | 124 |
| 6.3.- PRECIOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS..... | 124 |
| 6.4.- PRECIOS DE PENETRACIÓN..... | 124 |
| 6.5.- CONDICIONES Y PRÁCTICAS DE PAGO..... | 124 |
| 6.6.- COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA..... | 126 |
| 6.7.- MEDIO COMPETITIVO..... | 127 |
| 6.8.- PRECIOS DE REFERENCIA..... | 127 |
| 6.9.- RENTABILIDAD CONTEMPLADA..... | 127 |
| 7.- PRODUCCIÓN..... | 128 |
| 7.1.- TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO Y SERVICIO..... | 128 |
| 7.2.- MEDIOS DE ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA..... | 130 |
| 7.3.- PROCESO CONSTRUCTIVO..... | 131 |
| 7.4.- DISPONIBILIDAD DE CAPITAL..... | 131 |
| 7.5.- DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA..... | 132 |
| 7.6.- DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS..... | 133 |
| 7.7.- MAQUINARIA Y EQUIPO..... | 134 |
| 7.8.- CANTIDADES A PRODUCIR..... | 134 |
| 7.9.- TIEMPO Y ESPACIO PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD..... | 134 |
| 7.10.- SELECCIÓN DE MÉTODOS DE PRODUCCIÓN..... | 135 |
| 7.11.- MÉTODOS DE MANEJO DE MATERIALES..... | 135 |
| 7.12.- NECESIDADES DE INVENTARIO..... | 135 |
| 7.13.- NECESIDAD DE PERSONAL..... | 135 |
| 8.- PROVEEDORES..... | 136 |
| 8.1.- CLASIFICACIÓN DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS..... | 136 |
| 8.2.- PROVEEDORES..... | 136 |
| 8.3.- CONDICIONES DE ABASTECIMIENTO..... | 140 |
| 8.4.- CONDICIONES DE PAGO..... | 140 |
| 9.- OPERACIÓN..... | 141 |
| 9.1.- REQUERIMIENTOS DE ESPACIO DE OFICINA..... | 141 |
| 9.2.- DECISIÓN DE RENTA O COMPRA DE EDIFICIO..... | 141 |
| 9.3.- LICENCIAS Y TRÁMITES GUBERNAMENTALES..... | 141 |
| 9.4.- LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA..... | 142 |
| 10.- FINANZAS..... | 143 |
| 10.1.- INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA..... | 143 |
| 10.2.- INVERSIÓN EN EQUIPAMIENTO..... | 143 |
| 10.3.- INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO..... | 144 |
| 10.4.- PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS..... | 145 |
| 10.5.- ORIGEN DE LA INVERSIÓN..... | 148 |
| 10.6.- ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN..... | 148 |
| 10.7.- ESTADO DE RESULTADOS..... | 149 |
| 10.8.- FLUJO DE EFECTIVO..... | 151 |
| 10.9.- BALANCE GENERAL..... | 153 |
| 10.10.- PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 155 |
| 10.11.- ÍNDICES FINANCIEROS..... | 156 |
| 10.13.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD..... | 156 |
| 10.14.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 159 |
| 11.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 160 |
| 11.1.- CONSTITUCIÓN LA EMPRESA..... | 160 |
| 11.2.- MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS..... | 160 |
| 11.3.- PERSONAL REQUERIDO..... | 160 |
| 11.4.- ESTRUCTURA LABORAL..... | 161 |
| 11.5.- SELECCIÓN DE PERSONAL..... | 162 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

| | |
|---|-----|
| 11.6.- CONTRATACIÓN DE PERSONAL..... | 164 |
| 11.7.- CONDICIONES LABORALES..... | 164 |
| 11.8.- DESCANSO OBLIGATORIO..... | 164 |
| 11.9.- PRESTACIONES..... | 165 |
| 11.10.- OBLIGACIONES LABORALES DE LA EMPRESA..... | 165 |
| 11.11.- POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS..... | 166 |
| 11.12.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO..... | 169 |
| 11.13.- LIDERAZGO..... | 169 |
| 11.14.- MOTIVACIÓN..... | 170 |
| 11.15.- COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA..... | 170 |
| 11.16.- EQUIPO EN LA EMPRESA..... | 171 |
| 11.17.- MANEJO DEL ESTRÉS..... | 171 |
| 11.18.- MANEJO DE CONFLICTOS..... | 171 |
| 11.19.- TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS..... | 171 |
| 11.20.-LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA..... | 172 |
| 11.21.-NORMAS EN LA EMPRESA..... | 172 |
| 11.22.-CONTROL E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA..... | 172 |
| 11.23.-PREVISIÓN Y PLANEACIÓN..... | 172 |
| 11.24.-ORGANIZACIÓN..... | 173 |
| 11.25.-DIRECCIÓN..... | 173 |
| 11.26.-CONTROL..... | 173 |
| 11.27.- EVALUACIÓN..... | 174 |
| III.- RESULTADOS..... | 175 |
| 1.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... | 175 |
| 1.1.- SITUACIÓN GEOGRÁFICA:..... | 175 |
| 1.2.-SITUACIÓN DEMOGRÁFICA..... | 175 |
| 1.3.- SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA:..... | 177 |
| 1.4.- ÍNDICE DE MARGINACIÓN..... | 178 |
| 1.5.- NIVEL EDUCATIVO..... | 179 |
| 1.6.- NIVEL DE INGRESOS..... | 180 |
| 1.7.- NUMERO DE MATRIMONIOS Y DIVORCIOS EN EL DF..... | 181 |
| 2.- UBICACIÓN DEL INMUEBLE..... | 182 |
| 3.- OFERTA DE VIVIENDA..... | 186 |
| 4.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO..... | 190 |
| 4.1.- CARACTERÍSTICAS DE LOS DEPARTAMENTOS:..... | 190 |
| 4.2.- PLANOS ARQUITECTÓNICOS..... | 191 |
| 4.3.- LICENCIAS..... | 191 |
| 5.- AVALÚO COMERCIAL DEL INMUEBLE..... | 193 |
| 6.- ANALISIS DE INVERSIÓN..... | 187 |
| 6.1.- DATOS DE PROYECTO..... | 187 |
| 6.2.- FLUJO DEL PROYECTO..... | 189 |
| 6.3.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD..... | 191 |
| CONCLUSIONES..... | 194 |
| RECOMENDACIONES..... | 195 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 197 |
| ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS..... | 199 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

INTRODUCCIÓN

Para describir la problemática abordada en esta investigación, es necesario indicar que la industria de la vivienda en nuestros días, ha cobrado una gran importancia por sus múltiples beneficios a la sociedad. Primeramente, proporciona a la población un lugar donde habitar, sentirse seguro y agradable para obtener el descanso. Esta vivienda tiene un costo, el cual dependerá de las características y del nivel de confort.

Así mismo, se ven beneficiados los constructores de vivienda, los cuales reciben una paga por llevar a cabo la construcción. Los recursos para poder realizar las edificaciones provienen del ahorro propio de los compradores o a través de créditos hipotecarios.

De esta manera, llegamos a la tercer cadena, el del financiamiento, en el que los bancos, las sociedades de inversión, las sociedades hipotecarias, bancos de desarrollo, etc. se ven beneficiados por el otorgamiento de créditos, y a su vez, cobrar por este servicio.

La cuarta cadena productiva, será la de las materias primas, en donde a los empresarios productores de materiales para la construcción, se les solicita sus servicios para abastecer dicho proceso constructivo.

Es así como el panorama general de la vivienda crea en si misma su importancia, pero además, a nivel nacional, la vivienda representa ser uno de los sectores industriales más dinámicos, con crecimiento de dos cifras. En adición, la derrama económica que todo el proceso conlleva, beneficia al país, gracias a la generación de empleos y creación de nuevas empresas.

Por esta razón esta investigación tiene como objetivo, el de ofrecer una herramienta capaz de analizar los proyectos de inversión aplicados a la construcción de vivienda, con la posibilidad de crear una empresa constructora económica y socialmente viable.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Esta investigación consta de tres capítulos. El primer capítulo analiza la situación de la vivienda a fin de conocer el ambiente en el que se desarrolla la industria de la vivienda.

En el capítulo dos, se forman las bases para poder crear la empresa, teniendo como base los estudios acerca de la situación de la vivienda. Se abordará sobre todo, a lo referente a la firma para lograr así su conformación e integración al sector industrial.

En el capítulo tres se muestran algunos resultados obtenidos de la puesta en marcha de la empresa constructora, en donde se analiza un proyecto de inversión como primer paso para integrarse al proceso constructivo.

Finalmente se integran las conclusiones a las que se llegó con esta investigación en la que se confrontan los objetivos planteados y las metas obtenidas. Así mismo, se sugieren algunas líneas de investigación, que por razones de tiempo y espacio, son imposibles de abordar, pero que quedan pendientes y de ser posible, que el lector las retome para fortalecer este sector industrial.

Para la realización de esta investigación, se consultamos a los especialistas de este sector, así como publicaciones especializadas, instituciones federales, asociaciones, autores renombrados y especialistas en el tema.

JOEL EDGAR SÁNCHEZ MUNGUÍA

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

OBJETIVO

Planear estratégicamente una empresa constructora de vivienda, que sea viable y al mismo tiempo, crear satisfactores como son empleos, ingresos tanto personales como nacionales y sobretodo, vivienda para la sociedad.

OBJETIVOS PARTICULARES

- 🏠 Analizar la situación de la vivienda para comprender los fenómenos en torno a ella, como son las necesidades, problemas de la tierra, financiamiento, materias primas, legislación, organismos inmersos y otros.
- 🏠 Llevar a cabo la puesta en marcha de una empresa constructora de vivienda para obtener satisfactores como son vivienda, empleo, ingresos y beneficio social.
- 🏠 Realizar un análisis de proyecto de inversión para la puesta en marcha del primer proyecto de construcción de la empresa constructora de vivienda en cuestión.

HIPÓTESIS

- 🏠 Creo firmemente que la industria de la construcción de vivienda es un sector en el que se pueden obtener beneficios económicos, basados en la necesidad de la sociedad mexicana, por lo menos para los próximos 20 años.
- 🏠 La creación de una empresa constructora de vivienda debe ser planeada estratégicamente para poder reducir el riesgo de quiebra en el primer año.
- 🏠 Los ingenieros civiles debemos utilizar las herramientas para evaluación de proyectos, entre ellos, el análisis de inversión de un proyecto de construcción, por lo que considero que las herramientas con las que cuenta un Ingeniero Civil egresado de la ENEP Aragón, son suficientes para llevar a buen término este propósito.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

I.- MARCO TEÓRICO

1.- PANORAMA INTERNACIONAL

En el mundo estamos próximos a ser una población de más de 6 mil millones de habitantes, de los cuales mil trescientos millones se encuentran en la pobreza extrema, viviendo estas últimas principalmente en las ciudades, lo cual significa un gran reto para abastecer de servicios y de vivienda a la población.¹

De acuerdo con estudios realizados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para el año 2005, más de la mitad de la población mundial vivirá en las ciudades. En lo que respecta a América Latina, el 75% de la población vivirá en zonas urbanas y el 25% restante en el campo.²

Esta situación de crisis habitacional se ve afectada por el fenómeno de la globalización y la acelerada urbanización en el mundo. Pero afortunadamente el problema de la vivienda es atendido internacionalmente, prueba de ello, es el reconocimiento en el artículo 25 de la Declaración Internacional de los Derechos Humanos de 1948, expedida por la ONU. En esta perspectiva, en 1996 se celebró la Cumbre Mundial de Ciudades, en Estambul, Turquía, de la cual surgieron dos aportaciones importantes: La declaración de Estambul sobre asentamientos Humanos y el Programa Hábitat.

De esta manera, en junio de 2001 se llevó a cabo un periodo extraordinario de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas en la ciudad de Nueva York, denominado Estambul +5, con el objetivo de evaluar los avances del programa Hábitat y proponer recomendaciones complementarias al Plan de Acción Regional de América Latina y el Caribe sobre Asentamientos Humanos

¹ Datos obtenidos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)

² Datos proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Por otro lado, en América Latina el tema de la vivienda cobra vital importancia dados los esfuerzos de los foros de los Ministros y Autoridades Máximas del Sector de Desarrollo Urbano y Vivienda (MINURVI), reuniones que se realizan de manera simultánea en el marco de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno.

Tales encuentros permiten establecer un debate en temas como: participación comunitaria; vulnerabilidad de los desastres naturales y ordenación del territorio, mismos que han resaltado debido a las afectaciones provocadas por los desastres naturales que afectan a muchos países de América Latina.

Otros estudios, hechos por la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), indican que para el año 2020 habitarán 663.5 millones de habitantes en cerca de 164 millones de hogares, lo que significa edificar el 37 % de las viviendas actuales, es decir, 60 millones de unidades en los 18 años restantes. Mientras que en México, las tendencias indican que habitarán tres personas por hogar, acción que obliga a edificar el doble del parque habitacional actual, estimado en 20 millones para el año 2025. Actualmente en México existen aproximadamente 21 millones 943 mil viviendas, y a escala mundial, existen 720 millones de unidades. Cifras que revelan que tenemos el 3.04 % del inventario mundial, mientras que contamos con el 1.6 % de la población.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

2.- PANORAMA NACIONAL

2.1.- DESCRIPCIÓN.

2.1.1.-CONCEPTO.

La vivienda está contemplada en nuestra Carta magna como una necesidad básica, establecida en el artículo 4 y 123 apartado A, fracción XII, Que dicen respectivamente: " Toda familia tiene derecho a disfrutar de una vivienda digna y decorosa. La ley establecerá los instrumentos y apoyos necesarios a fin de alcanzar dicho objetivo" y "Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de construir depósitos a favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que se adquieran en propiedad tales habitaciones.

"Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del gobierno federal, de los trabajadores y los patrones, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

"Las negociaciones a las que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios para la comunidad.

"Además, en los mismos centros de trabajo, cuando su población exceda los 200 habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios para servicios municipales y centros recreativos.

“Queda prohibido en todo centro de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y casas de juego de azar”³. Con estos párrafos comprendidos en la constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se contempla ampliamente a la vivienda.

La casa o vivienda, se constituye como el refugio del ser humano, pues alberga la esperanza, el desarrollo y el progreso de la familia, núcleo celular de nuestra sociedad. Nos protege de la lluvia, del frío, del calor, nos cobija y protege de las inclemencias del tiempo. Por tal motivo, la casa debe proporcionar seguridad y protección, además de un ambiente que permita el desarrollo integral de niños, adultos y jóvenes.

2.1.2.-TIPIFICACIÓN.

Existen diferentes tipos de vivienda según el nivel económico, fuente de los recursos, por el número de viviendas, por la propiedad, por el tipo de asentamiento y por la forma de construcción. La clasificación depende mucho de cada instituto vivandista, promotor u organismo gubernamental.⁴

Por el nivel económico:

-  Mejoramiento de vivienda. Vivienda con dos cuartos, sin acabados (24 m²)
-  Progresiva. Vivienda con un cuarto, baño, cocina y posibilidad de ampliarse (33m²)
-  Social. Tres cuartos con acabados, baño, cocina y cuarto de servicio (42m²).
-  Popular. Cuatro cuartos, baño, cocina, cuarto de servicio, patio y estacionamiento (60m²)

³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

⁴ Se consideran datos del Reglamento de Construcciones del Distrito Federal, del INFONAVIT, de la SHF y FOVISSSTE.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

 Media. Ídem anterior, se añade jardín (80m²)

 Residencial. Con acabados de lujo y extrema comodidad (100m² o más)

Por la fuente de los recursos:

 Propios. Es pagada en su totalidad en el instante por parte del habitante.

 Crédito. Se otorga a través de un instituto viviendista.

 Financiamiento. Se otorga a través de institutos financieros.

Por el número de viviendas:

 Unifamiliar. De una a dos viviendas.

 Plurifamiliar. De tres a cincuenta viviendas.

 Conjunto habitacional. Más de cincuenta.

Por el número de co-viviendas:

 Solas. Una vivienda independiente.

 Dúplex. Dos viviendas.

 Triplex. Tres viviendas

 Múltiplex. Más de tres

Por el tipo de construcción:

 Autoconstrucción. Se diseña según el parecer del habitante.

 Por consulta de especialistas. Diseñada por Ingenieros y Arquitectos.

 Por compra de vivienda construida. Construida por promotores.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Por el tipo de asentamiento

-  Paracaidistas. Toma por la fuerza de la vivienda.
-  Asentamientos irregulares. Construcción en lugares no aptos o programados.
-  Asentamientos contemplados. Construcción en lugares contemplados.

2.2.- DESARROLLO.

En materia de vivienda de interés social en México, existe un gran deseo en la construcción de más vivienda y de mejor calidad, que permitan al usuario, crear un sentimiento de patrimonio como identidad y riqueza formal. Esto se logra a través de estudios de tipologías y prototipos de vivienda, que brinde ese confort que la sociedad necesita, tomándose en cuenta que la vivienda de interés social, permite obtener una casa a bajo costo y con requerimientos mínimos de habitabilidad.

Sin embargo, la problemática comienza cuando las familias de escasos recursos, que ganan menos de tres salarios mínimos y no cuentan con un enganche mínimo, son consideradas como no sujetas de crédito por parte de los promotores o institutos viviendistas, negándoles así la oportunidad de acceder a un crédito.

En consecuencia, la familia opta por recurrir a asentamientos irregulares y toma la tierra por la fuerza en lugares no contemplados por los planes y programas de desarrollo urbano de cada entidad federativa. Dichos asentamientos se localizan por lo regular en la periferia de las ciudades, carentes de servicios urbanos y regulación de la tierra. A través de los años, la familia auto construyó ahí la vivienda con un alto índice de ineficiencia, des economía y calidad, provocando que los organismos reguladores, actúen en forma correctiva para solucionar un problema aumentado en su tamaño.

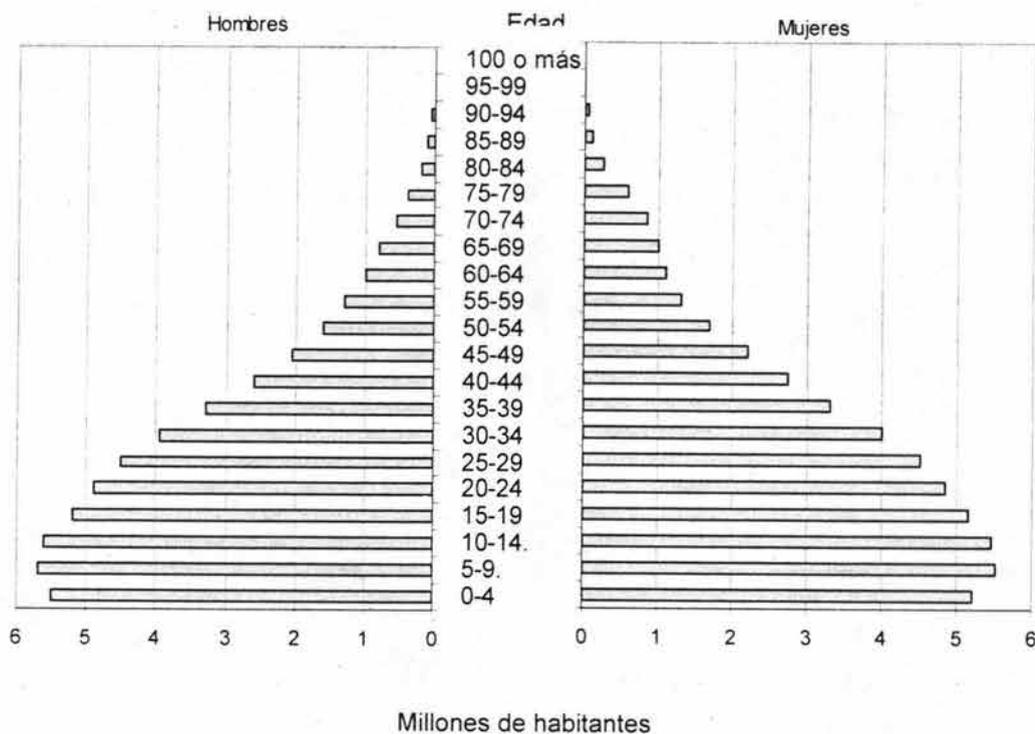
Otro de los factores de la problemática, es que la población se ve afectado por un proceso rápido de transición demográfica, ocasionado por la baja en la fecundidad, el aumento en

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

la esperanza de vida y la disminución de la tasa de crecimiento, cambiando de 3.5 en 1970 a 1.3 % anual durante el presente año⁵.

Además, los cambios en la dinámica y estructura de la población, han ocasionado cambios en la estructura por edades, haciendo que se estrechen las bases de las pirámides y el desplazamiento de generaciones numerosas a la parte central, provocando así el aumento en las demandas de servicios por parte de los 46 millones de personas que conforman la parte demandante, que oscila entre los 20 y 59 años de edad (Ver gráfica 1).

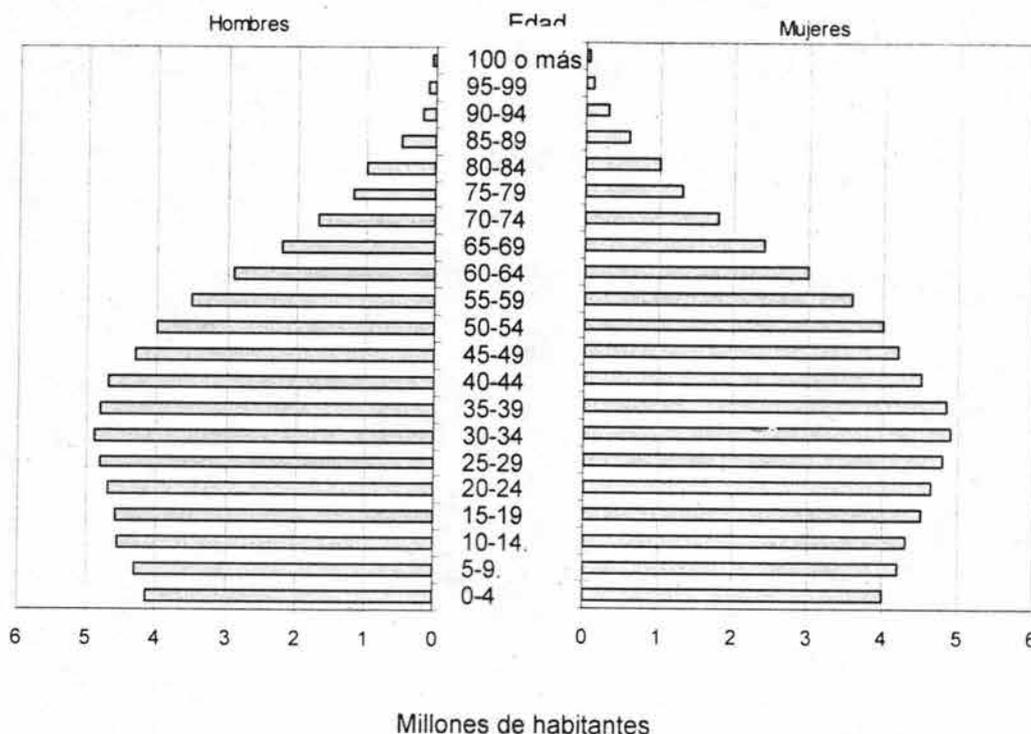
Gráfica 1.- Población en el año 2000



⁵ Datos obtenidos del XII Censo de Población y Vivienda 2000, INEGI.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Gráfica 1.- Población en el año 2025 (continuación)



Esta demanda es originada principalmente por la formación de nuevos hogares asociados con la unión libre y el matrimonio, el cual se presenta a los 27 años en hombre y a los 23, en mujeres, por lo que la edad promedio es a los 25 años, previéndose que aumente el promedio en los próximos años debido a la elevación del nivel educativo y se amplíen las capacidades, libertades y oportunidades de los personas.

En materia de fecundidad, en el año 2000 se contempló un promedio 2.4 hijos por mujer, mientras que para el año 2025 se espera llegar a 1.7 hijos en promedio por mujer⁶. Esto significa que, aunque hay una disminución en la fecundidad, la población demandante de vivienda es la generada en los años 70's y 80's.

⁶ Opcit 5

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

La esperanza de vida que en el año 1970 era de 62 años, en la actualidad es de 75 años, y se espera que en el año 2025 sea de 81 años⁷. Esto ocasionará que para el año 2025 la población de más de 65 años sea de aproximadamente 10% de la población total, misma que demandará vivienda que cubra sus necesidades.

El número de habitantes por vivienda en el año 1980 era de 4.9, mientras que en la actualidad es de 4.4, y se espera que para el año 2025 la población por vivienda sea de 3.0⁸

2.3.- AGENTES PARTICIPANTES EN LA PROBLEMÁTICA

En este problema actúan diferentes variables que hacen aún más difícil la solución. El gobierno por su parte, actúa de manera involuntaria como un ser pasivo en materia de desarrollo urbano y vivienda. Regulariza asentamientos irregulares a favor a intereses partidistas, provocando un rezago en el desarrollo del país y de la población, además del fortalecimiento de líderes de asociaciones que sólo buscan cumplir intereses personales.

Otro elemento lo conforman los agentes inmobiliarios, que aprovechando sus relaciones con funcionarios públicos, logran vender varias veces un mismo terreno en el mercado inmobiliario, logrando mejores beneficios dependiendo de la capacidad y cualidades de dicho agente.

Los líderes de organizaciones, asociaciones de colonos, jefes de manzana, grupos religiosos, políticos, deportivos, institucionales, cívicos, etc., forman otro grupo que, lejos de solucionar los problemas de vivienda, lo hacen aún más largo y complicado, debido a que reciben ingresos por sus gestiones, resultando contraproducente el ejecutar una gestión ágil y rápida.

⁷ Opcit 5

⁸ Proyecciones por CONAPO.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Al permitirse la venta y enajenación de tierras ejidales en el año 1993, se posibilita a otro grupo actuar en el problema, al de los ejidatarios, comisionarios o representantes de comunidades, quienes venden terrenos al margen de la Ley de fraccionamientos, relotificación, lotificación y subdivisión. De esta manera, se evitan pagar impuestos, derechos por servicios, la dotación de infraestructura para mejoramiento del equipo y servicios públicos, así como de vialidades de secciones mínimas y áreas de recreación. Así también se lleva acabo la venta de terrenos con problemas de inundación, deslizamientos, sobre oleoductos o gasoductos, bajo torres de alta tensión y zonas de reserva ecológica, argumentando la invasión por parte de "paracaidistas", practicando la auto-invasión, que en muy pocas ocasiones en su osadía se revierte el problema, hasta con consecuencias de penas corporales.

Un elemento más lo conforman los técnicos y empleados corruptos de organismos reguladores, ayuntamientos y del gobierno Federal y Estatal, ya que realizan los levantamientos de poligonales envolventes, de los asentamientos, de las lotificaciones, de planos descriptivos de superficies, colindancias y medidas que sirven de base para escrituración por parte de los notarios públicos; regulan la escrituración múltiple de un mismo lote, las reubicaciones, las afectaciones, elaboración de convenios y contratos previos a la escrituración, el levantamiento de encuestas y del cobro de las regulaciones. Esto provoca muchos procesos y cabos sueltos, en donde se facilitan las posibilidades de incurrir en actos de corrupción.

Así también los fedatarios y fiscalistas, como los notarios y registradores que prestan sus servicios a muy bajo costo, así como de los tesoreros y administradores de rentas, funcionarios de desarrollo urbano y otros, que de alguna manera, son tentados por la facilidad de obtener recursos extra, aprovechándose de la necesidad de los que requieren los trámites.

Los estudiantes y profesores de las escuelas de Ingeniería, Urbanismo y Arquitectura también actúan de una forma importante, ya que ellos aplican sus conocimientos para la

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

solución de dicho problema. Sin embargo, la falta de análisis, preparación y de conocimientos, hacen que se tomen decisiones que hacen más grande el problema.

El actor más importante en este problema, ya que sin el no existiría dicha problemática, es propiamente el colono, poblador, habitante, posesionario, invasor, paracaidista u ocupante del predio, que es orillado a realizar este tipo de demanda de vivienda, debido a diferentes carencias y problemas propios del gobierno.

2.4.- PROCESO DE HABITACIÓN

Una vez instalado el colono en su nueva adquisición, después de haberse librado del sistema burocrático, de coyotes y demás agentes, comienza otra serie de problemas. Se avecinda la construcción del primer cuarto y servicios primarios, de los cuales, debe realizar el diseño preliminar de su vivienda, que le permita construir según sus posibilidades. Por tal motivo, la vivienda carecerá de requerimientos mínimos de iluminación, ventilación, sanidad, mantenimiento, etc., factores que se consideran en cada diseño.

El siguiente problema radica en la necesidad de adquirir el suministro del líquido vital, el agua, ya que por lo regular la toma es clandestina, distante y única, en donde se forman mafias y grupos que lucran con las pipas de agua del ayuntamiento.

Una vez llevada el agua a la vivienda, ahora surge el problema del desalojo. Aquí se soluciona de dos formas, ya sea por medio de una letrina o por medio del drenaje superficial. El inconveniente del primero, radica en la posible contaminación de los mantos acuíferos, y la del segundo, el de la contaminación del ambiente. De cualquier forma se afectará la salud de los pobladores.

Otro problema consecuente es debido a la falta de infraestructura urbana, como son las banquetas, alumbrado público, pavimento en las calles, suministro de agua y sistemas de

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

alcantarillado pluvial y residual. Estas deficiencias provocan enfermedades endémicas, que a la larga, repercuten en un costo económico mayor.

El transporte también juega un papel importante, debido a que las rutas de acceso son deficientes, en mal estado, a un alto costo y de gran demanda. Se forman así, otras mafias de transporte que buscan el máximo beneficio de una sociedad demandante.

Es así como el colono llega a auto construir su casa en un periodo de 15 años aproximadamente, y en algunos casos, jamás llega a concluir. Al realizar un resumen de costo-beneficio, nos damos cuenta que el costo es mayor provocado por la no planeación de los costos de operación, mantenimiento y construcción de la vivienda, además de los costos indirectos, por transporte, salud y "mordidas" en actos corruptos.

2.5.- CRECIMIENTO URBANO.

El crecimiento de la población es otro factor que hace aún más difícil solucionar el problema de vivienda, estando obligados los gobiernos, no sólo de dotarlos de vivienda, sino además, de los servicios de equipamiento e infraestructura urbana en general. Para lo cual el gobierno también tiene un rezago, que de seguir así, se agravaría el problema en el futuro, debiendo aplicar políticas económicas que satisfagan además, inversiones en las ciudades y en el campo, donde, según algunos estudios, sean viables para la inversión, y en consecuencia evitar, el asentamiento de zonas urbanas en zonas de alto riesgo.

El exceso de concentración poblacional en las principales ciudades (México, Monterrey y Guadalajara)⁹ se ha empezado a revertir debido al esfuerzo de las ciudades pequeñas y medianas restantes, ya que han logrado desarrollarse económicamente y socialmente, capacidad que ha podido retener a sus habitantes.

⁹ Revista Obras Octubre 1999

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Otro factor que afecta esta situación, es la distribución de la población en el país, ya que dos terceras partes del país son áridas y semiáridas, donde se asienta el 60 % de la población y se genera el 60% del Producto Interno Bruto (PIB), tiene una precipitación igual al 10% del total nacional.¹⁰

Del año 2000 a la fecha, las ciudades medias consolidadas (de entre 1 millón a 500 mil habitantes), que concentran a una quinta parte de la población, han crecido alrededor de un 3%. Las ciudades medias (de entre 100 y 500 mil habitantes), han experimentado un aumento mayor al 3%, exceptuando ciudades como Cancún, con un aumento del 10%. Las 281 ciudades restantes (de entre 100 y 15 mil y menos) el aumento es del 2.5%. En el caso de las poblaciones rurales, aumentó el número a más de 196 mil localidades, pero de 1980 al año 2000, disminuyó la población ocupante en un 25.4 %¹¹,

Si el crecimiento de la población urbana continúa de manera similar a la nacional, el problema de vivienda se satisface con sólo 280 mil viviendas. En caso de aumentar en orden de 4%, la demanda sería de 560 000 viviendas. Es por eso que el mercado informal de suelo, es el que satisface dicha demanda, teniendo éxito debido a:

- ☒ Tienen un esquema de financiamiento sencillo.
- ☒ Los precios son bajos debido a que no cuentan con servicios básicos de infraestructura urbana.
- ☒ La mayoría de las ciudades esta rodeada de tierras ejidales o comunales.
- ☒ Se ofrecen diferentes tamaños de lotes y se fraccionan fuera del control de la autoridad.

El costo de tales acciones resulta del orden de 6 mil millones de pesos anuales, que es de tres a siete veces más caro, comparado con un crecimiento ordenado y planeado. Es decir, que de aplicarse un programa de desarrollo urbano bien planeado y ejecutado, se

¹⁰ Investigación propia con datos de la Secretaría de Economía.

¹¹ Revista Ingeniería Civil, Febrero 2000

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

ahorrarían los 36 mil millones¹² en "reparar los errores" de técnicos planeadores, que bien se podrían invertir en construcción de vivienda, con un crecimiento planeado y ordenado.

Pero cómo evitar el problema de la falta de ejecución de los planes y programas de desarrollo urbano, si en cada ciudad, se revisan los planes en cada cambio de gobierno, transformándose radicalmente la estructura inicial y quedando modificada para el siguiente periodo, ya que éstos son realizados para cumplir requisitos legales y normativos (ver tabla 2).

2.6.- INFRAESTRUCTURA URBANA

Una de las consecuencias de la mala planeación de un asentamiento urbano, es la falta de servicios básicos, como es el suministro de víveres, de agua potable y el saneamiento, por mencionar algunos.

Al no contemplarse zonas para servicios a la comunidad, se incurre en una deficiencia en el servicio urbano. Primeramente se encuentra el abasto de víveres en zonas estratégicas que permitan un mejor desarrollo de la población. Otro factor es el servicio educativo, donde la falta de un lugar adecuado, provoca que aparezcan zonas de inseguridad y concentración de población donde menos conviene. Así también los servicios de recreación, oficinas gubernamentales, zonas comerciales y de servicios, servicios de transporte, vialidades, parques, Iglesias, teatros, bancos, bares, etc.

La falta del vital líquido, es debida a sequías extremas, sobre explotación de mantos acuíferos y la baja en los niveles del agua de diferentes cuencas del país. En 1965, la disponibilidad era de 11 mil m³ / Habitante / Año, mientras que en la actualidad es de 5 mil m³ / Habitante / Año, y para el año 2020, la disponibilidad será de 4 mil m³ / Habitante / Año¹³. En cuestión económica, implica la utilización de pozos de mayor profundidad para

¹² Opcit 11

¹³ Durante el foro de vivienda en Tlaxcala, organizado por la H. Cámara de Diputados en 2002.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

extracción de agua, bombeo a la superficie, bombeo a zonas alejadas, potabilización de aguas poco contaminadas, utilización de personal técnico de por vida, etc.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 1.- Cambios en los Planes de desarrollo.

| Estado / Ciudad | Número de cambios en los Planes de Desarrollo Urbano desde 1980 a 1998 | Estado / Ciudad | Número de cambios en los Planes de Desarrollo Urbano desde 1980 a 1998 |
|----------------------------|--|-----------------------|--|
| AGUASCALIENTES | 5 | GUANAJUATO | 24 |
| Aguascalientes | 5 | San Miguel de Allende | 4 |
| BAJA CALIFORNIA | 13 | Celaya | 3 |
| Ensenada | 4 | Guanajuato | 3 |
| Mexicali | 3 | Irapuato | 3 |
| Tecate | 3 | León | 4 |
| Tijuana | 3 | Moroleón | 3 |
| BAJA CALIFORNIA SUR | 7 | Salamanca | 4 |
| La Paz | 2 | GUERRERO | 13 |
| Los Cabos | 5 | Acapulco | 4 |
| CAMPECHE | 6 | Chilpancingo | 2 |
| Campeche | 3 | Iguala | 2 |
| El Carmen | 3 | Zihuatanejo | 3 |
| COAHUILA | 14 | Taxco | 2 |
| Ciudad Acuña | 3 | JALISCO | 20 |
| Monclova | 3 | Ciudad Guzmán | 5 |
| Piedras Negras | 2 | Lagos de Moreno | 4 |
| Saltillo | 3 | Puerto Vallarta | 5 |
| Torreón | 3 | Tepatitlán | 3 |
| COLIMA | 7 | Ocotlán | 3 |
| Colima | 3 | MÉXICO | 3 |
| Manzanillo | 4 | Toluca | 1 |
| CHIAPAS | 8 | Valle de Bravo | 2 |
| San Cristóbal de las Casas | 2 | MICHOACÁN | 16 |
| Tapachula | 2 | Apatzingán | 2 |
| Tuxtla Gutiérrez | 2 | Lázaro Cárdenas | 3 |
| Comitán de Domínguez | 2 | Morelia | 3 |
| CHIHUAHUA | 16 | Pátzcuaro | 2 |
| Cuauhtémoc | 2 | Uruapan | 3 |
| Chihuahua | 3 | Zamora | 3 |
| Delicias | 4 | MORELOS | 9 |
| Hidalgo de Parra | 4 | Cuautla | 3 |
| Ciudad Juárez | 3 | Cuernavaca | 6 |
| DURANGO | 8 | NAYARIT | 4 |
| Durango | 2 | Bahía de Banderas | 1 |
| Gómez Palacio | 3 | Tepic | 3 |
| Lerdo | 3 | NUEVO LEÓN | 2 |
| | | Linares | 2 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 2.- Cambios en los Planes de desarrollo (continuación).

| Estado / Ciudad | Número de cambios en los Planes de Desarrollo Urbano desde 1980 a 1998 | Estado / Ciudad | Número de cambios en los Planes de Desarrollo Urbano desde 1980 a 1998 |
|------------------------|--|----------------------|--|
| OAXACA | 7 | TAMAULIPAS | 14 |
| Oaxaca | 2 | Ciudad Mante | 2 |
| Salina Cruz | 2 | Matamoros | 2 |
| Tuxtepec | 1 | Nuevo Laredo | 2 |
| Bahías de Huatulco | 2 | Reynosa | 2 |
| PUEBLA | 6 | Tampico | 3 |
| Tehuacán | 3 | Ciudad Victoria | 3 |
| San Martín Texmelucan | 3 | TLAXCALA | 8 |
| QUERÉTARO | 4 | Apizaco | 2 |
| Querétaro | 2 | Calpulalpan | 2 |
| San Juan del Río | 2 | Tlaxcala | 2 |
| QUINTANA ROO | 12 | Huamantla | 2 |
| Cancún | 4 | VERACRUZ | 19 |
| Cozumel | 4 | Coatzacoalcos | 3 |
| Chetumal | 4 | Córdoba | 2 |
| SAN LUIS POTOSÍ | 4 | Martínez de la Torre | 2 |
| Ciudad Valles | 2 | Minatitlán | 2 |
| San Luis Potosí | 2 | Orizaba | 2 |
| SINALOA | 21 | Poza Rica | 2 |
| Mochis | 6 | Tuxpan | 2 |
| Culiacán | 4 | Veracruz | 2 |
| Guamúchil | 3 | Xalapa | 2 |
| Guasave | 3 | YUCATÁN | 11 |
| Mazatlán | 5 | Izamal | 2 |
| SONORA | 19 | Mérida | 6 |
| Agua Prieta | 3 | Valladolid | 3 |
| Ciudad Obregón | 2 | ZACATECAS | 5 |
| Empalme | 2 | Fresnillo | 2 |
| Guaymas | 2 | Zacatecas | 3 |
| Hermosillo | 3 | | |
| Navojoa | 3 | | |
| Nogales | 2 | | |
| San Luis Río Colorado | 2 | | |
| TABASCO | 8 | | |
| Cárdenas | 2 | | |
| Villahermosa | 2 | | |
| Comalcalco | 2 | | |
| Paraiso | 2 | | |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Por otro lado se encuentra el problema del desalojo de las aguas negras, el vertido a corrientes superficiales, y la contaminación del agua dulce y salada. De igual manera implica el empleo de cárcamos de bombeo para desalojar aguas, plantas de tratamiento de agua potable, utilización de personal técnico, costos económicos por dragado de canales, y campañas de limpieza de contaminación de aguas marinas.

2.7.- DÉFICIT.

El gobierno, en su afán de solucionar el problema preventivamente, ha desarrollado diferentes sistemas, para lo cual, en primera instancia, se da a la tarea de calcular el tamaño del problema, el déficit de vivienda.

En la década de los ochenta el rezago era de 4 millones 678 mil unidades, en la década de los noventa era de 4 millones 667 mil viviendas, y en el año 2000, Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática (INEGI), el déficit era 4 millones 291 mil acciones, lo que significa el 20% del inventario nacional.

Esta demanda está comprendida por la población sin vivienda independiente, que oscila en las 756'000 unidades, requiriéndose viviendas en nuevos lugares. La demanda de 1 millón 55 mil casas, está comprendida por aquellas viviendas existentes que requieren ser sustituidas por el término de su vida útil. 2 millones 480 mil unidades requieren de reparación o ampliación, mientras que 438 mil casas necesitan ser reparadas para evitar su deterioramiento¹⁴.

Este déficit es originado por la falta de oferta de vivienda de bajo valor, la insuficiente oferta de crédito y la imposibilidad de las familias de ser sujetos de crédito. La necesidad de vivienda y oferta, está regida por niveles de ingreso, donde la concentración de

¹⁴ Revista de Ingeniería Civil, Febrero 2000

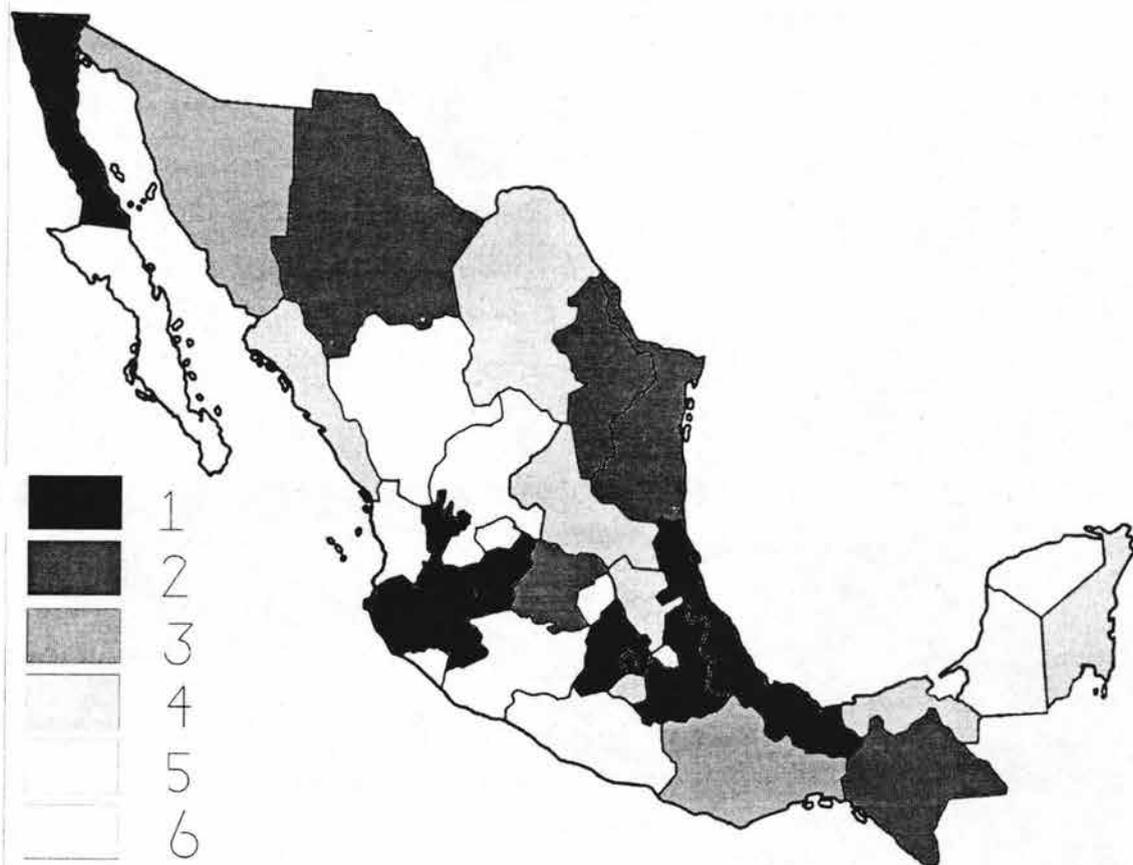
Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

necesidades para las familias, se encuentra en el rango entre 1 y 3 salarios mínimos de ingreso por familia (ver mapa 1).

2.8.- CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA DE VIVIENDA

Para determinar las características de la demanda, se ha hecho un estudio en el cual se toma en cuenta los ingresos de las personas a escala nacional, para así determinar sus posibilidades de compra. Para este análisis se utilizaron datos de los censos X, XI, XII generales de población y vivienda de 1980, 1990 y 2000 del INEGI. En la tercer tabla se puede observar la distribución de la población por el nivel de ingreso por trabajo (Ver tabla.3).

Gráfica 2.- Demanda de Vivienda en el País.



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

La descripción de las demandas se describe a continuación:

- 1.- Demanda de 55 mil a 204 mil viviendas en 6 Estados
- 2.- Demanda de 35 mil a 55 mil viviendas en 5 Estados
- 3.- Demanda de 25 mil a 33 mil viviendas en 2 Estados
- 4.- Demanda de 20 mil a 25 mil viviendas en 7 Estados
- 5.- Demanda de 10 mil a 20 mil viviendas en 6 Estados
- 6.- Demanda de 2 mil a 10 mil viviendas en 6 Estados

Tabla 3.- Distribución de la población ocupada según ingreso por trabajo desde 1980-2000

| Año | 1980 | | | 1990 | | | 2000 | | |
|-----------------------|-------------------|------------|-----------|-------------------|------------|-----------|-------------------|------------|-----------|
| | Población | % | Acumulado | Población | % | Acumulado | Población | % | Acumulado |
| No recibe ingresos | 4,214,470 | 19.7 | 19.7 | 1,690,126 | 7.2 | 7.2 | 2,817,566 | 8.4 | 8.4 |
| Menos de 1 S.M. | 5,412,492 | 25.3 | 45.0 | 4,518,090 | 19.3 | 26.5 | 4,154,778 | 12.3 | 20.7 |
| De 1 hasta 2 S.M. | 4,428,403 | 20.7 | 65.7 | 8,588,579 | 36.7 | 63.2 | 10,228,834 | 30.3 | 51.0 |
| Más de 2 hasta 3 S.M. | 2,503,010 | 11.7 | 77.4 | 3,542,069 | 15.1 | 78.4 | 5,961,328 | 17.7 | 68.6 |
| De 3 hasta 5 S.M. | 855,730 | 4.0 | 81.4 | 2,283,543 | 9.8 | 88.1 | 4,743,205 | 14.1 | 82.7 |
| Más de 5 S.M. | 427,865 | 2.0 | 83.4 | 1,780,769 | 7.6 | 95.7 | 3,998,828 | 11.9 | 94.6 |
| No especificado | 3,551,280 | 16.6 | 100.0 | 1,000,237 | 4.3 | 100.0 | 1,835,671 | 5.4 | 100.0 |
| Total | 21,393,250 | 100 | | 23,403,413 | 100 | | 33,740,210 | 100 | |

Se puede observar que cerca del 70% de la población, logra mantenerse con menos de 3 salarios mínimos, lo que se traduce en no tener suficiente poder adquisitivo, y en consecuencia, no ser sujetos de crédito. Asimismo, este grupo es el que demanda mayor número de viviendas. En esta cuarta tabla, se puede observar el número de hogares por nivel de ingreso en el año 2000.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 4.- Distribución de los hogares según los grupos de ingreso, 2000.

| Grupo de ingreso | Año 2000 | | |
|-----------------------|------------|------|-----------|
| | Hogares | % | Acumulado |
| Menos de 1 S.M. | 1,757,128 | 7.9 | 7.9 |
| De 1 hasta 2 S.M. | 3,964,725 | 17.7 | 25.6 |
| Más de 2 hasta 3 S.M. | 3,478,839 | 15.6 | 41.1 |
| De 3 hasta 5 S.M. | 4,993,674 | 22.3 | 63.5 |
| Más de 5 S.M. | 4,929,544 | 22.0 | 85.5 |
| Más de 10 S.M. | 3,214,252 | 14.4 | 99.9 |
| No especificado | 30,754 | 0.1 | 100.0 |
| Total ¹⁵ | 22,368,916 | 100 | |

En la tabla anterior observamos que 25.3 % de los hogares se mantiene con menos de 2 salarios mínimos, 40.9 % con menos de 3 salarios mínimos, y 63.3 % con menos de 5 salarios mínimos.

De esta manera podemos suponer que se requiere un 72.6 % de vivienda básica para la población que gana hasta 3 salarios mínimos, mientras que el 14.9 % de vivienda de interés social, para las personas que ganan entre 3 y 5 salarios mínimos. De la misma manera, para las personas que ganen entre 5 y 10 salarios mínimos, demandarán el 8.5 % y el 4.1 % restante, lo demandará la población con ingresos mayores a 10 salarios mínimos para viviendas del tipo medio, medio alto y residencial (ver tabla.5).

¹⁵ Censo de Población y vivienda, ajustados con la Encuesta de Ingreso y Gasto de los hogares, 2000 INEGI.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 5.- Tipo de vivienda según promedio de construcción y la distribución de ingreso de la población ocupada

| Tipo de vivienda | 2000 | | |
|---------------------|-------------------|------|--------------------------|
| | Población ocupada | % | Promedio de construcción |
| Básica | 24,485,035 | 72.6 | hasta 30 |
| Social | 5,016,197 | 14.9 | de 31 a 45 |
| Económica | 2,856,932 | 8.5 | de 46 a 55 |
| Media | 1,372,046 | 4.1 | de 56 a 100 |
| Media Alta | | | de 101 a 200 |
| Residencial | | | más de 200 |
| Total ¹⁶ | | | 33,730,210 |

Aplicando el nivel de ingresos por hogares, el 40.9 corresponde a la vivienda básica, 22.5 % al de vivienda social, 22.2 % al de vivienda económica, y el 14.4 % de vivienda media, alta y residencial (ver tabla.6)

Analizando la distribución de ingreso por población ocupada, con base en la necesidad anual de vivienda, podemos estimar el número de viviendas para nivel básico, social, económico, media, media alta y residencial (ver tabla 7).

Por otro lado, si analizamos la distribución de la demanda por el nivel de ingreso de los hogares, tenemos que la vivienda básica se reduce considerablemente, en comparación con la tabla anterior (ver tabla 8).

¹⁶ Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 6.- Tipo de vivienda según promedio de construcción y distribución por ingreso de los hogares.

| Tipo de vivienda | 2000 | | |
|---------------------------|-------------------|------------|--------------------------|
| | Población ocupada | % | Promedio de construcción |
| Básica | 9,113,278 | 40.9 | hasta 30 |
| Social | 5,000,580 | 22.5 | de 31 a 45 |
| Económica | 4,936,361 | 22.2 | de 46 a 55 |
| Media | 3,218,697 | 14.5 | de 56 a 100 |
| Media Alta | | | de 101 a 200 |
| Residencial | | | más de 200 |
| Total¹⁷ | 22,268,916 | 100 | |

Tabla 7.- Demanda de vivienda con base en la distribución de ingresos por población ocupada.

| Tipo de vivienda | 2000 | | | |
|---------------------------|---------------------|----------------|----------------|------------------|
| | % Población ocupada | Nueva | Mejoramientos | Total |
| Básica | 72.6 | 531,063 | 289,029 | 820,092 |
| Social | 14.9 | 108,797 | 59,213 | 168,010 |
| Económica | 8.5 | 61,965 | 33,724 | 95,689 |
| Media | 4.1 | 29,759 | 16,196 | 45,955 |
| Media Alta | | | | |
| Residencial | | | | |
| Total¹⁸ | 100 | 731,584 | 398,162 | 1,129,746 |

¹⁷ Opcit 16.

¹⁸ Opcit 16.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 8.- Demanda de vivienda con base en la distribución de ingreso por hogares.

| Tipo de vivienda | 2000 | | | |
|---------------------------|---------------------|----------------|----------------|------------------|
| | % Población ocupada | Nueva | Mejoramientos | Total |
| Básica | 40.9 | 299,392 | 162,943 | 462,335 |
| Social | 22.5 | 164,280 | 89,409 | 253,689 |
| Económica | 22.2 | 162,171 | 88,261 | 250,432 |
| Media | 14.5 | 105,741 | 57,549 | 163,290 |
| Media Alta | | | | |
| Residencial | | | | |
| Total¹⁹ | 100 | 731,584 | 398,162 | 1,129,746 |

La siguiente tabla muestra la demanda de vivienda según el sector productivo al que pertenece la población, en donde el sector primario corresponde al agrícola, el segundo al industrial, y el tercero al comercial (ver tabla 9)

Tabla 9.- Demanda de vivienda con base en la población ocupada por sector productivo.

| Segmento | 2000 | | | |
|---------------------------|---------------------|----------------|----------------|------------------|
| | % Población ocupada | Nueva | Mejoramientos | Total |
| Sector primario | 16.3 | 119,367 | 64,965 | 184,332 |
| Sector secundario | 28.7 | 209,834 | 114,201 | 324,035 |
| Sector terciario | 55.0 | 402,383 | 218,996 | 621,379 |
| Total²⁰ | 100 | 731,584 | 398,162 | 1,129,746 |

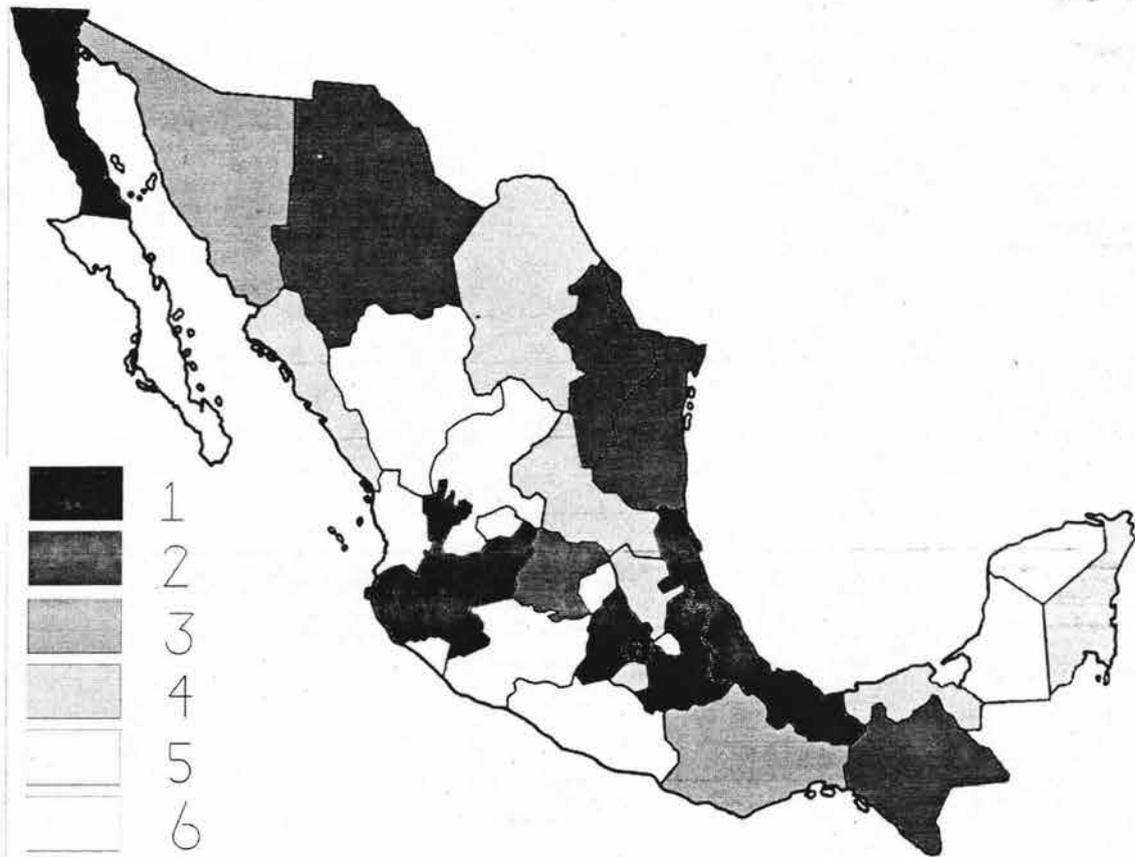
Las necesidades de anuales de vivienda por entidad federativa se pueden observar en el siguiente mapa, donde se proyecta la vivienda a corto plazo (Ver gráfica 3).

Gráfica 3.- Distribución de la demanda en corto plazo.

¹⁹ Opcit 16.

²⁰ Opcit 16.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda



La descripción de las demandas se describe a continuación:

- 1.- Demanda de 55 mil a 204 mil viviendas en 6 Estados
- 2.- Demanda de 35 mil a 55 mil viviendas en 5 Estados
- 3.- Demanda de 25 mil a 33 mil viviendas en 2 Estados
- 4.- Demanda de 20 mil a 25 mil viviendas en 7 Estados
- 5.- Demanda de 10 mil a 20 mil viviendas en 6 Estados
- 6.- Demanda de 2 mil a 10 mil viviendas en 6 Estados

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

2.9.- CARACTERÍSTICAS DE LAS VIVIENDAS EXISTENTES

Según el censo de población y vivienda del 2000, el INEGI contabilizó 21.9 millones de viviendas, de las cuales, el 85.3 % son casas, 5.8 % son departamentos, el resto esta conformado por cuartos en vecindad, en azotea, vivienda móvil, etc. (ver la tabla 10). Otro dato que se obtuvo, fue la determinación de los cuartos que conforman una vivienda sin contar la cocina, pudiéndose observar un incremento en el progreso habitacional.

Tabla 10.- Tipo de vivienda particular habitada, 2000

| Tipo | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|------------|-------------------|------------------|-----------------|
| | Total | % | Propia | No propia | No especificado |
| Casa independiente | 18,708,569 | 85.3 | 15,360,349 | 3,260,712 | 87,508 |
| Departamento | 1,270,606 | 5.8 | 745,907 | 520,550 | 4,149 |
| Vivienda en vecindad | 839,675 | 3.8 | 225,734 | 608,789 | 5,152 |
| Departamento de azotea | 29,495 | 0.1 | 7,717 | 21,564 | 214 |
| Local no construido para habitar | 25,637 | 0.1 | 9,913 | 15,457 | 267 |
| Vivienda móvil | 6,667 | 0.0 | 3,446 | 2,373 | 848 |
| Otros * | 1,061,886 | 4.8 | 483,311 | 140,110 | 438,465 |
| Total²¹ | 21,942,535 | 100 | 16,836,377 | 4,569,555 | 536,603 |

* Incluye refugios, tenencia no especificada, y 425'724 viviendas sin información de ocupantes.

De los datos del conteo de población y vivienda, podemos deducir que la concentración poblacional por vivienda pasó de 5.5 habitantes en el año 1980, a 4.4 habitantes en el año 2000. Sin embargo, en entidades como Puebla, Chiapas, Tlaxcala y Guanajuato, la densidad llega a ser de hasta 4.7 habitantes por vivienda. Y en algunos estados la concentración de viviendas se hace notoria, tal es el caso de Veracruz, México, Puebla, Jalisco y Distrito Federal, llegando a concentrar el 40% del parque habitacional nacional (Ver tabla 12).

²¹ XII Censo de Población y Vivienda 2000, INEGI.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 11.- Número de Cuartos^I, 1980 – 2000.

| Año | Vivienda particular habitada | % | Hasta 2 cuartos | % | De 3 a 5 cuartos | % | Más de 5 cuartos ^{II} | % |
|---------------------|------------------------------|-------|-----------------|------|------------------|------|--------------------------------|------|
| 1980 | 12,074,609 | 100.0 | 7,079,612 | 58.6 | 4,024,493 | 33.3 | 970,504 | 8.0 |
| 1990 | 16,035,233 | 100.0 | 5,454,553 | 34.0 | 8,712,582 | 54.3 | 1,868,096 | 11.6 |
| 2000 ^{III} | 21,513,235 | 100.0 | 10,177,331 | 47.3 | 9,822,830 | 45.7 | 1,513,074 | 7.0 |

I.- No se cuenta cocina y baño

II.- Se incluyen las viviendas con números de cuarto no especificado

III.- La vivienda particular no incluye 425'724 viviendas de las cuales no se cuenta con información de sus ocupantes.

En cuanto a los materiales de construcción de las viviendas, podemos decir que se ha progresado en durabilidad, debido a la utilización de materiales, más duraderos y de mejor calidad, que se traducen en mejora de salud e higiene. Por ejemplo, en 1980 el 77 % de la población tenía muros de tabique, ladrillo, piedra o block, mientras que en la actualidad 89 % ya cuenta con este tipo de materiales en su vivienda. En el caso de la población con techo de Concreto o ladrillo, y con piso de material firme, pasó de 44 % a 64 % y de 72 % a 86 % respectivamente para el mismo periodo (ver tabla 13).

Hablando de la disponibilidad de servicios básicos, en 1980 el 71 % de las viviendas disponía de agua potable, 51 % de servicio de drenaje y el 75 % con suministro eléctrico. Mientras que para el año 2000, paso a 89, 78 y 95 % respectivamente (ver tabla 14).

²² X, XI y XII Censo de población y Vivienda 1980, 1990 y 2000, INEGI.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 12.- Número de viviendas particulares habitadas, 1980-2000.

| Entidad Federativa | 1980 | 1990 | 2000 |
|----------------------|------------|------------|------------|
| Aguascalientes | 83,791 | 129,853 | 199,398 |
| Baja California | 238,603 | 362,727 | 559,402 |
| Baja California Sur | 39,671 | 67,304 | 104,341 |
| Campeche | 75,879 | 107,894 | 156,125 |
| Coahuila de Zaragoza | 282,705 | 404,691 | 539,169 |
| Colima | 64,270 | 88,627 | 124,714 |
| Chiapas | 370,319 | 594,025 | 778,845 |
| Chihuahua | 391,464 | 529,799 | 733,379 |
| Distrito Federal | 1,747,102 | 1,789,171 | 2,103,752 |
| Durango | 198,378 | 262,164 | 322,288 |
| Guanajuato | 474,800 | 667,136 | 918,822 |
| Guerrero | 377,847 | 501,725 | 651,149 |
| Hidalgo | 272,162 | 362,933 | 491,482 |
| Jalisco | 776,809 | 1,029,178 | 1,378,666 |
| México | 1,281,270 | 1,876,545 | 2,743,144 |
| Michoacán de Ocampo | 494,638 | 663,496 | 846,333 |
| Morelos | 175,397 | 244,958 | 354,035 |
| Nayarit | 132,440 | 169,451 | 219,181 |
| Nuevo León | 461,105 | 642,298 | 878,600 |
| Oaxaca | 448,665 | 587,131 | 738,087 |
| Puebla | 589,485 | 772,461 | 1,028,692 |
| Querétaro de Arteaga | 120,503 | 193,434 | 295,143 |
| Quintana Roo | 44,440 | 102,859 | 210,482 |
| San Luis Potosí | 283,031 | 379,336 | 489,828 |
| Sinaloa | 319,834 | 422,242 | 572,816 |
| Sonora | 276,848 | 378,587 | 527,427 |
| Tabasco | 180,929 | 285,319 | 410,388 |
| Tamaulipas | 379,476 | 488,508 | 677,489 |
| Tlaxcala | 92,327 | 137,135 | 193,288 |
| Veracruz | 1,015,323 | 1,262,509 | 1,597,311 |
| Yucatán | 200,966 | 273,958 | 371,242 |
| Zacatecas | 184,132 | 238,779 | 298,217 |
| Total ²³ | 12,074,609 | 16,036,233 | 21,513,235 |

²³ X, XI y XII Censo de población y Vivienda 1980, 1990 y 2000, INEGI.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 13.- Materiales de fabricación de la vivienda, 1980 – 2000.

| Año | 1980 | % | 1990 | % | 2000 | % |
|--|------------|------|------------|------|------------|------|
| Vivienda Particular Habitada | 12,074,609 | 100 | 16,035,233 | 100 | 21,513,235 | 100 |
| Paredes (Material sólido) ^I | 9,347,003 | 77.4 | 13,491,723 | 84.1 | 19,104,042 | 88.8 |
| Techos (Material sólido) ^{II} | 5,314,387 | 44.0 | 8,239,654 | 51.4 | 13,737,973 | 63.9 |
| Pisos (Material firme) ^{III} | 8,643,153 | 71.6 | 12,906,784 | 80.5 | 18,543,038 | 86.2 |

I.- Se considera tabique, ladrillo, block, piedra, cantera, concreto y adobe.

II.- Se considera losa de concreto, tabique, ladrillo y terrado con viguería.

III.- Se considera concreto, firme, mosaico, madera y otros recubrimientos.²⁴

Tabla 14.- Habitantes, vivienda particular habitada y hogares 1980- 2000²⁵.

| | Año | 1980 | 1990 | 2000 |
|------------------------------------|-----|------------|------------|------------|
| Concepto | | | | |
| Población | | 66,846,833 | 81,249,645 | 97,483,412 |
| Ocupantes | | 66,365,920 | 80,889,977 | 95,373,479 |
| Vivienda particular habitada | | 12,074,609 | 16,036,233 | 21,513,235 |
| Hogares | | 13,540,699 | 16,202,845 | 22,268,916 |
| Hogares por vivienda | | 1.1 | 1.0 | 1.0 |
| Miembros por hogar | | 4.9 | 5.0 | 4.3 |
| Ocupantes por vivienda | | 5.5 | 5.0 | 4.4 |
| Ocupantes por cuarto | | 2.3 | 1.9 | 1.6 |
| Ocupantes por dormitorio | | 3.2 | 2.7 | 2.2 |
| Sin energía eléctrica | | 2,630,288 | 2,001,439 | 988,804 |
| Sin agua entubada | | 3,434,416 | 3,173,348 | 2,201,383 |
| Sin drenaje | | 5,172,232 | 5,544,451 | 4,592,550 |
| Techos con materiales poco durable | | 6,244,928 | 7,321,917 | 7,649,941 |
| Paredes con material poco durable | | 2,339,126 | 2,319,818 | 2,293,938 |
| Pisos de tierra | | 3,193,418 | 3,119,917 | 2,844,601 |

²⁴ X, XI y XII Censo de población y Vivienda 1980, 1990 y 2000, INEGI.

²⁵ X, XI y XII Censo de población y Vivienda 1980, 1990 y 2000, INEGI.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

2.10.- COSTOS

Para poder construir una vivienda en el país, se deben cumplir ciertos trámites que permitirán transformar la materia prima en una vivienda, además de que requieren inversión de tiempo, y en consecuencia, inversiones económicas.

El costo de la construcción de la vivienda se ve afectado por tres grandes gravámenes. El primero corresponde a la inscripción a las subastas del FOVI, consecuentemente a sus programas de Ahorro y Subsidio a la Vivienda Progresiva o PROSAVI, y el Programa de Financiamiento a la Vivienda o PROFIVI, así como el crédito puente con el intermediario financiero que son las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOL), representando así el 6% del total del precio.

El segundo está integrado por los permisos y licencias de construcción, que incluyen la compra y escrituración del terreno, derechos de inscripción del crédito puente ante el Registro Público de la Propiedad y Licencias ante los Ayuntamientos para fraccionamiento y urbanización y edificación de vivienda, así como de los permisos para la introducción de servicios básicos y honorarios notariales, llegando a ser del orden del 8% del total del precio.

El tercero está integrado por los costos de pago del Seguro Social, correspondientemente del 5.6 % al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), 1.19 % al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), y 0.21 % al gobierno Estatal. En total, el costo por las gestiones de las empresas promotoras llega a ser de hasta 21%²⁶ sobre el valor total de la vivienda, costo que indudablemente lo absorbe el ciudadano adquiriente.

²⁶ Opcit 13

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Los costos indirectos de naturaleza estatal y municipal, eran de 12.39 % para el año 1992, mientras que para el año 2000, el promedio nacional se encuentra en 3.91, pudiéndose apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 15.- Costos indirectos asociados a la adquisición y titulación de vivienda básica, social y económica en porcentaje.

| Entidad Federativa | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|----------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Aguascalientes | 9.32 | 6.83 | 4.37 | 3.07 | 2.62 | 2.89 | 3.25 | 3.43 | 4.79 |
| Baja California | 10.57 | 7.18 | 7.91 | 4.64 | 3.72 | 3.19 | 3.40 | 3.40 | 5.47 |
| Baja California Sur | 15.61 | 9.97 | 7.81 | 6.55 | 5.02 | 7.15 | 6.85 | 6.85 | 5.35 |
| Campeche | 14.03 | 13.09 | 5.58 | 3.30 | 2.65 | 2.65 | 2.62 | 2.69 | 2.63 |
| Coahuila de Zaragoza | 12.35 | 4.98 | 6.01 | 3.97 | 3.06 | 2.97 | 2.89 | 2.89 | 3.06 |
| Colima | 9.78 | 7.30 | 4.69 | 3.69 | 4.64 | 3.78 | 3.86 | 4.02 | 4.31 |
| Chiapas | 10.78 | 7.13 | 7.10 | 7.07 | 4.53 | 4.56 | 4.20 | 4.35 | 4.91 |
| Chihuahua | 16.05 | 10.37 | 10.24 | 11.76 | 3.35 | 4.14 | 3.77 | 4.20 | 4.14 |
| Distrito Federal | 10.88 | 6.55 | 6.07 | 4.63 | 6.51 | 3.99 | 2.63 | 2.43 | 4.10 |
| Durango | 16.23 | 10.23 | 4.51 | 4.41 | 3.37 | 4.23 | 3.97 | 3.92 | 3.58 |
| Guanajuato | 7.59 | 4.99 | 5.16 | 3.59 | 3.56 | 2.73 | 3.23 | 3.30 | 3.50 |
| Guerrero | 17.90 | 12.21 | 8.51 | 4.92 | 5.61 | 6.90 | 6.59 | 6.78 | 6.13 |
| Hidalgo | 13.01 | 11.84 | 4.82 | 5.05 | 4.62 | 3.46 | 2.77 | 2.77 | 2.75 |
| Jalisco | 14.51 | 9.01 | 9.54 | 8.63 | 4.80 | 4.43 | 3.89 | 3.76 | 3.72 |
| México | 12.63 | 9.54 | 8.42 | 7.47 | 5.38 | 3.58 | 3.05 | 3.60 | 3.58 |
| Michoacán de Ocampo | 13.23 | 9.29 | 3.02 | 2.96 | 2.54 | 2.25 | 2.19 | 1.99 | 2.33 |
| Morelos | 9.45 | 7.92 | 8.25 | 7.33 | 8.33 | 4.48 | 3.90 | 4.21 | 5.60 |
| Nayarit | 14.33 | 10.56 | 8.36 | 7.04 | 6.21 | 3.93 | 3.72 | 3.73 | 4.13 |
| Nuevo León | 10.51 | 8.53 | 5.23 | 2.00 | 2.63 | 2.78 | 2.26 | 2.26 | 4.08 |
| Oaxaca | 8.27 | 7.66 | 6.19 | 2.68 | 2.00 | 3.93 | 3.99 | 3.99 | 4.31 |
| Puebla | 18.33 | 4.70 | 3.58 | 3.68 | 3.90 | 0.66 | 0.01 | 1.44 | 2.28 |
| Querétaro de Arteaga | 12.90 | 10.83 | 4.17 | 3.46 | 3.18 | 2.75 | 2.63 | 2.69 | 2.74 |
| Quintana Roo | 13.56 | 8.32 | 7.83 | 4.04 | 12.04 | 4.40 | 3.52 | 3.48 | 4.36 |
| San Luis Potosí | 10.15 | 6.85 | 5.72 | 4.00 | 3.19 | 3.63 | 3.08 | 3.50 | 3.34 |
| Sinaloa | 10.00 | 4.31 | 5.08 | 4.77 | 3.36 | 3.24 | 2.98 | 2.98 | 2.96 |
| Sonora | 9.55 | 7.06 | 4.79 | 4.35 | 3.17 | 3.13 | 1.97 | 2.01 | 2.01 |
| Tabasco | 10.62 | 6.21 | 3.63 | 4.42 | 3.74 | 3.67 | 3.34 | 4.29 | 4.18 |
| Tamaulipas | 7.88 | 7.48 | 4.82 | 4.42 | 3.26 | 3.12 | 2.71 | 2.75 | 2.78 |
| Tlaxcala | 11.87 | 5.97 | 9.15 | 5.14 | 4.67 | 4.82 | 3.90 | 3.90 | 3.82 |
| Veracruz | 18.36 | 16.11 | 7.60 | 4.14 | 4.92 | 5.31 | 5.26 | 5.26 | 5.14 |
| Yucatán | 14.38 | 10.71 | 6.43 | 5.24 | 5.67 | 4.00 | 3.72 | 3.74 | 4.27 |
| Zacatecas | 11.70 | 8.20 | 4.08 | 4.87 | 4.12 | 4.37 | 4.37 | 3.95 | 4.76 |
| Promedio | 12.39 | 8.50 | 6.21 | 4.92 | 4.39 | 3.79 | 3.45 | 3.58 | 3.91 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Par poder reducir los costos administrativos, se ha impulsado la creación de ventanillas únicas para trámites de vivienda en aquellos municipios que por su crecimiento así lo requieran. Sin embargo, en algunos municipios es imposible la implementación de dichas ventanillas, dado sus limitados recursos, quedando como único satisfactor, el de simplificar trámites de los promotores de vivienda. En la actualidad, existen 248 oficinas únicas municipales de trámites.

Otro factor que eleva los costos de construcción, son los insumos básicos de todas las obras. Tal es el caso del cemento, el cual tiene un precio de 174 dólares la tonelada en la República Mexicana, mientras que en los Estados Unidos de Norteamérica el precio es de 70 dólares la tonelada²⁷, esto habla de la falta de una política de precios al consumidor. Parece una ironía que Cementos Mexicanos (CEMEX), uno de los grupos cementeros más importantes del mundo, haya hecho su fortuna a través de los altos precios en su país de origen.

Otro elemento importante es el del acero, ya que en México, la producción es mínima, pues la mayor parte de este material es importado. Esto hace que su valor este fluctuando en relación directa con el tipo de cambio entre el Peso y el Dólar Norteamericano, y en consecuencia, el precio lo fijan las exportadoras de Estados Unidos de Norteamérica.

²⁷ Opcit 13

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

3.- PROBLEMAS FINANCIEROS

Una de las razones que acrecientan el problema de la vivienda es, sin duda, el problema financiero, el de los créditos. Se dice que la participación crediticia en la economía, es de vital importancia para el desarrollo económico de un país. En el caso de México, de 1995 a la fecha, la participación de los créditos con respecto al de Producto Interno Bruto (PIB) de la construcción, ha caído en un 60%. Esto significa estar en la posición 54 de 59 países, en materia de financiamiento para infraestructura. Además, México ocupa el lugar 54 en competitividad mundial, mientras que Estados Unidos de Norte América el 9 y Canadá el 12. En el ámbito de infraestructura, ocupamos el lugar 54, por debajo de Argentina (46), Brasil (42) y Chile (45) de acuerdo a lo publicado en Reporte de Competencia Global 2000, del Foro Económico Mundial (The Global Competitiveness Report 2000, of The World Economic Forum).

Tabla 16.- Comportamiento del PIB Nacional y PIB de la construcción, en tasa de crecimiento anual²⁸.

| Periodo | Nacional | Construcción |
|---------|----------|--------------|
| 1989 | 4.1 | 1.8 |
| 1990 | 5.1 | 9.2 |
| 1991 | 4.2 | 4.9 |
| 1992 | 3.6 | 6.8 |
| 1993 | 1.9 | 3.0 |
| 1994 | 4.4 | 8.5 |
| 1995 | -6.2 | -23.4 |
| 1996 | 5.2 | 10.1 |
| 1997 | 6.8 | 9.4 |
| 1998 | 5.0 | 4.4 |
| 1999 | 3.9 | 5.0 |
| 2000 | 6.9 | 5.0 |

²⁸ Información del banco de México.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Por otro lado, en México, el 99% de las empresas son medianas y pequeñas, mientras que el 1% restante lo representan las empresas grandes. Así también, las pequeñas empresas son las que generan mayor cantidad de empleos, mientras que las grandes, al reducir procesos y aumentar la eficiencia, restringen la generación.

Debido a este fenómeno, Nacional Financiera (Nafinsa), realizó un estudio de mercado a aproximadamente 1500 empresas pequeñas y medianas, arrojando resultados sorprendentes, en donde la principal demanda, era el acceso al financiamiento a corto plazo y el equipamiento industrial.

Las empresas que ya están formadas, tuvieron que capitalizarse en forma directa a través del ahorro. Una vez constituidas, el acceso al crédito es limitado, obligando a las empresas a cerrar sus puertas, ya que de cada 100 empresas constituidas, tan sólo 10 llegan al primer año de vida.

Esto hace suponer que el problema financiero debe atenderse de manera conjunta con el problema de vivienda, ya que según la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, la vivienda es el rubro que en el año 2000, captó el 75% de los recursos destinados a esta industria, beneficiándose así aproximadamente a 39 de los 73 rubros de la actividad económica, entre las cuales están: cemento, ladrillo, acero, aluminio, plástico, madera, vidrio, recubrimientos, pinturas, maquinaria y equipo, servicios de ingeniería y diseño.

Para poder tener un crecimiento en cuestión de producción de vivienda, es necesario mantener en un nivel bajo la inflación en las 42 ramas de las que depende la Industria de la construcción. Por otro lado, las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOL), deberán de tener un desarrollo ordenado dada la experiencia en el crédito hipotecario.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Al respecto, el ejecutivo federal, ha mandado una iniciativa de ley al congreso de la unión a fin de reformar y adicionar la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, con el objetivo de utilizar los recursos ahorrados por los trabajadores en inversiones prósperas, que permitan un mejor rendimiento del capital ahorrado.

Una vez reformada la ley, se podría hacer más eficiente el sistema de crédito hipotecario, para que crezca así, la capacidad de financiamiento del gran déficit de vivienda, a través de la burzatilización de las hipotecas, donde el principal comprador de los instrumentos bursatilizados son los vehículos del ahorro para el retiro (ver tabla 17).

Tabla 17.- Créditos otorgados para la adquisición y mejora a la vivienda 1995-2000

| Organismo | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| INFONAVIT | 96,745 | 103,184 | 99,231 | 108,035 | 198,950 | 250,110 |
| FOVI | 35,662 | 25,318 | 46,688 | 56,952 | 59,118 | 46,704 |
| FOVISSSTE | 32,469 | 28,731 | 23,241 | 16,712 | 18,007 | 22,508 |
| FONHAPO | 26,281 | 18,666 | 14,826 | 5,523 | 6,446 | 6,716 |
| OREVIS | 20,450 | 79,419 | 65,462 | 169,979 | 145,604 | 109,848 |
| Banca | 17,503 | 2,317 | 4,588 | 3,500 | 764 | 996 |
| Otros* | 35,669 | 10,130 | 71,538 | 35,914 | 21,193 | 38,152 |
| Autoconstrucción (SEDESOL) | 280,011 | 323,801 | 241,211 | - | - | - |
| Promedio ²⁹ | 544,790 | 591,566 | 566,785 | 396,615 | 450,082 | 475,034 |

* Incluye: BANOBRAS, VivAh, CFE, PEMEX y FOVIMI-ISSFAM

En esta visión, la Secretaría de Hacienda y Crédito público, señaló que hasta el mes de junio, las Sociedades de Inversión de las Afores (Siefore) ha adquirido el 52% de la deuda colocada por la iniciativa privada en el mercado, es decir, el gobierno ahora es el apoderado de los deudos del sistema de ahorro para el retiro, para poder así, cumplir con

²⁹ Fuente: Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

las metas establecidas por el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (Pronafide).

Un logro importante en materia de financiamiento, es la cooperación entre el Instituto del Fondo Nacional para la vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) y la banca comercial. De esta manera se logra co-financiar la vivienda de interés social y medio. Estos convenios, se han logrado consolidar con algunas instituciones: Santander, Banorte, Bancomer, Bital, y otras instituciones.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

4.- HISTORIA DE ACCIONES GUBERNAMENTALES

La historia de las acciones gubernamentales se puede resumir en cuatro etapas, en las cuales se hará una descripción general de cada una.

4.1.- PRIMER ETAPA.

En 1925 se considera el inicio de las acciones del gobierno para atacar el problema. De esta manera, crea organismos públicos tales como la Dirección de Pensiones Civiles. En 1933 constituye el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Publicas. En 1934, faculta al Departamento del Distrito Federal (DDF) para construir vivienda. En 1943 crea el Banco de Fomento a la Vivienda. En tanto, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) realizaba programas de vivienda en arrendamiento.

Este tipo de acciones en pro de abatir el problema social de la población, con una asistencia directa Gobierno-Trabajador, careció de una visión de política nacional, ya que la cobertura estaba limitada a empleados federales, de las fuerzas armadas, del IMSS y del DDF.

4.2.- SEGUNDA ETAPA

La segunda etapa comienza con la evolución de los programas anteriores en las décadas de los años cincuenta y sesenta. De esta manera se crea el Instituto Nacional de Vivienda, cuyas acciones consideraban los planes y programas de los diferentes órganos del gobierno.

En esta época se pone de manifiesto las nuevas tendencias arquitectónicas, dando paso a los nuevos conjuntos habitacionales verticales, inaugurándose el "departamento" como nueva opción de vivienda.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) desarrolla el Programa Financiero de Vivienda a través del ahorro interno, creándose el Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda (FOVI) y el Fondo de Garantía y Apoyo a los Créditos para la Vivienda (FOGA), con el objeto de fijar los criterios crediticios a los bancos que financiaban vivienda, así como especificaciones de los programas de construcción habitacional accesibles a la población asalariada.

4.3.- TERCERA ETAPA

Esta tercera etapa se desarrolla en los años setenta hasta principios de los años noventa, con el objeto de realizar una transformación estructural, caracterizada por la creación de instituciones especializadas en la atención de este sector. Este cambio en la estructura es fundamentado por el cambio de la situación de la sociedad que prevalecía en aquella época, entre los cuales se encuentra, la migración del campo a la ciudad, los salarios bajos, aumento poblacional entre otros.

De este modo, en 1971 se crea el Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad y la Vivienda (INDECO) con el objeto de cuantificar y satisfacer las necesidades de vivienda en cada entidad federativa, en donde cada estado era el responsable de impulsar la actividad habitacional. De este modo, ocurrió un desfase entre las intervenciones federales y locales, en donde no se lograba satisfacer las necesidades locales de cada entidad federativa.

A principios de los años setenta se reformó el apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), reconociendo a la población asalariada con derecho a disponer de una vivienda. De ahí que en 1972 se crea el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y el Fondo de Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

En 1981 se crea el Fideicomiso Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONHAPO) para atender la demanda de personas de escasos recursos económicos que no eran atendidos por otros organismos públicos.

También se creó en 1981 el Fondo de la Vivienda Militar del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas Mexicanas (FOVIMI-ISSFAM) con el objetivo de atender la demanda de las fuerzas armadas.

En 1982 el INDECO deja de prestar sus servicios y se forman lo que hoy son los Organismos Estatales de Vivienda (OREVIS), con el objetivo de establecer metas de producción, cuantificar las necesidades, promoción de programas de fomento, desarrollo de nuevas alternativas de financiamiento entre otras.

En el año de 1983, se confiere al artículo 4° de la CPEUM, el derecho de toda familia a disfrutar de una vivienda digna y decorosa. De esta manera, el gobierno federal construyó, poseyó y adjudicó vivienda para los trabajadores. Sin embargo, estas acciones dejaron de lado a gran parte de la población demandante de vivienda debido a que no contaban con las mismas características laborales y salariales de los que si habían tenido acceso a la vivienda.

4.4.- CUARTA ETAPA

En esta cuarta etapa, la participación del Estado se reestructura y deja de construir y concentrar esfuerzos en la promoción habitacional y en su financiamiento. Es así, que en 1993, el INFONAVIT y el FOVISSSTE se reestructuran para regresar a su origen financiero, sin perder su vocación social y para que el mercado habitacional se integre.

En 1995, a consecuencia de la crisis económica, la banca comercial se retiró del financiamiento bancario a la vivienda, y en ese mismo año, el FOVI a través de la SHCP,

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

crea nuevas entidades financieras llamadas Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOL) par la distribución de créditos hipotecarios.

Con este nuevo esquema, el financiamiento de la vivienda mejoró notablemente, pero aún así, no se satisfizo la demanda. Esto se debe a que no existe una correcta coordinación entre los principales factores de producción y el financiamiento.

Es así como se procede a formar una nueva etapa con estrecha relación entre los factores de producción y una madurez en el sistema financiero mexicano, con metas más ambiciosas y que de verdad resuelvan el problema de vivienda que se ha ido acarreado a través de los sexenios.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

5.- ACCIONES DEL PODER EJECUTIVO

Por mandato presidencial, se han dispuesto las herramientas con que cuenta el gobierno a fin de cumplir el objetivo de incrementar la producción en un rango de 100 mil viviendas cada año, hasta llegar a construir 750 000 viviendas en el año 2006, y como muestra de ello, hasta el mes de Agosto del 2002, se han otorgado 300 mil créditos, según datos del II informe de gobierno. Para lograr esta meta, el gobierno federal sigue los lineamientos del Programa Sectorial de Vivienda 2001-2006, que contempla cambios en las reglas de juego tanto para los beneficiarios como para el gobierno.

A través de la creación de nuevos foros, que permitan analizar las dificultades particulares generales, se busca encontrar las soluciones con la participación de todos los involucrados, ya sea en el ámbito de la construcción, el financiamiento, en la creación de reservas territoriales y dotación de infraestructura.

Se ha iniciado también una etapa de cambio que pretende reestructurar los organismos, tal es el caso de la desaparición del Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda (FOVI), que operaba como un banco de segundo piso, pues sólo actuaba como intermediario entre los acreedores y la banca comercial, y que es absorbida por la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF); y la creación de la cámara especializada en materia de vivienda.

Dentro de las nuevas creaciones, se encuentra el Consejo Nacional de Vivienda (CONAVI) que actúa como órgano de consulta y asesoría del ejecutivo Federal en materia de vivienda, y la Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda (CONAFOVI) que coordina las actividades de todos los institutos, agentes y entidades participantes, además de ser el responsable de operar el CONAVI, integrando a los principales participantes en la producción de vivienda.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

6.- CONSEJO NACIONAL DE VIVIENDA (CNV)

El Consejo Nacional de Vivienda fue creado el día 31 de Agosto del 2001 por parte de la Presidencia de la República, que actúa como órgano de consulta y asesoría, así como de articulación y coordinación del sector público y privado que involucra al sector de la vivienda. Está facultado para implementar acciones encaminadas a:

-  Promover la regulación e incorporación de suelo apto para asentamientos urbanos.
-  Desgravar y desregular el sector de la vivienda
-  Empezar acciones para el mejoramiento jurídico y físico de la vivienda
-  Impulsar la calidad homogénea
-  Promover la actualización y adecuación del marco jurídico y reglamentario en el ámbito habitacional.

Está integrado por cincuenta miembros: El presidente, representado por el poder Ejecutivo Federal; el Vicepresidente representado por el Subsecretario de Desarrollo Urbano y Vivienda de la Secretaría de Desarrollo Social); 18 miembros del Gobierno que actúan en forma directa como infraestructura, servicios, financiamiento, regulación, suelo y ahorro; 12 consejeros privados, de los cuales seis son del área constructiva y seis del área de servicios; 6 consejeros académicos; 6 consejeros de asociaciones civiles, que incluye las federaciones de Arquitectos e Ingenieros; y 6 de organismos Estatales de Vivienda.

Este consejo concibe que la problemática debe ser atendida en cuatro aspectos: Financiamiento, proceso constructivo, regulación y oferta de suelo. Al respecto, las primeras acciones concretadas fue la creación de la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), absorbiendo al Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda (FOVI), con la finalidad de ofrecer un financiamiento con recursos propios.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

También se optimizarán las operaciones de los fondos de vivienda existentes, como el de Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) y el Fondo de la Vivienda de Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Fovissste), entre otros.

En el caso del Infonavit, se pretende reducir la cartera vencida de un 20% al 15%, aumentar el número de créditos a través de la reducción del crédito, de 380 a 120 mil pesos, así, de los 205 mil créditos que otorga en la actualidad, se espera que en el año 2006 lleguen a otorgarse 375 mil.

Con respecto a la desregulación, se pretende instalar oficinas únicas Municipales de trámites de vivienda en aquellas localidades que así lo necesiten. También se plantea la posibilidad de reducir los gravámenes tanto en construcción y materiales para la vivienda, como en trámites administrativos.

Para cumplir con el programa sectorial de vivienda con la construcción de 750 mil viviendas en el año 2006, se necesitan regular 13 mil hectáreas ejidales y dotarlas de infraestructura.

Para satisfacer la demanda de vivienda media, la banca comercial está diseñando nuevos esquemas y proyectos, con el fin de captar clientes y dotarles de una vivienda media o residencial.

Para satisfacer la demanda de las personas, que tienen un ingreso menor de tres salarios mínimos, se pretende cambiar lo que hoy es el Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONAPO), evolucionando a otro fondo llamado tentativamente Fondo Nacional de Apoyo Económico a la Vivienda (FONAEVI), proporcionando a las familias con una vivienda mínima en un lote de 90 m² aproximadamente y con servicios básicos, logrando así, el crecimiento en forma progresiva de acuerdo a las posibilidades de cada familia, edificando su patrimonio.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

7.- COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO A LA VIVIENDA

Mediante el decreto del Ejecutivo Federal publicado el 26 de julio de 2001 en el Diario Oficial de la Federación, se creó la Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda (CONAFOVI), como órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social. La CONAFOVI está bajo la dirección del actual Subsecretario de Desarrollo Urbano de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), quien se encarga de las labores de diseño, coordinación, promoción e instrumentación de las políticas y programas de vivienda del Gobierno Federal.

7.1.- INFONAVIT

En febrero de 1972, con la reforma del artículo 123 de la Constitución, se obliga a los patrones, mediante aportaciones, a constituir un Fondo Nacional de Vivienda y a establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar créditos baratos y suficientes a los trabajadores para adquirir vivienda en propiedad, creándose así, el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Así se dio inicio a uno de los mecanismos para el otorgamiento de créditos a los trabajadores de México, que es sin duda, uno de los más importantes, ya que éste es el que mayor número de créditos ha otorgado (2.3 millones), pero que atiende tan sólo al 18.7 % de los 12.3 millones de trabajadores. Pero a partir de 1992, con la puesta en marcha el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), el instituto comenzó a gestionar reformas a fin de convertirse en un organismo meramente financiero, para así aumentar su capacidad, otorgar libre elección de vivienda y proteger al trabajador en el transcurso de la vida del crédito

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Uno de los aspectos relevantes del instituto, fue la reforma del artículo 43 bis, ya que le permite al trabajador obtener un crédito hipotecario del sistema financiero utilizando las aportaciones al instituto como medio de pago.

En la fracción 1 del artículo 46 de la Ley del INFONAVIT, señala que para el otorgamiento de créditos, se dará preferencia los trabajadores con menores ingresos, sin embargo esto no se ha cumplido en su totalidad, ya que de 1997 al 2000, los créditos otorgados a trabajadores con ingresos menores a 2 salarios mínimos, descendió 44.5 %, y los trabajadores con un ingreso de entre 2 y 3 salarios mínimos, descendió en 24 %. En contraparte, los trabajadores con ingresos mayores a 4 salarios mínimos, aumentó del orden de 88 % (Ver tabla 18)

Tabla 18.- Distribución de créditos por grupos de ingreso³⁰.

| S.M. | Hasta 2 | De 2.01 a 3 | De 3.01 a 4 | Más de 4 | Total |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Año | | | | | |
| 1995 | 14,480 | 43,930 | 25,106 | 13,229 | 96,745 |
| 1996 | 12,204 | 44,021 | 30,316 | 16,643 | 103,184 |
| 1997 | 20,760 | 33,965 | 24,876 | 19,630 | 99,231 |
| 1998 | 20,762 | 32,543 | 25,350 | 29,380 | 108,035 |
| 1999 | 25,970 | 54,827 | 50,633 | 67,520 | 198,950 |
| 2000 | 27,882 | 64,317 | 63,375 | 94,536 | 250,110 |
| 2001 ¹ | 11,676 | 30,626 | 31,227 | 63,953 | 137,482 |
| | 133,734 | 304,229 | 250,883 | 304,891 | 993,737 |
| | 13.46% | 30.61% | 25.25% | 30.68% | 100.00% |

1.- Al mes de Agosto

³⁰ Informe anual 2000 del INFONAVIT.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 19.- Créditos otorgados por año por nivel de ingresos³¹.



El infonavit también ha hecho convenios con diferentes instituciones de crédito y gobiernos estatales, para poder así, dar más créditos a los trabajadores. Entre los convenios firmados se encuentra:

Tabla 20.-Convenios del INFONAVIT³².

| Convenio | Fecha |
|---|--------------------|
| Convenio marco con la Asociación de Banqueros de México y la Asociación Mexicana de Sociedades Financieras de Objeto Limitado | ABRIL 3, 2001 |
| Convenio con Hipotecaria Su Casita | ABRIL 24, 2001 |
| Convenio con 15 SOFOLES | MAYO 2, 2001 |
| Convenio de adhesión de SCOTIABANK INVERLAT e INBURSA | JUNIO 28, 2001 |
| Convenio con 11 BANCOS | JULIO 3, 2001 |
| Convenio con Santander Mexicano para iniciar la operación | ENERO 28, 2002 |
| Convenio con Grupo Financiero BANORTE para iniciar la operación | FEBRERO 26, 2002 |
| Convenio con Grupo Financiero BITAL para iniciar la operación | ABRIL 22, 2002 |
| Convenio con BBVA Bancomer para iniciar la operación | JUNIO 25, 2002 |
| Convenio con el Patronato del Ahorro Nacional | DICIEMBRE 13, 2001 |

³¹ Cuadernos FICA, Vivienda 2000

³² Informe anual del INFONAVIT, 2002.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 21.- tasa de interés para derechohabientes del infonavit.³³

| | Tasa | Plazo | Valor mínimo de la vivienda | Enganche | Porcentaje cubierto por el crédito | Comisión por apertura | Comisión por seguro |
|------------------|----------|-----------------|-----------------------------|----------|------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| SANTANDER | 17% | 20 años | 300,000 | 35% | 65% | 2.75% | El cliente lo contrata |
| BANORTE | 17.90% | 15 años | 160,000 | 20% | 80% | 2% | Sin seguro |
| BITAL | 17% fija | 5, 10 Y 15 años | ----- | 30% | 70% | 4% | ----- |
| BANCOMER | 15.5% | 9-15 años | 350,000 | 20% | 80% | 1% | ----- |

Tabla 22.- Convenios con OREVIS³⁴.

| | Entidad | Fecha de celebración |
|-----------|---------------------|----------------------|
| 1 | Mérida | Enero 24, 2002 |
| 2 | Colima | Febrero 6, 2002 |
| 3 | Sinaloa | Febrero 11, 2002 |
| 4 | Nuevo León | Febrero 13, 2002 |
| 5 | Oaxaca | Febrero 15, 2002 |
| 6 | Coahuila | Febrero 19, 2002 |
| 7 | Jalisco | Febrero 20, 2002 |
| 8 | Hidalgo | Febrero 21, 2002 |
| 9 | Michoacán | Febrero 22, 2002 |
| 10 | Baja California | Febrero 25, 2002 |
| 11 | Chihuahua | Febrero 25, 2002 |
| 12 | Baja California Sur | Febrero 27, 2002 |
| 13 | San Luis Potosí | Marzo 07, 2002 |
| 14 | Tlaxcala | Marzo 11, 2002 |
| 15 | Morelos | Marzo 13, 2002 |
| 16 | Tabasco | Marzo 13, 2002 |
| 17 | Veracruz | Marzo 14, 2002 |
| 18 | Estado de México | Marzo 20, 2002 |

³³ Informe anual del INFONAVIT, 2002.

³⁴ Informe anual del INFONAVIT, 2002.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

| | Entidad | Fecha de celebración |
|----|----------------|----------------------|
| 19 | Querétaro | Abril 10, 2002 |
| 20 | León | Abril 25, 2002 |
| 21 | Durango | Abril, 2002 |
| 22 | Sonora | Abril, 2002 |
| 23 | Tamaulipas | Abril, 2002 |
| 24 | Aguascalientes | Abril, 2002 |
| 25 | Nayarit | Abril, 2002 |
| 26 | Zacatecas | Abril, 2002 |
| 27 | Campeche | Abril, 2002 |
| 28 | Chiapas | Abril, 2002 |
| 29 | Puebla | Abril, 2002 |
| 30 | Quintana Roo | Abril, 2002 |

Tabla 23.- Otros convenios³⁵.

| | Convenio | Fecha de celebración |
|---|---|----------------------|
| 1 | COPARMEX APASCO INFONAVIT Para la construcción de 9 mil casas económicas, diseñadas para crecer ordenadamente a bajo costo | Febrero 10, 2002 |

7.2.- FOVISSSTE

El Fondo de Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE) se creó mediante el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de noviembre de 1972, por el que se reforma el inciso f, de la fracción XI, del apartado B, del artículo 123 Constitucional y el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1972, de reformas y adiciones a los artículos 38 y 43 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B del artículo 123 Constitucional. Además el artículo 3°, fracción XIV, de la Ley del ISSSTE, ediciones 1984 y 1985.

³⁵ Informe anual del INFONAVIT, 2002.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 24.- Créditos otorgados por el Fovissste³⁶.

| Año | Adquisición | Mejora | Total |
|-------------------|----------------|---------------|----------------|
| 1995 | 26,761 | 5,708 | 32,469 |
| 1996 | 23,855 | 4,876 | 28,731 |
| 1997 | 19,161 | 4,080 | 23,241 |
| 1998 | 16,270 | 442 | 16,712 |
| 1999 | 17,779 | 228 | 18,007 |
| 2000 | 22,259 | 249 | 22,508 |
| 2001 ¹ | 7,913 | 12 | 7,925 |
| | 133,998 | 15,595 | 149,593 |
| | 89.58% | 10.42% | 100.00% |

1.- Al mes de Agosto

Desde su creación el Fovissste ha otorgado más de 536 mil créditos, atendiendo al 25.9 % de sus derechohabientes. Como se puede ver en la tabla 24 de 1995 al 2000 otorgó más de 150 mil créditos. Las características de las fuentes de los recursos son a través de las aportaciones de los trabajadores, las del Estado, que equivalen a un 5 %, y los de la recuperación de créditos. Sin embargo, como es manejado por el ISSSTE, carece de autonomía, además los créditos son manejados por los sindicatos, lo que hace que se formen verdaderas mafias.

7.3.- SOCIEDAD HIPOTECARIA FEDERAL (ANTES FOVI)

El Fondo de Operación y Financiamiento a la Vivienda, es un fideicomiso constituido el 10 de Abril de 1963 por el Gobierno Federal a través de la SHCP en el Banco de México, entidad encargada de su administración. En toda su historia, el fondo ha otorgado más de 790 mil créditos, de los cuales transfirió créditos a las Sociedades Financieras de Objeto limitado (SOFOL) a partir de 1995 para vivienda de la siguiente manera:

Tabla 25.- Créditos otorgados por el Fovi³⁷.

³⁶ Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

| Año | PROSAVI | Tipo A | Tipo B-1 | Tipo B-2 | Tipo B-3 | Total |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 1995 | | 8,374 | 7,312 | 35,978 | | 51,664 |
| 1996 | | 9,046 | 10,901 | 17,674 | | 37,621 |
| 1997 | 106 | 21,108 | 18,930 | 10,152 | | 50,296 |
| 1998 | 9,543 | 23,516 | 21,616 | 2,277 | | 56,952 |
| 1999 | 17,327 | 19,815 | 19,548 | 782 | 1,646 | 59,118 |
| 2000 | 11,789 | 9,675 | 11,209 | 14,044 | | 46,717 |
| 2001 ^I | 6,442 | 4,454 | 5,533 | 4,151 | 10,219 | 30,799 |
| | 45,207 | 95,988 | 95,049 | 85,058 | 11,865 | 333,167 |
| | 13.57% | 28.81% | 28.53% | 25.53% | 3.56% | 100.00% |

I.- Al mes de Agosto

Dentro de los programas del FOVI se encuentran el Programa de Financiamiento a la Vivienda (Profivi) y el Programa Especial de Crédito y Subsidios para la Vivienda (PROSAVI). El objetivo es apoyar la compra de vivienda nueva para los jefes de familia, tanto asalariados como aquellos que trabajan por su cuenta, que tienen ingresos no mayores a 5 veces el salario mínimo mensual del Distrito Federal, con una asignación transparente de los créditos mediante concursos en donde se ofertan enganches. Por su parte, el Gobierno Federal otorga un subsidio para complementar el enganche por un importe de 8,000 Unidades de Inversión (UDI's) por vivienda, que representa el 20% o más del valor de las viviendas ofrecidas en el programa, dependiendo del valor de la vivienda se apoyan viviendas con valor de hasta 40,000 UDI's³⁸.

La vivienda que se ofrece a las familias en este programa puede tener diferentes soluciones arquitectónicas, siendo la mínima la que cuente con espacios definidos de baño y cocina y un área de usos múltiples, considerando tres categorías de valor:

³⁷ Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL.

³⁸ Datos según FOVI.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

| | |
|-----------|---------------------------|
| PROSAVI 1 | Con valor de 30,000 UDI's |
| PROSAVI 2 | Con valor de 35,000 UDI's |
| PROSAVI 3 | Con valor de 40,000 UDI's |

La Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) surge de la evolución y maduración de uno de los programas con éxito aplicados por FOVI, además de poder así otorgar créditos, no sólo hipotecario, sino que además, al sector empresarial, automotriz y para bienes de consumo. Para fortalecerlo aún más, la sociedad ahora es respaldada por recursos del mercado de capitales que se invierten al crédito hipotecario, gracias al bursatilización. La SHF tiene como objetivo de impulsar el desarrollo de los mercados primarios y secundarios de crédito a la vivienda, a través del otorgamiento de garantías destinadas a la construcción, adquisición y mejora a la vivienda.

Inició sus labores el día 26 de Febrero del 2002 mediante una Ley Orgánica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), con capital representado por certificados de aportación patrimonial en 66% de la serie A, suscrita por el Gobierno Federal, y 34% de la Serie B, que incluye además a los gobiernos Estatal, Municipal y Personas Físicas y Morales. La SHCP funge como coordinadora de actividades de la SHF, mientras que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, estará a cargo de la supervisión y vigilancia.

Para el inicio de labores, recibirá del FOVI un monto por 10 mil millones de pesos, además cuenta con garantías por 6 mil millones de Unidades de Inversión (UDI's), que a su vez responderá por un plazo de 12 años de las obligaciones que la institución contraiga con terceros.

Los requisitos para la asignación de los créditos, son el registro del promotor y del proyecto, que son tramitados a través de las firmas hipotecarias o Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOLes). Los destinos de los créditos a mediano plazo para

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

constructores y promotores, se aplican en construcción de conjuntos habitacionales, mejoramiento de grupos de viviendas y construcción de infraestructura primaria de conjuntos habitacionales.

Los programas de la SHF están diseñados para:

-  Adquisición de vivienda, nueva o usada.
-  Construcción o mejora de vivienda
-  Adquisición de lotes con servicios
-  Pago de pasivos
-  Adquisición de equipamiento comercial y de servicios, es decir, locales comerciales.

7.4.- SEDESOL

El 2 de abril de 1980 se crea el Fideicomiso Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONHAPO) con el objetivo de financiar la constitución y mejoramiento de viviendas y conjuntos habitacionales populares. Sin embargo la institución sufrió grandes afectaciones por carteras vencidas dados los sismos de 1985 y las crisis de 1987 y 1988, generando así una cartera vencida de difícil manejo y recuperación.

De 1991 a 1996 el banco mundial otorga un crédito por 350 millones de dólares, el cual a la fecha sigue amortizando, que obliga a nuevas reglas de operación, con créditos en Salarios Mínimos e intereses de 4% anual. Sin embargo, el programa es manejado torpemente, ya que carece de mecanismos que garanticen los pagos y la intervención "gestores viviendistas o coyotes", pues los créditos eran otorgados a través de asociaciones populares. Además, se enfrentó a otra nueva crisis, ahora la de 1994, que provoca el incremento de las carteras vencidas. A continuación se presenta el número de créditos otorgados por el programa.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 26.- Créditos otorgados por FONHAPO³⁹.

| Año | Adquisición | Mejoramiento | Total |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1995 | 12,883 | 13,398 | 26,281 |
| 1996 | 6,715 | 11,951 | 18,666 |
| 1997 | 5,172 | 9,654 | 14,826 |
| 1998 | 3,427 | 2,096 | 5,523 |
| 1999 | 3,455 | 2,991 | 6,446 |
| 2000 | 3,485 | 3,231 | 6,716 |
| 2001 ¹ | 154 | 236 | 390 |
| | 35,291 | 43,557 | 78,848 |
| | 44.76% | 55.24% | 100.00% |

1.- Al mes de Agosto

Si bien el programa ha otorgado más de 585 mil créditos en su historia, debido a que el programa ha fracasado, se implementa una recuperación extrema de los créditos otorgados, para así, poder transferir la deuda a otros organismos de nueva generación

Por esta razón, la SEDESOL ha creado nuevos programas que atiendan de una manera novedosa a los más desprotegidos, para los cuales, ha modificado los sistemas de adjudicación y cobranza de créditos, cambiando de ser otorgados a cada sociedad, a cada uno de los adquirientes. También se han incorporado en la integración del crédito, a los Organismos Estatales de Vivienda (OREVIS), que aportan la mitad del crédito. Estos programas son: Piso firme y VivAh.

El Programa de Ahorro y Subsidios para la Vivienda Progresiva (VivAh), es una vivienda progresiva en lotes urbanizados, que en el mercado abierto difícilmente podrían adquirir, es decir, el VivAh no solamente otorga un subsidio a la población más necesitada, sino que le edifica su vivienda. Opera mediante un esquema que combina ahorro y subsidios al frente y que alienta la corresponsabilidad entre el Gobierno Federal, quien aporta un subsidio; los gobiernos estatales y municipales proporcionan los lotes con servicios, o

³⁹ Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

bien, el terreno en breña y los recursos suficientes para su urbanización; en tanto que los beneficiarios aportan un ahorro previo.

Tabla 27.- Características del programa VivAh⁴⁰.

| | 1998 -1999 | 2000 | 2001 |
|--|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Aportaciones de los beneficiarios | Ahorro previo \$6,000.00 | Ahorro previo \$7,000.00 | Ahorro previo \$7,000.00 |
| Recursos del Programa | Subsidio Federal \$18,000.00 | Subsidio Federal \$21,000.00 | Subsidio Federal \$23,000.00 |
| Aportación del gobierno Estatal y/o Municipal/1 | Lotes con servicios | Lotes con servicios | Lotes con servicios |

Por otro lado, en el país existen alrededor de 2.9 millones de viviendas que poseen piso de tierra, situación que genera problemas de salud a la población que habita en ellas, estas viviendas están ubicadas principalmente en localidades rurales, suburbanas y comunidades indígenas. Debido a que no existía a escala federal un programa específico con recursos asignados para atender esta problemática, y considerando la encomienda que tiene la SEDESOL de apoyar a la población de escasos recursos; a partir del año 2001 se iniciaron acciones para convertir pisos de tierra en pisos de concreto a través del programa Piso Firme, preferentemente en localidades ubicadas en las 250 micro regiones, así como zonas urbanas y rurales de alta marginación. Estos recursos son operados vía FONHAPO y Programa de Empleo Temporal (PET).

Este programa está dirigido a la población suburbana y rural con ingresos de hasta 1.5 VSM. El financiamiento del programa lo aporta el FONHAPO en un 50% mediante crédito al Gobierno del Estado, y 50% lo aportan los Gobiernos Estatal y Municipal y 10% del Beneficiario para el pago de la primera amortización del crédito. El subsidio es del 60% (sobre el total del crédito emitido por FONHAPO). El monto máximo del crédito por vivienda es de aproximadamente \$900.00 (en el equivalente en pesos a VSM del DF). La garantía es quirografaria. El plazo máximo de amortización es de hasta 2 años.

⁴⁰ Fuente: SEDESOL.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

8.- OTROS PROGRAMAS Y ORGANISMOS

8.1.- PNDU-OT

El Programa Nacional de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio 2001-2006 surge a partir de la necesidad de ordenar el territorio nacional y así orientar el desarrollo. Contempla muchos aspectos con una visión de largo plazo, mediante la aplicación de las estrategias establecidas, para así lograr dar mayor coherencia y eficiencia a la distribución de las actividades económicas, la aplicación de los recursos financieros y presupuestarios, el empleo y la distribución de la población.

Las directrices del Programa Nacional de Desarrollo Urbano y Ordenación del Territorio 2001-2006, se guían por los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y los propios de la Secretaría de Desarrollo Social.

Con esta política territorial se busca fortalecer la intervención del Estado para lograr el aprovechamiento pleno del potencial de cada territorio y reducir disparidades entre ellos a través de propiciar un desarrollo endógeno que reconozca la fortaleza del territorio y sus oportunidades y un desarrollo que reconcilie los objetivos de eficiencia económica, cohesión social y equilibrio ecológico, además de un desarrollo basado en la rendición de cuentas y el fortalecimiento de los mecanismos de gobernabilidad territorial.

8.2.- SOFOLES

Las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (sofoles) surgieron en 1993 como resultado del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá

Las sociedades financieras de objeto limitado (SOFOLES) iniciaron operaciones en 1995. Hoy hay 34 instituciones de este tipo, cuya operación es importante social y económicamente, ya que atienden al usuario de créditos hipotecarios, apoyan a la pequeña y mediana industria y otorgan créditos para la adquisición de bienes de consumo a un sector de la población que no atiende la banca comercial.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Actualmente pertenecen a la AMSFOL 34 sociedades financieras de objeto limitado, cuyo objeto es otorgar financiamiento en las siguientes áreas de crédito:

Tabla 28.- Tipos de Sofoles⁴¹.

| | Tipo de Sofol | Número |
|-----|--|--------|
| 1.- | Automotriz | 2 |
| 2.- | Bienes de Capital y Transporte | 2 |
| 3.- | Bienes de Consumo y Créditos Personales | 4 |
| 4.- | Financiamiento a Intermediarios o Distribuidores | 4 |
| 5.- | Hipotecario | 18 |
| 6.- | Micro, Pequeña y Mediana Empresa | 4 |
| | Total | 34 |

8.3.- OREVIS

Los Organismos estatales de Vivienda han resultado ser una fortaleza en la generación de vivienda a escala local, dado que pueden otorgar los territorios, licencias y permisos más eficientemente que antes (ver tabla 31), sin embargo carecen de experiencia y capacidad organizativa con los Organismos Nacionales de Vivienda (ONAVIS).

⁴¹ Fuente: Asociación Mexicana de Sociedades Financieras de Objeto Limitado AMSFOL.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 29.- Créditos otorgados por las sofoles⁴².

| MES/AÑO | Dic-95 | Dic-96 | Dic-97 | Dic-98 | Dic-99 | Dic-00 | Dic-01 | Jun-02 | TOTAL POR HIPOTECARIA |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
| HIPOTECARIA | | | | | | | | | |
| CRED INOMB | 0 | 153 | 1,988 | 7,172 | 16,338 | 22,089 | 25,639 | 28,963 | 102,342 |
| FINAZTE | 1 | 753 | 2,571 | 5,089 | 7,982 | 9,485 | 11,317 | | 37,198 |
| FINCASA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 404 | 1,315 | 2,038 | 3,757 |
| FOMENTO HIPOTECARIO | | | | 1 | 11 | 23 | 28 | 34 | 97 |
| GENERAL HIPOTECARIA | 0 | 583 | 3,208 | 6,990 | 9,362 | 10,834 | 13,611 | 15,965 | 60,553 |
| GMAC HIPOTECARIA | | | | | | 3 | 105 | 208 | 316 |
| HIPOTECARIA ASSOCIATES | | | | 17 | 17 | 17 | 27 | 27 | 105 |
| HIPOTECARIA CASA MEXICANA | | | | | | | | 9 | 9 |
| H. CREDITO Y CASA | 0 | 0 | 44 | 4,981 | 11,509 | 15,364 | 19,432 | 21,932 | 73,262 |
| H. ING COMERCIAL AMÉRICA | 0 | 0 | 128 | 713 | 1,833 | 2,802 | 4,010 | 4,345 | 13,831 |
| HIPOTECARIA MEXICANA | 0 | 1,300 | 8,267 | 16,456 | 23,066 | 26,274 | 29,238 | 30,795 | 135,396 |
| HIPOTECARIA MEXICO | 0 | 0 | 0 | 820 | 1,725 | 2,549 | 3,942 | 4,697 | 13,733 |
| HIPOTECARIA NACIONAL | 20 | 393 | 3,348 | 16,378 | 32,448 | 46,158 | 58,342 | 66,992 | 224,079 |
| HIPOTECARIA SU CASITA | 477 | 2,993 | 8,156 | 14,299 | 22,728 | 32,690 | 46,318 | 62,749 | 190,410 |
| H. VANGUARDIA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 154 | 675 | 829 |
| METROFINANCIERA | 0 | 0 | 8 | 442 | 2,032 | 3,393 | 5,350 | 5,884 | 17,109 |
| OHM | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 50 | 97 | 138 | 288 |
| PATRIMONIO | 0 | 745 | 2,378 | 0 | 5,195 | 6,328 | 7,856 | 8,960 | 31,462 |
| TERRAS HIPOTECARIA | 0 | 0 | 0 | 3,881 | 710 | 2,052 | 3,333 | 4,321 | 14,297 |
| TOTAL HIPOTECARIAS | 498 | 6,920 | 30,096 | 77,239 | 134,959 | 180,515 | 230,114 | 258,732 | 919,073 |

Tabla 30.- Créditos otorgados por los Organismos Estatales de Vivienda⁴³.

| TIPO | Adquisición | Mejoramiento | Total |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| Año | | | |
| 1995 | 7,520 | 12,930 | 20,450 |
| 1996 | 15,220 | 64,199 | 79,419 |
| 1997 | 6,165 | 59,297 | 65,462 |
| 1998 | 15,479 | 154,500 | 169,979 |
| 1999 | 16,033 | 129,571 | 145,604 |
| 2000 | 53,239 | 56,609 | 109,848 |
| 2001 ¹ | 19,285 | 13,527 | 32,812 |
| | 132,941 | 490,633 | 623,574 |
| | 21.32% | 78.68% | 100.00% |

⁴² Fuente: AMSFOL.

⁴³ Fuente: Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 31.- Institutos Estatales de Vivienda del País⁴⁴.

| INICIALES | NOMBRE | TELÉFONO |
|--------------|--|---|
| INVIDF | Instituto de Vivienda del D.F. | 5535-5172 Fax 5535-5164 |
| IVEA | Instituto de Vivienda del Estado de Aguascalientes | (014) 975- 0957, 975-0962 Fax 975-0957 Ext. 112 |
| IEBC | Inmobiliaria del Estado de Baja California Norte | (0165) 52-20-79, 54-23-02, 52-25-25 Fax 53-43-22 |
| INETT | Inmobiliaria Estatal de Tijuana Tecate | (0166) 86-54-34, 86-54-72, 86-54-71 Fax 86-54-34 |
| IEE | Inmobiliaria Estatal de Ensenada | (0161) 77-05-82, 77-05-87 Fax 72-49-61 |
| INVI-BCS | Instituto de Vivienda de Baja California Sur | (01112) 2-82-92 Fax 5-19-65 |
| INVICAM | Instituto de Vivienda del Estado de Campeche | (01981) 6-47-60, 5-59-54 Fax 6-33-46 |
| IEVP-COAH | Instituto Estatal de la Vivienda Popular de Coahuila | (0184) 12-43-33, 12-89-88 Fax 12-97-07 |
| IVECOL | Instituto de Vivienda del Estado de Colima | (01331) 1-03-65, 2-51-52, 3-28-50 Fax 2-34-52 |
| INPROVICH | Instituto de Promoción de la Vivienda en el Estado de Chiapas | (01961) 1-26-37, 1-26-38, 3-21-32-14 Fax 3-55-22 |
| IVIE-CHIH | Instituto de Vivienda del Estado de Chihuahua | (0114) 29-33-00 ext. 2501 Fax 29-34-35 |
| IVED | Instituto de Vivienda del Estado de Durango | (0118) 13-18-44 y 13-15-27 |
| IVEG | Instituto de Vivienda del Estado de Guanajuato | (01473) 2-50-39, 2-52-45, 2-55-40 Fax 2-51-81 |
| INVISUR | Instituto de Vivienda y Suelo Urbano del Estado de Guerrero | (01747) 2-70-85, 2-76-08 Fax 2-70-33 |
| INVIDUEH-HGO | Instituto de Vivienda y Asentamientos Humanos en el Estado de Hidalgo | (01771) 8-71-64, 9-05-44, 8-70-06, 8-70-25 Fax 8-71-24-29 |
| IPROVIPE | Inmobiliaria y Promotora de Vivienda de Interés Público del Estado de Jalisco | (013) 6-13-21-23 |
| AURIS | Instituto de Acción Urbana e Integración Social del Estado de México | 5576-2361, 5576-8350, 5576-8381, 5576-4241 Fax 5576-9200 |
| PROMIVI | Promotora Michoacana de Vivienda | (0143) 12-48-79 Fax 12-46-79 |
| IVEM | Instituto de Vivienda del Estado de Michoacán | (0143) 24-51-48, 24-51-47 Fax 24-51-49 |
| INVIMOR | Instituto de Vivienda del Estado de Morelos | (0173) 18-15-55 Fax 18-15-48 |
| INPROVINAY | Instituto Promotor de Vivienda, Desarrollo Urbano y Ecología de Nayarit | (0132) 12-88-74, 12-88-73, 12-02-52 Fax 12-99-26 |
| IVO | Instituto de Vivienda del Estado de Oaxaca | (01951) 4-19-01, 4-40-51, 4-19-10 Fax 6-15-69 |
| IPVP | Instituto Poblano de la Vivienda Popular | (0122) 48-22-99, 48-22-80, 48-22-81 Fax 48-22-89 |
| COMEVI | Comisión Estatal de Vivienda de Querétaro | (0142) 12-13-19, 12-92-51 Fax 12-92-93 |
| INVIQROO | Instituto de Vivienda del Estado de Quintana Roo | (01983) 2-97-71, 2-13-59, 2-79-45 Fax 2-69-18 |
| INVIES | Instituto de Vivienda del Estado de Sinaloa | (0167) 14-81-45, 17-04-46, 14-40-40 Fax 17-14-13 |
| COPROVI | Coordinación para Promoción de Vivienda en el Estado de Sonora | (0162) 12-12-58, 17-12-30, 17-12-62 Fax 17-33-68 |
| ISSSTESON | Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado de Sonora | (0162) 17-40-86 Fax 17-48-69 |

⁴⁴ Fuente: Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 32.- Institutos Estatales de Vivienda del País (continuación)⁴⁵.

| INICIALES | NOMBRE | TELÉFONO |
|-----------|--|---|
| INDUVITAB | Instituto de Desarrollo Urbano y Vivienda del Estado de Tabasco | (0193) 16-43-05, 16-43-31, 16-43-10 al 12-123 Fax 16-36-69 |
| ITAVU | Instituto Tamaulipeco de Vivienda y Urbanización | (01131) 8-20-23, 8-20-04, 8-21-24 Fax 8-20-84 |
| IDERE | Instituto Veracruzano de Fomento al Desarrollo Regional | (0128) 18-26-56, 18-68-56, 18-28-86 ext. 14 y 17 Fax 18-36-58 |
| COUSEY | Comisión Ordenadora de Uso del Suelo del Estado de Yucatán | (0199) 24-47-25, 23-34-43, 23-25-22 Fax 23-85-83 |
| IZVS | Instituto Zacatecano de la Vivienda Social | (01492) 1-00-60 |
| SEDUCOP | Secretaría de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas del Estado de San Luis Potosí | (0148) 12-78-58 Fax 12-98-24 |
| SDUV | Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda del Estado de Morelos | (0142) 14-13-88, 12-86-66 y 14-09-96 |

8.4.- BANCA COMERCIAL

Después de siete años de ausencia, la banca comercial resurge después de dejar atrás las crisis financieras y las crisis de confianza, dados los problemas del FOBAPROA. Ahora, los bancos tienen la confianza de adentrarse en el área hipotecaria, todo esto debido a la extranjerización de los bancos. Los bancos que han hecho propuestas para crédito hipotecario son las siguientes:

-  Scotia bank- Inverlat
-  Banorte
-  Bital
-  Santander Mexicano- Serfin
-  Banamex
-  BBVA-Bancomer (Pendiente)

El 30 de Mayo del 2002, Serfin lanza su nuevo crédito hipotecario para vivienda nueva o usada de 500 mil pesos o más, con una tasa fija del 12.9 % anual durante los primeros 3

⁴⁵ Fuente: Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

años, y de 16.75 % para el resto de vida del crédito, siendo este último de 10 ó 15 años. El crédito podrá ser de hasta 65 % del valor del inmueble y tendrá una compensación que consta de la devolución del 20% del crédito a clientes cumplidos. Otro de sus programas es el de tasa variable, el cual cobra con la tasa de Interés Interbancaria de equilibrio (TIIE) más 6.25 puntos, teniendo un tope de 22 %.

Por otro lado, Scotia bank- Inverlat ofrece una tasa del 14.9 % durante los primeros cinco años, y de 17 % por el resto de la vida del crédito, pudiendo ser de 20 años y de hasta el 75 % del valor del inmueble.

Santander Mexicano por su parte, ofrece una tasa fija de 15.55 % a 15 años con un enganche del 35 %, mientras que Bitel ofrece una tasa fija de 19.9 % a 15 años de hasta el 70 % del valor del inmueble; el de Banorte que ofrece una tasa fija de 17.9 % a 15 años y con un 25 % de enganche; y el de Banamex que ofrece una tasa variable de TIIE más 7 puntos, con un tope de 22 % y de hasta el 75 % del valor del inmueble.

8.5.- MI CASA

El programa "Mi casa", que es ejecutado por Grupo Apasco desde 1997, ha desarrollado un manual de capacitación para las personas que auto construyen su casa. Dicho programa cuenta con más de 100 centros de capacitación en el país, llegando a capacitar a más de 33 mil auto constructores. Además, cuenta con la participación de más de 40 universidades, para llegar así a los estudiantes y prestadores de servicio social interesados en el ámbito de la auto construcción. Dicho programa está avalado por la Federación de Colegios de Arquitectos de la República Mexicana⁴⁶.

⁴⁶ Revista Obras Agosto 1999.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

9.- ACCIONES DEL PODER LEGISLATIVO

Con el fin de analizar la Ley actual en materia de Vivienda y reformarla, estudiar la situación y problemática de la vivienda, la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados, cuentan con una comisión especializada en materia de vivienda, de tipo permanente y actual.

Una de las actividades llevadas a cabo por la fracción del Partido Acción Nacional (PAN) es la de articular legalmente las instituciones recién creadas. Es por eso que se ha desarrollado una modificación a la Ley Federal de Vivienda, la cual rige desde 1984, y que ya no satisface las necesidades actuales.

Dicha ley propicia actividades centralistas, sin tomar en cuenta la participación particular de cada Estado y cada Municipio. Además impide la participación de diversos organismos que intervienen de manera directa en el problema de la vivienda en México. Por tal motivo, se busca articular la política de vivienda en los tres niveles de Gobierno.

Se pretende que se apruebe para el segundo periodo de sesiones del año 2003, en el cual se pretende crear un organismo rector de parte de cada instituto de vivienda de cada Estado, a fin de velar por la transparencia de utilización de los recursos destinados a la vivienda.

En materia de construcción, el objetivo es tener bajo control la calidad de la vivienda, teniendo una "lista negra" de constructores que no tengan los requerimientos mínimos de calidad, a fin de otorgar a la sociedad una vivienda de calidad.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

9.1.- CÁMARA DE SENADORES

La cámara de Senadores cuenta con una comisión permanente llamada "Comisión de Vivienda". Dentro de las actividades sobresalientes de esta comisión destacan el convenio establecido con la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), el cual se firmó la noche del día martes 17 de septiembre del 2002. Dicho convenio establece que la comisión de vivienda suscribirá un convenio con el Consejo nacional de Ciencia y tecnología (CONACYT) para determinar las fuentes e instrumentos para financiar los costos de la contratación de servicios de una consultora.

Los objetivos serán los de generar el proyecto de ley para la reforma a la actual ley de vivienda, a través de convenios con institutos de investigación, la formación de comités ejecutivos y técnicos. La duración del convenio estará vigente a partir del día de la firma hasta el 32 de diciembre del diciembre del 2003, pudiendo ser terminado anticipadamente.

9.2.- CÁMARA DE DIPUTADOS

La cámara de Diputados también cuenta con una comisión permanente. Esta comisión, en su sesión extraordinaria del día 25 de Septiembre de 2002, se aprobó por unanimidad la propuesta de reforma de ley de la actual Ley Federal de Vivienda, la cual rige al país desde 1984. Con esta decisión, el 5 de Diciembre se subió a tribuna, pero desgraciadamente, esta no será a probada por dicha cámara, ya que no cuenta con la aprobación del pleno.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

10.- CÁMARAS Y ASOCIACIONES

10.1.- CANADEVI

La creación de una cámara de la vivienda, ha sido en estos tiempos, la manzana de la discordia, llena de polémica debido a su importancia. Todo comienza con las gestiones por la Federación Nacional de Promotores Industriales de Vivienda AC. (PROVIVAC), máxima asociación de constructores de vivienda. Dichas gestiones se consumaron tanto en el año 1998 como en el 2000. De esta última, se había recibido la aprobación como giro industrial por parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Actual Secretaría de Economía). Sin embargo después dio marcha atrás argumentando una "Fe de erratas"

De ahí en adelante, la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) ha sido la que se opone a dicha formación. Y es que de sus 9 mil afiliados con los que cuenta actualmente, 1500 están dedicados a la vivienda. Además, gracias a este sector se han mantenido a flote desde la crisis de 1995, y como muestra, en el año 2001, las ventas generadas fueron de 58,940 millones de pesos, según Miguel Gómez Mont, actual presidente de la CANADEVI.

El día 31 de Octubre de 2001 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la aprobación de la Promoción de la Vivienda como giro Industrial, y el día 9 de Mayo se llevó acabo la formación de la "Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción a la Vivienda"

10.2.- CMIC

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, como órgano regidor de los constructores, tiene un departamento especial llamado "Sector Vivienda", en éste, se

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

analiza el desarrollo de los constructores especialistas en vivienda, dando indicadores importantes de este sector.

10.3.- CIDOC

Los miembros del Centro de Investigación y Documentación de la Vivienda(CIDOC), como instancia de soluciones alternativas a las múltiples interrogantes de la Vivienda y el desarrollo Urbano, hacen público el compromiso de sumarse a los esfuerzos del Gobierno Federal por un desarrollo social incluyente y equitativo que permita alcanzar mejores niveles de bienestar para los mexicanos, siendo que la vivienda constituye el espacio vital para la persona y la familia, que es además de una necesidad, base del ahorro patrimonial, y como tal, es preocupación social poder garantizar que todos los mexicanos cuenten con una casa digna. Es por eso que, como aportación a la política de vivienda propuesta por el Presidente Vicente Fox, que quienes tienen como actividad profesional la construcción, desarrollo y promoción de viviendas, han acordado suscribir los siguientes compromisos:

-  Con el medio ambiente
-  Con los trabajadores
-  Con el espacio socio-urbano
-  Con el aspecto familiar
-  Con nuestro gremio y asociaciones
-  Con los Gobiernos e Instituciones
-  Con los clientes
-  Con la economía

10.5.- AMPI

Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios A.C. es la sociedad que alberga a los profesionales con una presencia en más de 500 ciudades del País y se encarga de hacer estudios inmobiliarios y proporciona a sus asociados, planes, programas, lineamientos, etc. a los profesionales inmobiliarios.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

11.- INCENTIVOS

11.1.- PREMIO NACIONAL DE VIVIENDA

Uno de los premios de carácter nacional, es el convocado por el CONAVI, convocado en su primera edición en 2002. El premio Nacional de Vivienda es un concurso a escala Nacional donde se premian los mejores proyectos ejecutados, según las nueve categorías del citado premio. Las categorías son: Habitabilidad, La casa que hace ciudad, Saturación Urbana, Ecotecnología, Discapacidad, Mejor municipio, Mejor proyecto ejecutado, Producción social y mejor práctica.

En la categoría de habitabilidad se califican aspectos como la funcionabilidad, diseño, confort y servicios aledaños. En la categoría de la casa que hace ciudad, se califican los servicios adicionales como las escuelas, las plantas de tratamiento, mercados, etc. En la categoría de saturación urbana, se califica la capacidad de aprovechamiento de la infraestructura existente en una metrópoli. En la categoría de Ecotecnología, se califica el ahorro de energía y del agua, así como de la protección del ambiente.

En la categoría de Discapacidad, se evalúa la infraestructura para sillas de ruedas, para ciegos, sordos o gente con muy baja o alta estatura. En la categoría de mejor municipio, se valoran las acciones del municipio en pro de la generación de vivienda. En la categoría de mejor proyecto ejecutado, se valora al equipo de trabajo que ejecuta el proyecto. En la categoría de producción social, se reconoce a grupos que promovieron la autoconstrucción. En el caso de la categoría de mejor práctica, se califica la labor de organismos para potenciar recursos para la construcción.⁴⁷

11.2.- PREMIO CEMEX

⁴⁷ Revista obras Septiembre 2002 No 357

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Otro de los incentivos en materia de vivienda, es el otorgado por parte de Cementos Mexicanos S.A. de C.V. (CEMEX), el cual en su undécima edición (2002), premia a los diferentes tipos de obras construidas. En sus categorías figuran las de:

- Vivienda Unifamiliar
- Vivienda de Interés Social
- Vivienda de nivel medio / alto
- Edificación Institucional
- Edificación Industrial
- Obra Civil de Infraestructura

Dentro de los premios, se consideran los siguientes beneficios:

- Presea Premio Obras CEMEX 2002
- Difusión nacional de la obra
- Difusión en la Memoria Premios Obras 2002
- 150 mil pesos en efectivo.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

12.- EXPOSICIONES

12.1.- EXPO CIHAC

Como parte importante del desarrollo habitacional, año con año se realiza la exposición más importante a escala nacional en materia de vivienda, que es organizada por el Centro Impulsor de la Construcción y la Habitación A.C. (CIHAC). Esta asociación fue creada para coordinar y sumar esfuerzos de los organismos empresariales de la construcción y habitación. La exposición que es llamada "Expo CIHAC" se ha realizado en catorce ocasiones, incluyendo la del año 2002.

12.2.- EXPO BIENES RAÍCES

Otra exposición que llama la atención, es la organizada por el Grupo TRADEX Exposiciones Internacionales S.A. de C.V., llamada Expo Bienes Raíces, realizada por primera vez en el mes de noviembre del 2002, los días 8, 9 y 10. Dicho evento reunió a las empresas líderes en el mercado inmobiliario, a los profesionales de los bienes raíces, los bancos con programas de crédito hipotecario, notarios y valuadores, y sobre todo a los desarrolladores de vivienda.⁴⁸

⁴⁸ Revista Metros cúbicos, Noviembre 2002

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

13.- EDUCACIÓN

En materia educativa, una institución que ofrece una especialización es La Universidad del Valle de México, ya que ofrece una Maestría en Dirección de Empresas constructoras e inmobiliarias. Dicha maestría ofrece a las empresas constructoras e inmobiliarias, profesionales con conocimientos y habilidades en dirección, gerencia y gestión en la solución de problemas, orientando las estrategias financieras, comerciales, fiscales y legales hacia el logro de sus fines. Está dirigido a arquitectos, ingenieros, economistas y profesionales del sector inmobiliario, construcción y promoción⁴⁹.

Otra importante vertiente educativa la encontramos en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) a través de su diplomado para Desarrolladores de Vivienda, permite a los profesionales desarrollar una empresa inmobiliaria con liderazgo y organización, ya que el curso se desarrolla a través de todo el proceso de construcción, incluso los de evaluación de proyectos de inversión. La duración del diplomado es de 98 horas y se imparte en el Instituto Tecnológico de la Construcción (ITC) o en las delegaciones estatales de la CMIC.

Por parte del Colegio de Ingenieros Civiles de México (CICM), ofrece el diplomado titulado Gerencia de Proyectos de Inversión, conformado por 9 módulos de 20 horas cada uno. Este diplomado está dirigido a Ingenieros, Arquitectos, administradores, contadores y funcionarios públicos y privados. Se imparte en las instalaciones del Centro de Actualización Profesional e Innovación Tecnológica del CICM.

⁴⁹ Revista Metros Cúbicos, Noviembre 2002.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

14.- CONSTRUCTORAS EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

En la bolsa Mexicana de Valores, se han integrado 10 constructoras de mayor desarrollo, de las cuales 3 son específicamente de construcción de vivienda. Dichas constructoras tuvieron un ingreso mayor en promedio de 32.4 %, debido a la incursión en el mercado extranjero y ampliación de ejecución de proyectos privados. En adición, estas constructoras representaron aproximadamente el 50% de ingresos de todas las constructoras registradas en la CMIC.

Las tres constructoras de vivienda que actualmente cotizan son las siguientes⁵⁰:

| Constructora | Constitución | Ingreso a la BMV |
|------------------------------|-----------------|------------------|
| Consortio Ara S.A. de C.V. | 22 /nov / 1988 | 26 / Sep / 1996 |
| Corporación Geo S.A. de C.V. | 13 / mar / 1981 | 29 / Jun / 1994 |
| Consortio Hogar S.A. de C.V. | 31 /jul / 1996 | 25 / may / 1997 |
| Grupo SARE S.A. de C.V. | año 1997 | 20-/ oct / 2003 |

⁵⁰ Revista Obras Junio 1999

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

II.- DESARROLLO

1.- PRODUCTO O SERVICIO

Constructora Gaviota se dedicará a la construcción, remodelación y mantenimiento de viviendas de interés social, medio y residencial.

1.1.- NATURALEZA.

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, le ha dado una gran importancia a la Industria de Desarrollo y Promoción a la Vivienda como un detonador de la economía, dado que existe un alto déficit en la construcción de vivienda; y en consecuencia en este sector se puede visualizar tasas de interés en un nivel bajo. Debido a estos factores, Constructora Gaviota acepta el reto de ofrecer vivienda con alto índice de calidad, buscando ser la mejor de las promotoras de vivienda del país, gracias a que el grupo de asesores con los que cuenta, son de alto desempeño, y gracias a que el equipo de trabajo que lo conforma, con su juventud y compromiso, permiten tener una visión integral del desarrollo inmobiliario.

Nuestra prioridad es ofrecer la construcción de una vivienda que satisfaga las necesidades de cada tipo de familia al mejor costo, tanto de costo final y de mantenimiento, como del crédito hipotecario ofrecido. El servicio ofrecido a los desarrollos habitacionales ya establecidos, serán de una amplia variedad, dependiendo del tamaño y capacidad económica, siempre en busca de la satisfacción total del cliente.

La planeación será de manera integral, se ofrecerá el servicio de mantenimiento y administración de desarrollos habitacionales, con el fin de continuar en íntimo contacto con los habitantes, que servirá como indicador de calidad al final de algunos años. El servicio Post-venta que se ofrece, será de la más alta calidad, siempre ofreciendo precios competitivos.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

1.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA EN LOS DESARROLLOS.

-  El logotipo de la empresa aparecerá en cada edificio construido o desarrollo habitacional en un sobre relieve
-  Se elaborará y entregará un manual de mantenimiento y operación de la casa o vivienda, que contenga planos, estructuras, posibles modificaciones y mantenimiento preventivo y correctivo de la unidad vendida. Además contendrá en su parte final, la póliza de garantía que hace que el compromiso sea aún mayor
-  Se ofrecerá el servicio Post-venta como parte de la garantía sin costo alguno, salvo en casos imputables al habitante. Este servicio se contactará en línea a través de Internet o vía telefónica, en donde con gusto se ofrecerá el servicio. Además se contará con el servicio de mejoras y remodelaciones que le permitirá al usuario evitarse el trabajo de buscar a un técnico reparador.
-  Todos los desarrollos contarán con un sistema de alarma vecinal de acuerdo al tipo de vivienda, logrando brindar una mayor seguridad en el desarrollo.

1.3.- TIPO DE PRODUCTO Y SERVICIO.

Nuestro producto será de consumo final como un bien de capital en donde los habitantes de nuestros desarrollos obtendrán la mayor plusvalía a corto plazo. Se otorgarán servicios de mantenimiento y administración de desarrollos a los inquilinos por medio nuestro equipo técnico, siendo estos beneficiados por la alta calidad en servicio y ahorro en el tiempo de ejecución.

1.4.- PROPÓSITO.

Constructora Gaviota pretende dar a la sociedad y a los habitantes de sus desarrollos la satisfacción de tener una casa que le proporcione el mayor confort, tanto en la

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

infraestructura como en el servicio de mantenimiento, siendo estas las mayores premisas que otorgaremos. Las viviendas ofrecidas son de nueva generación, que incluye:

-  Casas amplias
-  Mejores Acabados, tanto en la casa como en áreas comunes
-  Manual de operación y mantenimiento
-  Servicio Post-venta
-  Garantía

1.5.- ESTADO DE PROPIEDAD.

La empresa será registrada ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, como parte de la constitución de la misma, así como del registro de la marca y de la frase promocional (slogan), todo esto se llevará a cabo, ya que los servicios ofrecidos y los desarrollos serán a través de la firma de la empresa.

1.6.- PRODUCTOS COLATERALES.

La vivienda en su conjunto carece de productos colaterales, sin embargo el servicio de mantenimiento y Post-venta requerirá de transportación, tanto de material como de personal.

1.7.- UTILIDAD.

La vivienda ofrecida será de acuerdo al nivel de ingreso de cada familia, lo cual permite que al cabo de algún tiempo, la familia pueda cambiar de domicilio debido a su crecimiento o a cambios en la estructura familiar. Esta casa está proyectada para una vida útil de por lo menos 30 años con mantenimiento adecuado.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

1.8.- FUNCIONAMIENTO.

A partir de la entrega de la vivienda se otorga un manual de operación y mantenimiento con la descripción de los productos instalados en cada casa y en cada habitación. Con esto nosotros damos a conocer que la garantía de cada elemento de la casa está respaldada por otras empresas más. La garantía está en función de que la casa sea utilizada para los fines con los que fue diseñada.

El acceso al desarrollo o condominio será restringido, lo que permite una mayor seguridad y control de flujo. Al acceder al desarrollo se compromete la persona a hacer buen uso de las instalaciones de áreas comunes, que están compuestas por pasillos, área de estacionamiento, escaleras y azotea.

Cada una de las casa contará con un medidor de consumo de gas, de electricidad y de agua, que permite evitar mayores conflictos entre los condóminos. Los consumos de agua de áreas comunes serán pagados por todos los condóminos, así como de la energía eléctrica consumida por equipo de bombeo y alumbrado exterior. La alarma vecinal será instalada con un botón de pánico y un censor de apertura en la puerta de acceso en cada casa.

El área de estacionamiento y áreas verdes podrán funcionar como área de recreación, esparcimiento y convivencia, ya sea para fiestas sociales o juegos infantiles, siempre y cuando exista una previa autorización de todos los condóminos. El área exterior contará con alumbrado, tanto público como privado, y se contará con espacio para estacionamiento.

1.9.- BENEFICIOS Y SATISFACTORES

Se proporciona una casa con la más alta calidad en construcción y acabados, permitiendo un menor costo de mantenimiento. Se cuenta además con la póliza de garantía de una

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

casa de calidad y de contar con un servicio Post-venta y mantenimiento integral. Se tratará una casa segura, tanto en infraestructura como en posibles robos y asaltos.

El cliente quedará satisfecho con el producto porque tan sólo se preocupa por pagar el crédito otorgado por la Sociedad Hipotecaria Federal, por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores (Infonavit) o el Fondo de Vivienda del Instituto de Servicios de Seguridad Social de los Trabajadores de Estado (Fovissste). Además el bajo costo de mantenimiento le permite al cliente destinar sus recursos en el mejoramiento mobiliario de su casa.

1.10.- CLASIFICACIÓN POR SU EFECTO.

El producto ofrecido por la competencia carece de las siguientes características:

-  Servicio post-venta posterior al año de entrega.
-  Garantía por escrito
-  Sistemas de seguridad en desarrollos de interés social
-  Servicio de mantenimiento y reparación
-  Control y operación de los desarrollos

1.11.- TIEMPO DE INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO.

El tiempo de introducción en el mercado estará en función de la venta de cada desarrollo, siendo la mínima de un mes y máxima de 1 año. En el caso de introducción de la marca y de la empresa, se hará de manera permanente en los medios electrónicos y en publicaciones impresas relacionadas con el medio y la industria de la construcción, a fin de que se de a conocer las amplias capacidades de la empresa.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

1.12.- NORMATIVIDAD.

La construcción de vivienda está íntimamente relacionada con diversas leyes y reglamentos vigentes, tanto a escala nacional como estatal y municipal.

A escala nacional se encuentra la Ley General de Vivienda aprobada por el poder Legislativo en el año de 1984. También se encuentra la ley de Asentamientos Humanos. La ley del Infonavit y del Fovissste que, como parte reguladora de los créditos para los trabajadores, otorga a los promotores de vivienda los requerimientos mínimos de las viviendas. Próximamente entrará en vigor la Norma Oficial Mexicana en materia de construcción de vivienda, la cual promueve la Organismo Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación (ONNCCE) (Ver anexo 2).

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

2.- MERCADO

2.1.- CLIENTE.

Nuestro cliente potencial estará compuesto por personas que se encuentren en su etapa adulta de entre 18 y 30 años, seguido de la participación del grupo conformado por personas que oscilan entre los 31 y los 60 años de edad. Personas del sexo masculino o femenino, del nivel socioeconómico bajo, medio y alto, con ingresos mínimos de 5 salarios mínimos mensuales, ya sea de forma individual o conyugal. Con un nivel educativo desde Secundaria hasta post doctorados. Con necesidad de habitar en un lugar cómodo y agradable.

2.2.- HÁBITOS DE CONSUMO.

Los hábitos de consumo del cliente están integrados por diferentes rubros según los diferentes estudios realizados por las diferentes empresas de mercadotecnia y marketing, siendo el siguiente modelo el que ofrece una mejor perspectiva de los consumos.

Destino de los ingresos familiares:

-  30% vivienda
-  20% alimentación
-  20% transportación
-  10% Educación
-  10% productos de consumo
-  5% diversión y recreación
-  5% otros

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

En el rubro de la vivienda, están contemplados los gastos por mantenimiento, adquisición, reparación, operación, pago de intereses (en caso de crédito), servicios como agua, energía eléctrica, gas, vigilancia, teléfono y otros gastos mínimos.

En este sentido se busca otorgar al cliente una vivienda con un bajo porcentaje de mantenimiento, de bajo consumo a través de ahorradores de energía y recursos, y dando la posibilidad de transferir los recursos ahorrados a otros rubros como el de entretenimiento o productos de consumo.

2.3.- MOTIVO DE COMPRA.

Debido a que la vivienda forma parte del segundo grupo de necesidades básicas de supervivencia, es necesario adquirir una vivienda por familia. Además, la psicología de los habitantes de América Latina, tienen el concepto de la vivienda como un patrimonio, el cual heredarán a sus hijos. En este sentido, Constructora Gaviota permite alcanzar dos metas: La adquisición de un lugar agradable para vivir, y el de otorgar a cada familia un patrimonio.

Se pretende además contribuir a la regularización de espacios inmobiliarios en México, ya que en más del 50% de la infraestructura existente, carece de regularidad notarial, siendo que en los Estados Unidos Mexicanos, sus habitantes invierten todo su capital en bienes inmuebles, ocasionando una inversión riesgosa por las irregularidades de cada vivienda.

2.4.- TAMAÑO DEL MERCADO.

El mercado está compuesto por la población Mexicana de alrededor de 100 millones de habitantes, los cuales demandarán 1.3 millones de viviendas anualmente, compuestas por 886 mil viviendas nuevas y 467 mil de reposición⁵¹. De esta demanda, los promotores de vivienda sólo pueden abastecer 300 mil acciones, los demás casos, los atiende la autoconstrucción.

⁵¹ Proyecciones según el INEGI.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

De toda la población existente, el 47% vive en ciudades con más de 100 mil habitantes, mientras que el 5 % vive en ciudades con más de 5 mil habitantes hasta 100 mil. El resto de la población, vive en localidades con menos de 5 mil habitantes⁵².

De toda la población de la República Mexicana, el 16.3 % de las familias trabaja en el sector agrícola, el 28.7 % en el Industrial y el 55% restante lo hace en el sector Comercial⁵³.

Para los desarrolladores de vivienda es difícil atender a cierto porcentaje de la población, y es la compuesta por las personas con bajos ingresos familiares, que trabajen en el primer sector de la economía, el agrícola, y que vivan en localidades con menos de 100 mil habitantes.

El mercado de vivienda estará incondicionalmente relacionado con el crecimiento del País, de la estabilidad económica y de los indicadores macroeconómicos. Lo cual hace suponer que se tendrá un ligero crecimiento en los próximos tres años en la construcción de vivienda de interés social y vivienda económica, mientras que para la vivienda de interés medio, residencial, y residencial plus, se registrará un crecimiento de hasta el 200 %⁵⁴. Durante el año 2000 se registraron ventas de 22.8 mil millones de UDI's (Unidades de inversión, equivalentes a 3 pesos aprox.) en el sector de vivienda, de las cuales, el 94% de participación fue el del tipo social y económico, el 4% a la vivienda de tipo medio, y 2% al residencial y residencial plus. En las siguientes gráficas se muestra el desarrollo de las ventas en los diferentes estados y su participación en el mercado.

⁵² Datos obtenidos del Censo de población y Vivienda 2000 del INEGI.

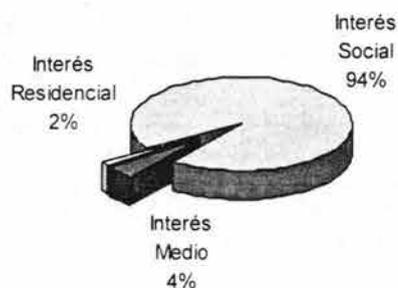
⁵³ Ídem anterior

⁵⁴ Proyecciones según el anuario de PROVIVAC, 2001.

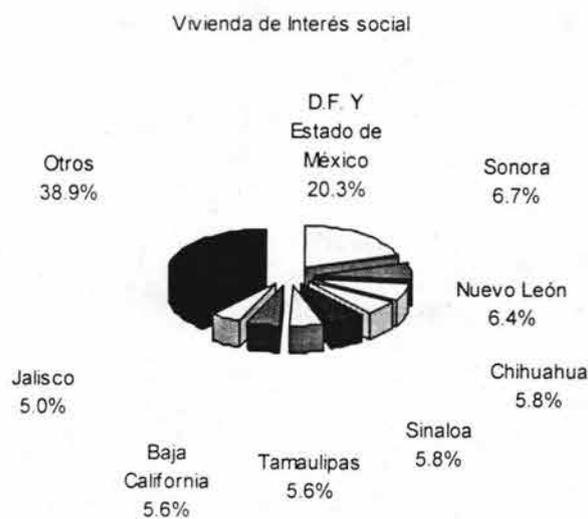
Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Gráfica 4.- Participación del mercado

Participación del año 2003



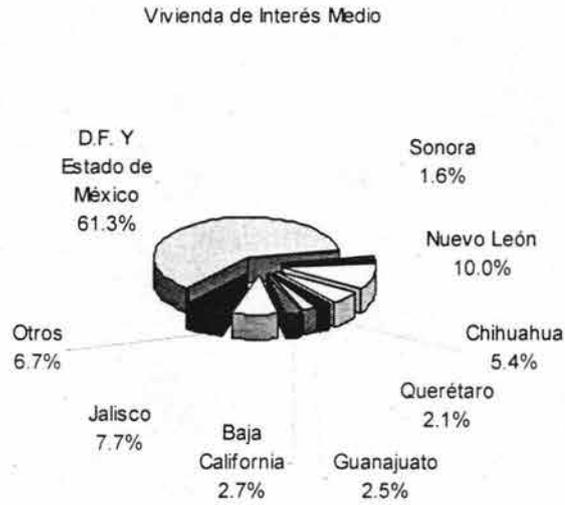
Gráfica 5.- Ventas de Vivienda tipo social y económica



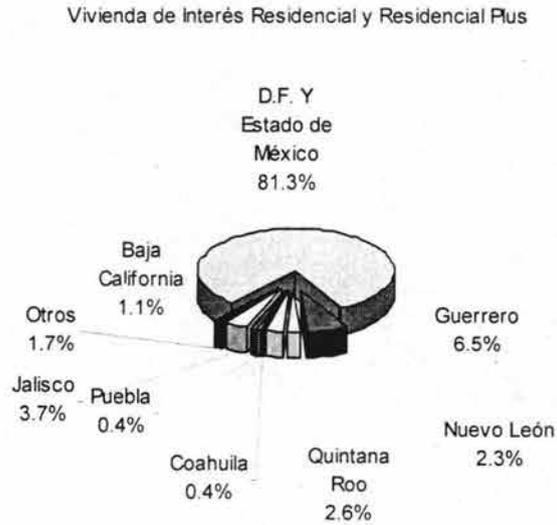
ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Gráfica 6.- Ventas de Vivienda media



Gráfica 7.- Ventas de Vivienda residencial



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

2.5.- CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA.

Tabla 33.- Demanda de vivienda con base en la distribución de ingresos por población ocupada.

| Tipo de vivienda | 2000 | | | |
|---------------------------|---------------------|----------------|----------------|------------------|
| | % Población ocupada | Nueva | Mejoramientos | Total |
| Básica | 72.6 | 531,063 | 289,029 | 820,092 |
| Social | 14.9 | 108,797 | 59,213 | 168,010 |
| Económica | 8.5 | 61,965 | 33,724 | 95,689 |
| Media | 4.1 | 29,759 | 16,196 | 45,955 |
| Media Alta | | | | |
| Residencial | | | | |
| Total⁵⁵ | 100 | 731,584 | 398,162 | 1,129,746 |

Tabla 34.- Demanda de vivienda con base en la distribución de ingreso por hogares.

| Tipo de vivienda | 2000 | | | |
|---------------------------|---------------------|----------------|----------------|------------------|
| | % Población ocupada | Nueva | Mejoramientos | Total |
| Básica | 40.9 | 299,392 | 162,943 | 462,335 |
| Social | 22.5 | 164,280 | 89,409 | 253,689 |
| Económica | 22.2 | 162,171 | 88,261 | 250,432 |
| Media | 14.5 | 105,741 | 57,549 | 163,290 |
| Media Alta | | | | |
| Residencial | | | | |
| Total⁵⁶ | 100 | 731,584 | 398,162 | 1,129,746 |

⁵⁵ Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL.

⁵⁶ Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 35.- Demanda de vivienda con base en la población ocupada por sector productivo.

| Segmento | 2000 | | | |
|---------------------|---------------------|---------|---------------|-----------|
| | % Población ocupada | Nueva | Mejoramientos | Total |
| Sector primario | 16.3 | 119,367 | 64,965 | 184,332 |
| Sector secundario | 28.7 | 209,834 | 114,201 | 324,035 |
| Sector terciario | 55.0 | 402,383 | 218,996 | 621,379 |
| Total ⁵⁷ | 100 | 731,584 | 398,162 | 1,129,746 |

2.6.- TASA DE USO.

En el caso de los habitantes que son usuarios, se considera que todos tienen un lugar donde vivir, pero lo importante aquí, es analizar en que condiciones se encuentra y cual es la demanda requerida en los próximos años. Además se garantiza un mercado de por lo menos 20 años con producciones grandes comparadas con las actuales debido al déficit y al crecimiento poblacional. El mercado siguiente estará en función de la calidad que la empresa haya adquirido.

Presente

- ☒ El 20% de la población es propietario de una casa, según datos del INEGI.
- ☒ Existe una vivienda por cada 4.4 personas, según datos del INEGI.
- ☒ Se proyecta una construcción de 750 mil viviendas por año, según el Plan nacional de Desarrollo 2001-2006.

⁵⁷ Dirección General de Política y Fomento a la Vivienda, SEDESOL.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Futuro (2025)

- 🏠 El 32% de la población será propietaria de una vivienda.
- 🏠 Existirá una vivienda por cada 3 personas.
- 🏠 La regularización de la infraestructura habitacional será mayor y mejor, siendo de hasta el 85%.

2.7.- SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.

El proyecto está dirigido principalmente a la zona central del país en su parte inicial, con proyecciones en las principales ciudades en los próximos 10 años. La difusión será a nivel nacional a través de los servicios de Internet.

El mercado en esta zona (Gustavo A. Madero) del Distrito Federal, está influenciado por el proceso de deshabitación por la cual están pasando además otras delegaciones políticas como son las de Venustiano Carranza, Benito Juárez, Miguel Hidalgo y Cuauhtémoc.

En los siguientes 2 años, los proyectos se pretenden construir con un crecimiento hacia los estados de México e Hidalgo, estados con una creciente demanda de vivienda y con un parque habitacional potencial.

2.8.- SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA.

El tipo de familias que son adecuadas para este tipo de habitaciones, serán aquellas que tengan planeado constituir una familia, siendo como una de las premisas, la de tener como máximo dos hijos. Que tengan en mente la superación personal y que carezcan de envidia para con los demás. Que tengan capacidad de convivencia, buenas relaciones sociales y posibilidad de relacionarse. Pueden ser familias mexicanas o extranjeras, pero con la firme convicción de no ser racistas.

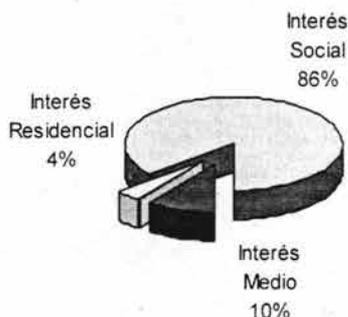
Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

2.9.- PERSPECTIVAS DEL MERCADO.

Las perspectivas del mercado se pueden realizar a través de las proyecciones de población al cabo de 25 años, con el fin de analizar el mercado que potencialmente está creciendo. Hasta llegar a proyectar casas con tres ocupantes, debido a las nuevas tendencias poblacionales.

Gráfica 8.- Perspectivas del mercado

Proyecciones para el 2004



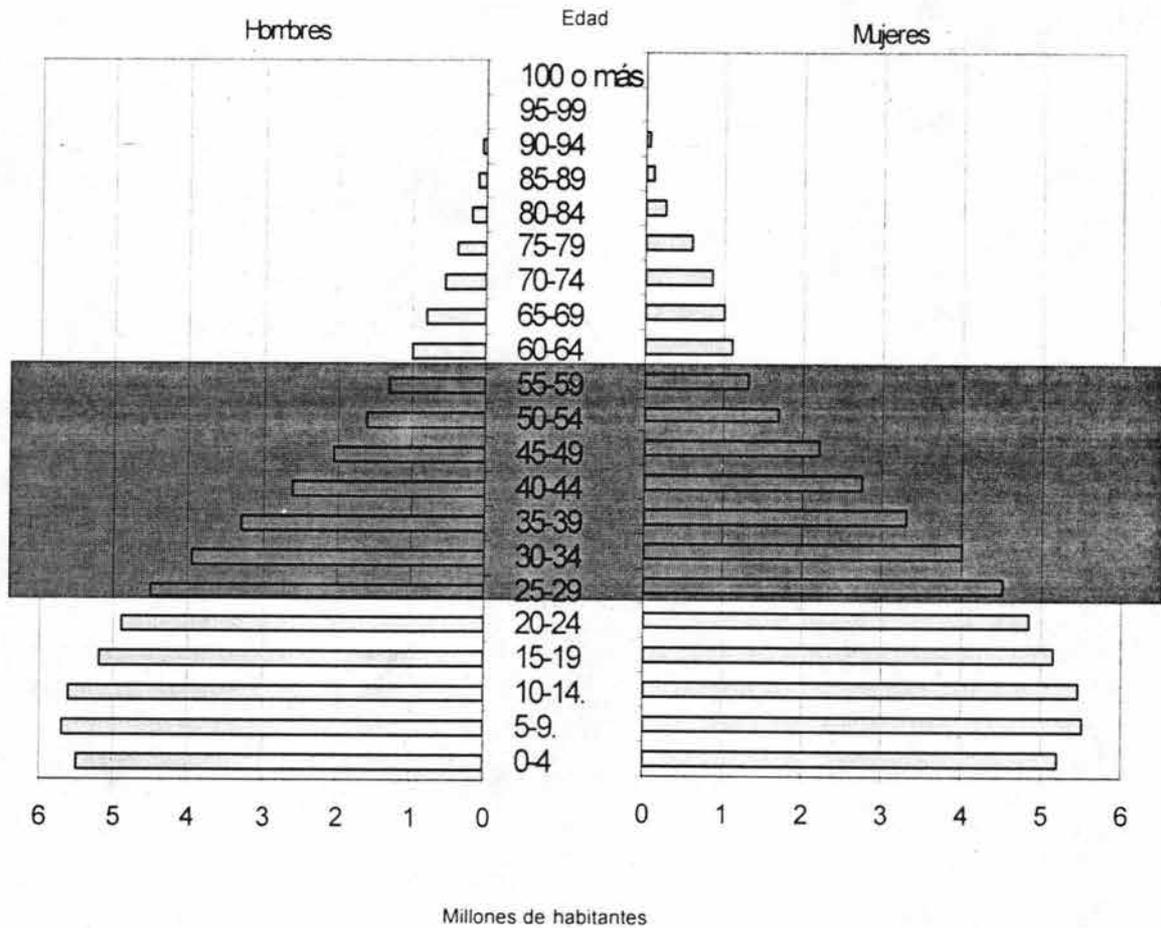
Se tiene una proyección de construcción de vivienda de más de 250 mil unidades, de las cuales, el 86% deberá ser del tipo social y económico, 10% para la vivienda media y 4% para la vivienda tipo residencial y residencial plus⁵⁸ para el año 2003.

El mercado actual está conformado primeramente por el número de matrimonios realizados en cada ciudad. Además se puede cuantificar a través del conteo de población, en donde se extraen los pobladores de cierto rango de edad, siendo para este caso de 18 a 60 años.

⁵⁸ Proyecciones según el anuario de PROVIVAC, 2001.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

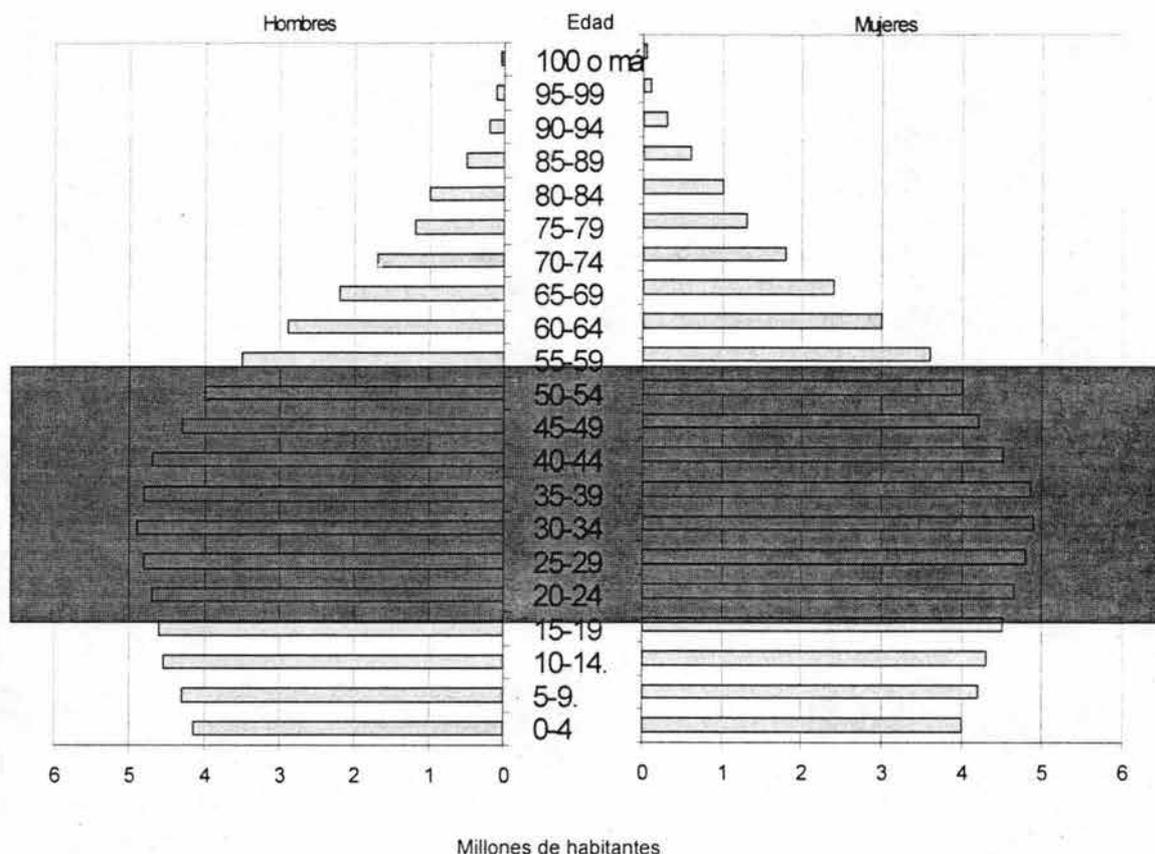
Gráfica 9.- Población en el año 2000



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

El mercado en el año 2025 por aproximadamente 60 millones de habitantes, con la suposición de formación de 30 millones de hogares, quedando para construir un millón de casas por año.

Gráfica 10.- Población en el año 2025⁵⁹



⁵⁹ Datos proporcionados por el Consejo Nacional de Población (CONAPO).

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Las proyecciones del año 2010 indican que se tendrá una población de 112 millones 510 mil personas. Para el año 2020, se espera que llegue a 122 millones 475 mil personas, mientras que para el año 2030 la población llegaría a 129 millones 412 mil habitantes.

La población económicamente activa para los años 2010, 2015 y 2020 serán las que a continuación aparecen en la tabla 35.

2.10.- INTENCIÓN DE COMPRA.

El cliente tendrá la intención de comprar nuestra vivienda porque busca un lugar confortable, agradable a la vista, con un clima de paz, en una zona geográfica sin conflictos y que sea barata, de bajo mantenimiento, segura y sobretodo con garantía y servicio de administrador de condominio, que a veces se vuelve el más grande problema, ya que la gente no se pone de acuerdo en muchas cosas.

2.11.- FACTORES QUE AFECTAN LA DEMANDA.

Las condiciones macroeconómicas jugarán un papel determinante en el desarrollo de la vivienda, ya que de mantenerse en condiciones estables y en crecimiento, se logrará el beneficio de la empresa y de la sociedad. Cabe señalar, que las demás variables que intervienen en la demanda, se describen a continuación.

2.11.1.- ECONÓMICOS.

Dependerá principalmente de la política económica adoptada por el Banco de México, ya que éste es el que fija los lineamientos de las tasas de interés, ya sea la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) o la de Certificados de la Tesorería (Cetes), para que se mantengan en niveles bajos. También en el manejo de la inflación, los precios controlados al consumidor, el crecimiento económico y el aumento de la inversión extranjera.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 36.- Población económicamente activa demandante de vivienda para los próximos años.⁶⁰

| Estados | Población económicamente activa demandante de vivienda | | |
|---------------------|--|------------|------------|
| | 2010 | 2015 | 2020 |
| Baja California | 1,478,719 | 1,649,728 | 1,799,119 |
| Aguascalientes | 562,522 | 644,083 | 718,944 |
| Baja California Sur | 244,908 | 263,576 | 278,420 |
| Campeche | 424,916 | 473,515 | 515,805 |
| Coahuila | 1,306,303 | 1,408,973 | 1,482,560 |
| Colima | 330,475 | 369,525 | 404,336 |
| Chiapas | 2,189,701 | 2,407,676 | 2,593,368 |
| Chihuahua | 1,725,103 | 1,893,856 | 2,035,447 |
| D.F. | 4,466,391 | 4,605,303 | 4,692,940 |
| Durango | 770,642 | 823,899 | 864,729 |
| Guanajuato | 2,609,151 | 2,899,224 | 3,159,510 |
| Guerrero | 1,683,373 | 1,841,252 | 1,977,987 |
| Hidalgo | 1,246,532 | 1,368,281 | 1,469,544 |
| Jalisco | 3,638,917 | 3,942,130 | 4,189,324 |
| México | 7,728,314 | 8,539,500 | 9,227,971 |
| Michoacán | 2,258,322 | 2,477,294 | 2,665,554 |
| Morelos | 914,702 | 1,017,687 | 1,109,047 |
| Nayarit | 521,585 | 559,005 | 588,046 |
| Nuevo León | 2,255,217 | 2,432,797 | 2,577,099 |
| Oaxaca | 1,997,499 | 1,954,727 | 2,085,588 |
| Puebla | 2,645,694 | 2,933,041 | 3,181,474 |
| Querétaro | 827,100 | 937,458 | 1,037,915 |
| Quintana Roo | 527,909 | 604,519 | 673,123 |
| San Luis Potosí | 1,247,951 | 1,380,754 | 1,494,712 |
| Sinaloa | 1,291,963 | 1,343,905 | 1,375,471 |
| Sonora | 1,291,851 | 1,388,928 | 1,464,567 |
| Tabasco | 1,053,880 | 1,168,724 | 1,268,042 |
| Tamaulipas | 1,575,256 | 1,704,915 | 1,810,954 |
| Tlaxcala | 575,616 | 694,030 | 704,827 |
| Veracruz | 3,739,455 | 3,963,816 | 4,118,080 |
| Yucatán | 930,819 | 1,019,379 | 1,096,811 |
| Zacatecas | 745,491 | 810,337 | 865,397 |
| Total | 54,605,828 | 59,475,837 | 63,529,362 |

⁶⁰ Datos según el INEGI, con proyecciones de CONAPO.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

2.11.2.- POLÍTICOS.

Dependerá de las reformas del sector eléctrico y las de recaudación fiscal, así como también de un cambio en la Ley Federal de Vivienda, ya que fue aprobada desde 1984, siendo en nuestros días, obsoleta y sin garantías. También de la implementación de las Normas Oficiales en materia de Vivienda. Dependerá además de las actividades que lleven a cabo los diputados y senadores federales para el periodo 2003-2006.

2.11.3.- SOCIALES.

Dependerá del poder adquisitivo de la sociedad, de la paz Nacional, de la estabilidad económica, ya que esto crea una atmósfera de tranquilidad y confianza en las opciones de crédito que la sociedad deba contraer. Evitarse conflictos sociales como los de huelgas de sindicatos fuertes como el de Petróleos Mexicanos o movimientos sociales como los de Chiapas, Morelos y Guerrero.

2.12.- POSIBILIDAD DE DESARROLLO DEL CONSUMIDOR.

Al adquirir el cliente una casa Gaviota estará seguro de haber hecho una buena compra, ya que sentirá un confort en la vivienda, encontrará un ambiente sano y agradable, con una vida segura y de calidad. Permitirá un desarrollo integral de su familia, ya que tendrá los servicios como son templos, parques recreativos, deportivos, supermercados, mercados, tianguis, oficina postal, subdelegaciones políticas, escuelas y más en un radio no mayor de 5 kilómetros. La familia sólo se preocupará por amueblar su casa y en pagar la mensualidad, pues el costo de mantenimiento es mínimo.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

3.- PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.

3.1.- ALCANCE GEOGRÁFICO.

Se realizará localmente en un radio de 5 kilómetros a través de gallardetes en los postes públicos; con inserciones pagadas en el periódico local; con volantes repartidos en la estación más próxima del Sistema de Transporte Colectivo Metro con una cobertura regional

En el Distrito Federal será promovida por medios impresos, mientras que a escala nacional e internacional, se promocionará en Internet.

3.2.- MEDIOS PROMOCIONALES.

3.2.1.- IMPRESOS.

Será promocionado en "Segunda Mano" de la empresa Segunda Mano S.A. de C.V. con una sucursal en la Av. Montevideo No. 171 Letra D Colonia Lindavista Delegación Gustavo A. Madero México D.F., con teléfonos 57-52-54-20 y 53-73. Esta publicación se vende en locales cerrados y en puestos de periódicos de la Zona Metropolitana y en Ciudad de México, con distribución en locales cerrados en todo el país. En esta publicación, es líder en publicación de venta de Casas y departamentos.

También se imprimirán gallardetes para postes de alumbrado público a fin de ubicar la obra en las inmediaciones de la Colonia. Constará de 1000 pendones colocados por el equipo de imagen con el que se mandaron a realizar.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

3.2.2.- ELECTRÓNICOS.

La publicidad del desarrollo en Internet será a través de la página www.cazacasas.com de manera gratuita por parte de la empresa Softec S.A. de C.V., con domicilio en San Jerónimo 428 colonia Jardines del Pedregal. México D.F., con teléfono 56-68-16-83.

Además será publicada en la página de la empresa, la cual tentativamente se llamará www.casasgaviota.com.mx soportada por la empresa Urbano S.A. de C.V. con página de Internet www.urbano.com.mx y teléfono 56-59-16-59.

3.2.3.- PERSONALES.

La promoción personal será con el equipo de trabajo de ventas, en donde un repartidor de volantes distribuirá en la estación del Servio de Transporte Colectivo Metro, 5 mil volantes de ¼ de hoja tamaño carta impresa a una tinta, con distribución a lo largo de dos semanas de manera pausada, es decir, una semana sí, y otra de descanso. El contrato del volantero será por dos semanas y la impresión será de 10 mil volantes por cada mes.

Otro punto de venta será en un local de preventa en la obra, con pancartas y anuncios vistosos, este funcionará los días sábados y Domingos. Los demás días se darán informes en la oficina central a través de la línea telefónica. El vendedor será contratado de manera permanente con descanso los días Martes o Miércoles, con un horario entre semana de 9 AM a 6 PM con una hora de comida de 2 a 3, los fines de semana será de 10 AM a 6 PM con una hora de comida.

3.3.- PRESUPUESTO Y PRONÓSTICO DE MERCADO.

El presupuesto contemplado para la promoción y publicidad, es de 20 mil pesos, que está detallada en la siguiente tabla:

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 37.- Promoción y Publicidad por mes.

| Concepto | Cantidad |
|--------------|--------------------|
| Impresos | \$15,000.00 |
| Electrónicos | \$ 500.00 |
| Volantes | \$ 500.00 |
| Gallardetes | \$ 1,000.00 |
| Total | \$17,000.00 |

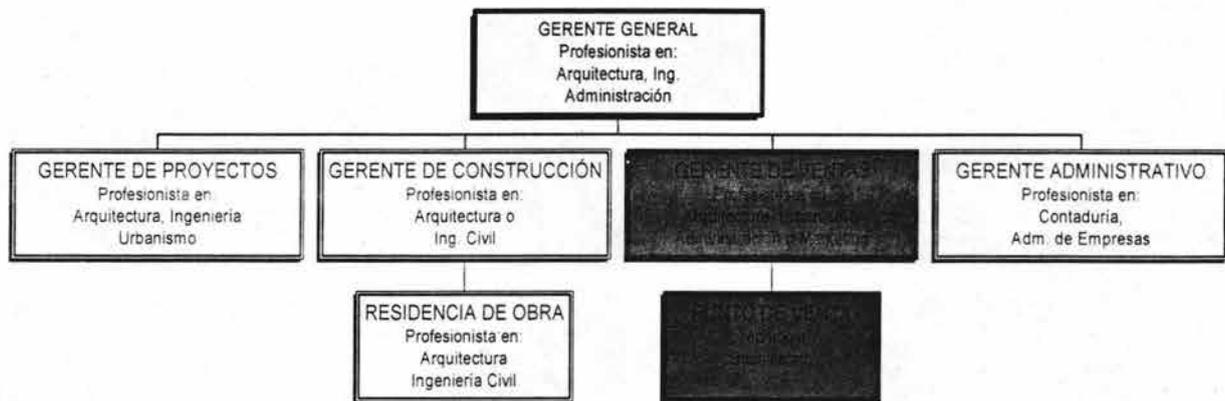
Nota: Precios para cada mes

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

4.- FUERZA DE VENTAS

4.1.- ESTRUCTURA.

Gráfica 11.- Estructura del área de ventas de la empresa.



4.2.- COSTOS DE OPERACIÓN.

Tabla 38.- Costos de ventas.

| Concepto | Cantidad |
|-----------------------------|--------------------|
| Teléfono | \$ 1,000.00 |
| Comisiones | \$ 5,000.00 |
| Personal | \$14,000.00 |
| Total | \$20,000.00 |
| Nota: Precios para cada mes | |

4.3.- MÉTODOS DE VENTA.

El cliente se buscará a través de los medios impresos, personales y electrónicos antes descritos. Una vez contactado el cliente por teléfono, se le pregunta su Nombre y un

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

teléfono dónde poder localizarlo, estos datos servirán como datos estadísticos. La atención telefónica será amable y sin interrupciones por más de 20 segundos. Se proporcionarán las características y valores principales del desarrollo haciendo, agradeciéndole la llamada y haciéndole una invitación a visitar el desarrollo habitacional.

Si el cliente se entrevista personalmente, se le ofrecerá un servicio de primera calidad, siempre buscando que se sienta cómodo. Se le proporcionará una hoja con las características del desarrollo, rutas viales y la situación del simulador del crédito solicitado.

En el caso de contactarlo por Internet, la respuesta será dada al día siguiente a la solicitud de información por el mismo medio.

4.4.- PRESUPUESTO CONTEMPLADO.

El presupuesto contemplado para este rubro, es de 25 mil pesos como límite máximo, en donde las componentes fueron descritas anteriormente.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

5.- COMPETENCIA

5.1.- CARACTERÍSTICAS DE COMPETENCIA.

La competencia será directa debido a que el mercado atendido es el mismo. En el caso del Distrito Federal se competirá con empresas de hasta 44 años de experiencia, mientras que a escala nacional la competencia será con desarrolladoras de vivienda con más de 37 años de experiencia. Será de tipo nacional, pues el 80% es de capital de origen nacional y el 20% de capital de origen extranjero.

5.2.- NATURALEZA.

AISA Constructora de Puebla S.A. de C.V.

La empresa fue fundada en 1978 y comenzó a operar en el mercado regional de Puebla con la promoción y construcción de desarrollos inmobiliarios de interés social, medio y residencial. A partir del año 1985 centra su atención en la construcción de desarrollos habitacionales sin desatender la obra pública y la privada.

Maneja tres valores que son el del profesionalismo, liderazgo y honestidad. Se jactan de carecer alguna demanda o requerimiento de la sociedad o de las instancias legales, lo que la hace una empresa confiable.

Su filosofía es la de construir una relación cercana y de compromiso con los clientes; son profesionales de la construcción y el diseño, por lo cual resuelven problemas, no los crean; su servicio se diferencia por su valor, no por su precio.

Ofrecen un producto de calidad; no ofrecen sólo casas, sino un concepto de vida; construyen hoy un entorno de clientes satisfechos. Construyen con un ambiente agradable con materiales resistentes y de bajo mantenimiento, haciéndolo seguro y económico.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Actualmente el conjunto "Real de Morillotla" es un conjuntos que representa seguridad, confianza y con áreas verdes.

Grupo Alianza

La empresa tiene 20 años de experiencia en el sector de la vivienda y están ubicados en Ciudad Juárez Chihuahua. Sus valores son el de calidad a su servicio. Su filosofía es otorgar al cliente una casa con calidad, que significa una vivienda de excelencia, un servicio de honestidad al cliente antes, durante y después de la entrega de la vivienda. Actualmente promueve el desarrollo habitacional que comprende la segunda etapa del fraccionamiento "Misiones del Real" en la ciudad Juárez, Chihuahua.

Casas Adhogar

Tienen una experiencia de 33 años en el mercado habitacional y edificación en general. Cuentan con amplia experiencia en urbanización, desarrollo de proyectos inmobiliarios y asesoran en trámites de promociones de vivienda. Están ubicados en la ciudad de Monterrey Nuevo León. Los valores de esta empresa es: Nos esforzamos en dar lo mejor, le ofrecemos vivienda de calidad.

Sus desarrollos se encuentran en las ciudades de Monterrey, Apodaca, Santa Catarina, Escobedo, San Nicolás de los Garza, Linares, Juárez y Guadalupe del estado de Nuevo León; Saltillo y Torreón del estado de Coahuila; Matamoros en el estado de Tamaulipas; Aguascalientes en el estado de Aguascalientes; y Querétaro en el estados de Querétaro.

Casas Beta

Inicia actividades en 1991 en la rama de la construcción, pero en 1997 incursiona en el desarrollo de vivienda de interés social. Ha tenido un crecimiento vertiginoso gracias a sus desarrollos en el Estado de México. Su misión es la de construir las mejores casas de su

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

tipo, con plusvalía y seguridad, creadas con estrictas normas de calidad y servicio. Sus compromisos son los de crear empleos, ofrecer confianza en los prestadores de servicios, rentabilidad a sus inversionistas, seguridad y desarrollo a sus colaboradores.

Cuentan con excelentes esquemas constructivos y financieros, así como de diseños arquitectónicos. Cuentan con financiamiento de Infonavit, Fovissste y la SHF, a través de su programa Betaahorro-sucasita. Cuenta con servicio post-venta y telemarketing, donde se ofrece garantía por vicios ocultos, y asesoran en el establecimiento de la administración condominal.

Sus desarrollos se encuentran principalmente en el Estado de México, pero a partir del 2000, se construye en Tijuana B.C., en la zona industrial "El Florido". Además incursiona en la construcción de un conjunto residencial en Naucalpan del Estado de México. El éxito de la empresa radica en las fuertes campañas de publicidad y sus esquemas de financiamiento para cualquier tipo de ingresos de las personas.

Condak- Pulte

Empresa establecida en Ciudad Juárez Chihuahua. En 1995 la empresa Condak, con 25 años de experiencia en construcción de vivienda de interés social, y Pulte corporation, la empresa de vivienda más grande de EUA, se unieron para construir vivienda en la República Mexicana, llegando a construir 700 mil viviendas en el año 2001. Sus desarrollos se han llevado a cabo en Chihuahua, Nuevo Laredo, Reynosa, Matamoros, Monterrey, Saltillo y Torreón.

Su éxito estiba en el abastecimiento de vivienda a empresas de gran importancia como Delphi Automotive Systems, Sony, Soriana, Elamex, etc. Ha implementado sistemas de ahorro de agua y energía, además promueve la investigación a través de CIDOC, Cemex, IMCYC y Universidades como la UNAM.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Consortio Ara

Fue fundada en 1977 siendo especialistas en vivienda de interés social, sin embargo, también incursiona en las de nivel medio, residencial y residencial turístico. Además, construye obra pública y privada como hospitales, escuelas, hoteles, naves industriales. Dentro de sus proyecciones están las de construir 17 mil 500 viviendas de las 130 mil proyectadas.

Su éxito radica en la capacidad financiera, operativa y técnica que le ha permitido estar a la vanguardia, y competir con niveles óptimos de calidad y eficiencia. Sus desarrollos se encuentran en zonas de crecimiento ordenado, con un crecimiento de la propia vivienda al interior del predio. Su infraestructura es de la mejor calidad con una búsqueda de autonomía e integral.

Cuenta con dos centros de atención, uno de clientes y otro de propietarios, siendo éste por un tiempo determinado. Cuenta con treinta desarrollos en la ciudad de México, en el Estado de México, Puebla, Quintana Roo, Baja California, Sonora, Chihuahua, Nuevo León, Guanajuato, Querétaro, Guerrero, Veracruz, Tabasco y Sinaloa.

Consortio Hogar

Con sus más de 15 mil viviendas construidas, se ha consolidado como una empresa de grandes capacidades. Sus desarrollos se encuentran en Sonora, Sinaloa, Nayarit, Jalisco, Michoacán, México, Puebla, Tlaxcala, Nuevo León y Mc Allen Texas.

Su éxito radica en la implementación de tecnología de punta, ya que enlaza sus plazas y construcciones con Unidades Estratégicas de Negocios, por las que se transmite voz, datos o imagen que hace que se facilite la comunicación en sus terminales. Además cuenta con el respaldo financiero de ING Baring.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Su estrategia de ventas está en la promoción del ahorro previo, aportaciones y planes según la capacidad del cliente. Cuenta con servicio Post-venta, en los que organiza eventos de capacitación como son cursos de pintura, música, deportes, educación ambiental, clases de homeopatía, costura, cocina, etc. Así como también de la organización y administración condominal.

Casas GEO

Empresa creada en 1973 dedicada a la construcción de vivienda de interés social, y que a partir de 1994 desarrolla conjuntos habitacionales con equipamiento urbano requerida, es decir, con parques, canchas deportivas, escuelas, mercados, etc. Ofrece el servicio Post-venta con vigencia de un año después de la compra. Asesora en la adaptación en la vida en condominio, auto administración condominal, garantía y ampliación y mejoras a la vivienda. Ha construido más de 180 mil viviendas, llegando a construir en el año 2000, 22 mil 500.

Tiene presencia en 19 estados de la República Mexicana, y en Chile. Su visión es la de ser líder en construcción de vivienda con prestigio internacional y con certificación, con la operabilidad más rentable del sector. Su misión es la de promover desarrollos habitacionales integrados e innovadores, para beneficio de sus clientes, colaboradores y de la sociedad. Sus valores son el desarrollo humano, satisfacción del cliente, trabajo en equipo, cumplimiento, mejora continua, rentabilidad y honestidad.

Su éxito radica en las fuertes campañas publicitarias desde 1997, llegando a jactarse de que conocen la marca el 90% del potencial de compra. Cuenta además con su propio sistema de financiamiento en colaboración con el Infonavit, llamado Geofácil-infonavit. Cuenta también con convenios con cúpulas empresariales, lo que hace tener una gran cartera de clientes.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Picsa, Proyectos inmobiliarios de Culiacán

Fue fundada en 1989, orientada a la satisfacción de los clientes y del cuidado del medio ambiente, buscando siempre la implementación de sistemas constructivos avanzados. Su visión es la de mejorar la forma de vida de la comunidad con desarrollos ambientales de calidad superior.

Tienen presencia en ciudades como Juárez, Chihuahua, Nuevo Laredo, Obregón, Hermosillo, Los Mochis, Culiacán, Mazatlán, La Paz, Puerto Vallarta, León, Morelia, Tuxtla Gutiérrez, Morelia, Morelia y Guamúchil.

Grupo Empresarial EMCA

Tiene 17 años de experiencia con más de 24 mil viviendas construidas. Tienen presencia en León, Celaya, Irapuato, Salamanca y Aguascalientes.

Diseño y Edificaciones de Colima

Desde su creación, se ha planteado el objetivo de construir casas de interés social y medio, así como de la satisfacción total del cliente, a través de un contexto urbano armónico y de calidad, con grandes diseños de vivienda y con posibilidades de ampliación. Tienen 20 años de experiencia y ha construido más de 15 mil casas. Su filosofía es la de una cultura de calidad que se refleja en la atención al cliente.

Su misión es la de proporcionar patrimonio, seguridad y nivel de vida a los clientes a través de la construcción con calidad, con un ambiente laboral de superación y estabilidad económica, con rentabilidad y competencia de la empresa. Actualmente construye tres desarrollos en Manzanillo, Tepic y Colima, llegando a sumar 4850 viviendas.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

DRT Pulte

Esta empresa constructora se creó en 1998 con la convicción de solucionar el déficit de vivienda en México. En el año 2000 construyó más de 4 mil casas en la zona del bajo. En ese mismo año 2000, se consolidó como la empresa líder en ventas de vivienda de interés social en Querétaro, contando además con oficinas en Guanajuato y Michoacán.

Su éxito radica no sólo en crear casas de interés social, sino el de crear una verdadera comunidad. Esta empresa maneja dos marcas, la de casas Fami y Fami residencial. Sus diseños tienen una distribución óptima de los espacios, con un ambiente familiar, contando además con un servicio postventa que ofrece una garantía de respaldo.

FRISA, Constructora de ciudades.

Es una de las empresas inmobiliarias más productivas del País, cuenta con más de 44 años de experiencia, y cuenta con cinco áreas constructivas que son las de vivienda, parques industriales, desarrollos comerciales, desarrollos residenciales, y desarrollos turísticos, siendo la de vivienda la de nuestro interés.

Ha construido más de 377 mil casas y vendido más de 210 mil lotes. Cuenta con desarrollos en Pachuca, Veracruz, Cancún, Los Cabos, Tijuana, Toluca y municipios del Estado de México

En el ámbito residencial, ha construido importantes desarrollos como son los de Lomas de la Herradura, Lomas de las Palmas, Fuentes del Pedregal, Tecamachalco, Fuentes de Tecamachalco, La Herradura, Condado de Sayavedra, Placet, Frondoso Lomas Anáhuac, Galardón y La Vista, además de Lomas Country Club, La Enramada, Frondoso, Bosque Real Country Club y Real del Mar en Tijuana Baja California.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

GIG Desarrolladores Inmobiliarios.

Esta empresa fue creada en un principio bajo el nombre de Constructora del Carmen en 1981 en la ciudad de Guadalajara. Esta empresa construye, proyecta, planea, promueve y comercializa proyectos inmobiliarios, con una gran capacidad de promoción y ventas. Ha vendido más de 30 mil casas a bancos, compañías privadas, clientes y dependencias de gobierno.

Su misión es la de generar una rentabilidad empresarial y satisfacción de necesidades sociales, ya que el cliente, además de adquirir un patrimonio, satisface las necesidades básicas en un ambiente de convivencia y armonía con el medio. Sus desarrollos se encuentran en Aguascalientes, Baja California, Colima, Chihuahua, Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Puebla, Querétaro, Sinaloa, Sonora y Veracruz.

Cuentan con una reserva territorial de un millón 750 mil metros cuadrados par la construcción de 25 mil viviendas en los próximos tres años. Su plantilla laboral está conformada por 2 mil personas. Los clientes son financiados con las hipotecarias, como la Federal, Infonavit y Fovissste.

Grupo ICLAR, Tu casa.

Esta empresa inicio labores en el año 1961 siendo integrada por un grupo de trabajo responsable y fortalecido, bajo el principio de la eficiencia y reconocimiento de trabajo en equipo. Desarrolla diversos tipos de obra, tanto pública como privada. Tienen una rigurosa estructura laboral que hace que el equipo de trabajo labore con orden y fidelidad profesional, con una constante capacitación y alto desempeño.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

K-SA, Grupo Inmobiliario.

Ha desarrollado conjuntos habitacionales en lugares con alta saturación urbana y en bajo número de habitantes, con el objetivo de dotarles de la mejor infraestructura hidráulica, un adecuado sistema de drenaje, inmediato acceso a vías de comunicación importantes, centros comerciales, escuelas, etc.

Construye en la zona central de la Ciudad de México, en las cuatro delegaciones centrales. Ha incursionado además en la construcción de vivienda de interés medio, en desarrollos donde prevalecen los excelentes diseños, inmejorable ubicación y precio competitivo.

Grupo RUBA

Esta empresa está dedicada al desarrollo de conjuntos habitacionales con infraestructura y servicios adicionales, que mejoran de manera significativa la calidad de vida de sus habitantes. Tienen presencia en las ciudades de Chihuahua, Saltillo, Torreón y Ciudad Juárez, siendo el líder en ventas en ésta última.

Tienen más de 20 años de experiencia y cuentan con un equipo directivo de alto rendimiento, lo que la hace una de las empresas líderes en la zona norte del País. En el año 2000, construyó 3mil 700 viviendas y en el 2001, construyó 4 mil 800 unidades. Piensan alcanzar la meta de construir más de 8 mil viviendas para el año 2003.

La calidad de vida ellos la conciben como una cultura de reforestación y de limpieza, de construcción de escuelas, programas de seguridad, promoción de servicios complementarios, así como del apoyo permanente para la integración de la administración condominal.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Grupo SADASI

Esta empresa promotora de vivienda fue fundada en 1976 para satisfacer las necesidades de vivienda, llegando a ser una de las más importantes del país. Sus desarrollos cuentan con equipamiento, infraestructura y urbanización de una calidad excepcional. Asesora a sus clientes en los asuntos condominales, comunitarios y en la conformación de la administración. De la misma forma, se han creado "Jardines del Arte", en los cuales se organizan las ligas de fútbol, básquetbol, voleibol, atletismo, ciclismo acrobático y patinaje sobre ruedas.

La empresa ha recibido distinguidos premios nacionales, entre los que destacan los de FOVI y el IMCYC, y premios internacionales del gobierno español. Dichos premios fueron otorgados por su gran calidad en sus desarrollos, entre los que destacan los Héroes de Ixtapaluca, Rehilete Cuatro Vientos, Héroes Ecatepec, Héroes Coacalco, Residencial las Américas. Privada los Héroes, Héroes Puebla y Héroes Tecámac.

Su mejor desarrollo construido, es el de Coacalco, ya que cuenta con 14 escuelas, que van desde Jardín de Niños hasta preparatoria, jardines, zonas deportivas, juegos infantiles, guarderías, locales para comercio, áreas de donación comercial, centro comercial, centro cívico y un parque urbano.

Grupo San Carlos

Empresa dedicada a la construcción de vivienda, con más de 36 años de experiencia. En el año 2000, llegó a comercializar 1500 viviendas en los parques habitacionales de Santa María, Nilo y Parques Zapopan, contando además con un desarrollo en Puerto Vallarta llamado Las Palmas. El éxito de esta promotora, es la larga trayectoria basada en la atención al cliente y su calidad de vida, así como de la experiencia y la solidez estructural de la empresa.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Impulsora Total

Esta empresa es el logro de una trayectoria fructífera, iniciada en el año 1958 por el grupo González, el cual llegó a posicionarse en las industrias de la construcción, acero, parques industriales y turismo. Después se crea el departamento de bienes raíces como la constructora Miraloma, para llegar así a lo que hoy es Casas Total y Residencial Miraloma.

En la industria de la vivienda cuenta con una experiencia de 17 años y 6 mil casas vendidas. En sus desarrollos se puede observar la calidad de sus materiales, novedosos conceptos urbanísticos y renovados sistemas constructivos, que hacen a esta empresa, llegar a ser sobresaliente.

Inmobiliaria DEA

Cuenta con 20 años de experiencia en construcción de vivienda en la ciudad de Puebla a través de los desarrollos Héroes de Puebla, Castillotla, San José Mayorazgo, San Manuel, Lomas del Mármol, y los conjuntos Vicente Suárez y Panorámicos del parque. La tecnología que utilizan es de punta y manejan sistemas constructivos de encofrado. Otorgan créditos financieros a sus clientes a través de la SHF e infonavit. Su éxito radica en la especialización del mercado al que está dedicado, ya que sólo satisface a los pobladores de Puebla.

Modulación Residencial

Empresa fundada inicialmente para la construcción de vivienda de interés medio, pero que dados los ajustes económicos, se ha dedicado a la construcción de vivienda de interés social. En la actualidad construye más de 2 mil 500 vivienda en 9 plazas diferentes en el Estado de Puebla. Han invertido en programas y diplomados internos de calidad total, lo que ha permitido que sus desarrollos se vendan a un gran ritmo. Trabajan en conjunto con empresas, dueños de tierras, inversionistas y todo aquel interesado en construir con su

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

sistema. Su éxito radica en su capacidad en infraestructura humana, su experiencia en sistemas, manuales, organización, comercialización y acceso al financiamiento.

Probira Nacional

Cuenta con una experiencia de 30 años desarrollando vivienda en un principio en San Luis Potosí, y gracias a su aceptación, ha construido casas de interés social en Aguascalientes, Celaya, Ciudad Obregón, Hermosillo, Irapuato, León, Morelia, Querétaro, San Miguel Allende, Uruapan, Villa de Calera y Zacatecas. En el caso de vivienda de interés medio y residencial, ha construido Minas del Real en Zacatecas y Real de la Huerta en San Miguel de Allende.

Otorga créditos a sus clientes a través de la SHF, Prosavi e Infonavit. Gracias a su experiencia se ha consolidado como uno de los mejores promotores de vivienda en el Bajío. Actualmente cuenta con un departamento de servicios al cliente que asesora en la compra de la vivienda.

Promocasa

Es una empresa originaria de Baja California con 8 años de experiencia, 12 proyectos desarrollados en Mexicali y Tecate, y con más de 8 mil casas con calidad y confiabilidad. Utiliza estudios de mercado y otras herramientas mercadológicas, que hacen definir los gustos y por lo tanto, los diseños, publicidad, promoción e imagen.

Sus desarrollos se encuentran en todo el estado de Baja California, de los cuales resaltan el de Hacienda del Mar, Hacienda del Río, San Sebastián, Hacienda Dorada, Villanova, Hacienda del Real, residencial Lomas de Santa Anita, Residencial Lomas del Sol, Residencial Andalucía, Residencial Santa Lucía y Residencial Esmeralda.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

SARE

Esta empresa se ha consolidado con una dominante presencia en el área metropolitana de la ciudad de México como promotor y Comercializador de vivienda de los tres principales niveles, además de los espacios corporativos.

Su más grande desarrollo es el de Lomas San Ángel, el cual proporciona a sus habitantes de nivel residencial, un confort inigualable dado su alberca techada, canchas de "Padel – tenis" y gimnasio, así como de una casa club.

En el caso de construcción de vivienda de interés social, paso de 500 casas en 1997 a 4000 en el año 2000. Con estos logros, ha podido expandirse a estados como Quintana Roo y Puebla. En la actualidad construye 1000 acciones de vivienda en Puebla y 4000 en el Estado de México.

URBE, Grupo Inmobiliario

Empresa formada en 1996 como una empresa promisoría en la región del Bajío, construyendo vivienda para trabajadores mexicanos al mejor costo, en un tiempo oportuno y con excelente calidad.

En sus desarrollos ofrece hasta 30 tipos diferentes de casas para satisfacción total de sus clientes. Sus construcciones más destacadas son las de Valle Verde en Irapuato, sumando construcciones hechas en Villahermosa, Tepic, Irapuato, San Luis Potosí y 6 ciudades más.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

URBI

Empresa que nace en 1981 con la premisa de una organización y planeación estratégica, con una visión a largo plazo. Su éxito radica en la implementación de tecnología de punta por un manejo eficiente de la información. Su filosofía es la del respeto y libertad del individuo, lo que hace a la empresa tener un sentido creativo. Dentro de sus desarrollos destacados se encuentra el de Villa residencial, ya que cuenta con tres tipos diferentes de vivienda, áreas verdes, escuelas, centros comerciales y recreativos.

Cuenta con una plantilla de altos directivos con gran experiencia y libertad. Además cuenta con opción de compra por parte de los empleados. Cuenta con una universidad interna, que garantiza el seguimiento de planes, programas y directrices de la empresa. Cuenta con certificación ISO 9002 de calidad en construcción, y cuenta además con alianzas con proveedores. Ha obtenido numerosos premios nacionales.

5.3.- TAMAÑO DE LA COMPETENCIA.

Para darnos una idea del tamaño de la competencia, calculamos el número según los datos proporcionados por la Cámara Nacional de Desarrolladores y Promotores de la Vivienda (CANADEVI), en la que se describen en la primer columna, las delegaciones, en la segunda se describen los socios titulares, en la tercer casilla, se encuentran los afiliados después de fundada la asociación, en la Cuarta columna se describen las constructoras filiales de otras ya inscritas, y por último, el total de los socios por delegación. A continuación se presenta la tabla 38.

5.4.- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.

Para poder llevar acabo el análisis de participación en el mercado, se analizarán tan sólo las 29 ciudades más importantes del País, dado la complejidad de manejar tantos datos. Para iniciar, se describe primeramente, el número de unidades de vivienda y los proyectos

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

realizados por cada ciudad a lo largo de nueve años. Después analizaremos los proyectos actuales por cada estado y quienes participan en ellos. Y por último, describimos quién desarrolla más vivienda y quién desarrolla en más ciudades. Los datos de estas gráficas, fueron proporcionados por la empresa de consultoría SOFTEC.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 39.- Socios activos de la CANADEVI⁶¹.

| Delegación | Titulares | Afiliados | Asociados con participación | Total |
|---------------------|------------|------------|-----------------------------|------------|
| Aguascalientes | 11 | 5 | 2 | 18 |
| B.C.N. (Mexicali) | 6 | 8 | 7 | 21 |
| Baja California Sur | 6 | 0 | 0 | 6 |
| Campeche | 4 | 0 | 0 | 4 |
| Cd. Juárez | 18 | 4 | 0 | 22 |
| Chihuahua | 7 | 5 | 0 | 12 |
| Chiapas | 11 | 0 | 0 | 11 |
| Coahuila | 15 | 1 | 1 | 17 |
| Colima | 14 | 0 | 1 | 15 |
| Valle de México | 47 | 7 | 7 | 61 |
| Durango | 5 | 2 | 0 | 7 |
| Guerrero | 7 | 0 | 0 | 7 |
| Guanajuato | 31 | 43 | 7 | 81 |
| Hidalgo | 23 | 0 | 0 | 23 |
| Jalisco | 48 | 1 | 6 | 55 |
| La Laguna | 27 | 6 | 2 | 35 |
| Michoacán | 11 | 3 | 3 | 17 |
| Morelos | 24 | 0 | 0 | 24 |
| Nayarit | 6 | 0 | 0 | 6 |
| Nuevo León | 33 | 7 | 7 | 47 |
| Oaxaca | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Puebla | 20 | 7 | 1 | 28 |
| Quintana Roo | 10 | 2 | 3 | 15 |
| Querétaro | 15 | 7 | 0 | 22 |
| Sinaloa | 12 | 1 | 3 | 16 |
| San Luis Potosí | 18 | 3 | 12 | 33 |
| Sonora | 32 | 1 | 2 | 35 |
| Tabasco | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Tamaulipas | 9 | 0 | 0 | 9 |
| Tlaxcala | 11 | 0 | 0 | 11 |
| Veracruz | 27 | 1 | 0 | 28 |
| Yucatán | 7 | 2 | 6 | 15 |
| Zacatecas | 10 | 0 | 1 | 11 |
| Total | 526 | 116 | 75 | 717 |

⁶¹ Datos proporcionados por CANADEVI.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 40.- Proyectos realizados en el País.

| Ciudad | Datos | Año | | | | | | | | | Totales |
|------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| | | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | |
| Acapulco | Unidades iniciadas | 552 | 426 | 1285 | 2600 | 2914 | 1218 | 744 | 1691 | 791 | 12221 |
| | No de proyectos | 46 | 12 | 22 | 10 | 23 | 17 | 13 | 20 | 13 | 176 |
| Aguascalientes | Unidades iniciadas | 1535 | 1270 | 1482 | 3399 | 610 | 700 | 2397 | 5280 | 1332 | 18005 |
| | No de proyectos | 38 | 17 | 20 | 26 | 5 | 6 | 6 | 33 | 21 | 172 |
| Cancún | Unidades iniciadas | 516 | 95 | 1370 | 474 | 1220 | 8178 | 1742 | 11182 | 2063 | 26840 |
| | No de proyectos | 17 | 3 | 4 | 6 | 8 | 19 | 14 | 28 | 19 | 118 |
| Cd. Juárez | Unidades iniciadas | 1861 | 1322 | 3301 | 573 | 1280 | 2027 | 3202 | 7878 | 5367 | 26811 |
| | No de proyectos | 13 | 13 | 24 | 8 | 4 | 7 | 15 | 29 | 18 | 131 |
| Celaya | Unidades iniciadas | 1065 | 479 | 4135 | 2132 | 1500 | 194 | 889 | 1973 | 447 | 12814 |
| | No de proyectos | 23 | 12 | 24 | 16 | 4 | 3 | 6 | 10 | 3 | 101 |
| Cuernavaca | Unidades iniciadas | 2001 | 815 | 658 | 2473 | 1316 | 1666 | 80 | 1639 | 2458 | 13106 |
| | No de proyectos | 56 | 20 | 39 | 15 | 20 | 8 | 3 | 11 | 29 | 201 |
| Culiacán | Unidades iniciadas | 3808 | 2276 | 469 | 4419 | 1914 | 12875 | 1800 | 3522 | 6294 | 37377 |
| | No de proyectos | 23 | 14 | 21 | 18 | 7 | 13 | 3 | 18 | 28 | 145 |
| Chihuahua | Unidades iniciadas | 2477 | 1289 | 1544 | 33 | 1134 | 586 | 3896 | 4330 | 6667 | 21956 |
| | No de proyectos | 16 | 8 | 14 | 7 | 4 | 8 | 13 | 22 | 24 | 116 |
| Ciudad de México | Unidades iniciadas | 24262 | 15140 | 10600 | 18104 | 35719 | 49478 | 23913 | 42316 | 12966 | 232498 |
| | No de proyectos | 413 | 220 | 248 | 196 | 190 | 236 | 262 | 382 | 291 | 2438 |
| Guadalajara | Unidades iniciadas | 3529 | 480 | 734 | 3583 | 9947 | 12425 | 9726 | 7232 | 5579 | 53235 |
| | No de proyectos | 86 | 18 | 20 | 33 | 38 | 36 | 56 | 67 | 69 | 423 |
| Hermosillo | Unidades iniciadas | 3199 | 525 | 1475 | 2399 | 3473 | 3103 | 8436 | 7615 | 3642 | 33867 |
| | No de proyectos | 39 | 10 | 18 | 17 | 13 | 15 | 25 | 36 | 22 | 195 |
| Irapuato | Unidades iniciadas | 2291 | 1534 | 431 | 1352 | | 1640 | 1760 | 742 | 1523 | 11273 |
| | No de proyectos | 18 | 8 | 25 | 16 | | 7 | 3 | 4 | 8 | 89 |
| Ixtapa | Unidades iniciadas | 367 | 222 | 1241 | 1953 | | 16 | 55 | 9 | 131 | 3994 |
| | No de proyectos | 10 | 5 | 6 | 12 | | 1 | 2 | 1 | 2 | 39 |
| León | Unidades iniciadas | 2131 | 520 | 2697 | 4477 | 2711 | 5867 | 5999 | 6965 | 2349 | 33716 |
| | No de proyectos | 29 | 14 | 24 | 33 | 8 | 10 | 19 | 31 | 18 | 186 |
| Mérida | Unidades iniciadas | 1289 | 669 | 337 | 169 | 609 | 394 | 496 | 3039 | 3373 | 10375 |
| | No de proyectos | 16 | 8 | 5 | 6 | 11 | 3 | 4 | 36 | 34 | 123 |
| Monterrey | Unidades iniciadas | 3293 | 1849 | 7526 | 12380 | 1961 | 6744 | 12998 | 20936 | 7960 | 75647 |
| | No de proyectos | 32 | 19 | 35 | 36 | 8 | 24 | 56 | 96 | 42 | 348 |
| Morelia | Unidades iniciadas | 298 | 892 | 1185 | 2131 | 1000 | 2954 | 1063 | 3121 | 3179 | 15823 |
| | No de proyectos | 11 | 11 | 29 | 32 | 1 | 8 | 3 | 13 | 13 | 121 |
| Puebla | Unidades iniciadas | 2677 | 5189 | 1890 | 2227 | 7284 | 819 | 2192 | 9561 | 7632 | 39471 |
| | No de proyectos | 64 | 26 | 30 | 12 | 22 | 8 | 9 | 44 | 33 | 248 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

| Ciudad | Datos | Año | | | | | | | | | Totales |
|---------------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | |
| Querétaro | Unidades iniciadas | 1390 | 1791 | 6887 | 4094 | 6943 | 6153 | 4421 | 3502 | 3160 | 38341 |
| | No de proyectos | 25 | 14 | 30 | 22 | 24 | 18 | 34 | 44 | 50 | 261 |
| Saltillo | Unidades iniciadas | 285 | 241 | 1870 | 4276 | 3671 | 3030 | 1113 | 4545 | 2194 | 21225 |
| | No de proyectos | 8 | 8 | 9 | 15 | 26 | 26 | 5 | 26 | 27 | 150 |
| San Luis Potosí | Unidades iniciadas | 1438 | 3088 | 5453 | 6706 | 7496 | 1733 | 7346 | 5835 | 4564 | 43659 |
| | No de proyectos | 42 | 17 | 37 | 33 | 22 | 11 | 51 | 42 | 35 | 290 |
| Tampico | Unidades iniciadas | 263 | 856 | 933 | 772 | 2353 | 257 | 127 | 3708 | 1026 | 10295 |
| | No de proyectos | 30 | 15 | 20 | 16 | 9 | 5 | 3 | 14 | 19 | 131 |
| Tijuana | Unidades iniciadas | 2876 | 1312 | 318 | 4642 | 5422 | 2011 | 6221 | 2253 | 4656 | 29711 |
| | No de proyectos | 29 | 21 | 25 | 21 | 11 | 12 | 19 | 21 | 28 | 187 |
| Toluca | Unidades iniciadas | 774 | 356 | 1147 | 4064 | 3171 | 2629 | 1341 | 1254 | 6070 | 20806 |
| | No de proyectos | 27 | 17 | 14 | 11 | 14 | 14 | 7 | 8 | 28 | 140 |
| Torreón | Unidades iniciadas | 684 | 747 | 3426 | 5801 | 540 | 36 | 913 | 5725 | 3930 | 21802 |
| | No de proyectos | 11 | 14 | 19 | 16 | 3 | 1 | 8 | 36 | 33 | 141 |
| Veracruz | Unidades iniciadas | 497 | 314 | 1597 | 1411 | 3509 | 143 | 3016 | 3364 | 5984 | 19835 |
| | No de proyectos | 28 | 11 | 15 | 18 | 4 | 6 | 26 | 35 | 25 | 168 |
| Villahermosa | Unidades iniciadas | 891 | 613 | 502 | 89 | 39 | | 312 | 1873 | 4319 | 8638 |
| | No de proyectos | 23 | 7 | 12 | 5 | 2 | | 16 | 34 | 40 | 139 |
| Xalapa | Unidades iniciadas | 1215 | 1600 | 846 | 65 | 244 | 49 | 582 | 804 | 516 | 5921 |
| | No de proyectos | 29 | 12 | 19 | 11 | 3 | 3 | 19 | 19 | 12 | 127 |
| Zacatecas | Unidades iniciadas | 222 | 89 | 630 | 2413 | 832 | 179 | 543 | 695 | 923 | 6526 |
| | No de proyectos | 17 | 7 | 13 | 13 | 9 | 3 | 10 | 5 | 12 | 89 |
| Total Unidades Iniciadas | | 67686 | 45999 | 65969 | 99211 | 108812 | 127104 | 107323 | 172589 | 111095 | 905788 |
| Total de Proyectos | | 1219 | 581 | 821 | 680 | 493 | 528 | 710 | 1165 | 996 | 7193 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 41.- Constructoras con más proyectos en venta.

| Constructora | Total |
|------------------------------|-------|
| Geo | 36 |
| Particular | 27 |
| Consortio Ara | 23 |
| Sare | 21 |
| Baita | 18 |
| Century 21 | 18 |
| Urbi | 18 |
| Frisa | 17 |
| Condak Pulte | 13 |
| GIG | 13 |
| Cataño Bienes Raices | 12 |
| Picsa | 11 |
| Grupo K-SA | 11 |
| Grupo Loma Centex | 10 |
| Llave Bienes Raices | 10 |
| Galería Bienes Raices | 9 |
| Aryve | 8 |
| Consortio Hogar | 7 |
| Impulsores inmobiliarios Hir | 7 |
| Inmobiliaria Adama | 7 |
| Calimayan | 6 |
| Comebi | 6 |
| DRT Pulte | 6 |
| Grupo Sadasi | 6 |
| ICA Vivienda | 6 |
| Jisa Bienes Raices | 6 |
| Madrigal Bienes Raices | 6 |
| Probira | 6 |
| Habitat | 5 |
| J. Valles Promociones | 5 |
| Javer Inmobiliaria | 5 |
| JQ Bienes Raices | 5 |
| MM Bienes Raices | 5 |
| Qualtech | 5 |
| Remax | 5 |
| Star | 5 |
| Terrum | 5 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 42.- Constructoras con mayor participación en las ciudades.

| Constructora | Total Desarrollos | Total Ciudades |
|--------------------------------------|-------------------|----------------|
| Geo | 36 | 15 |
| Consortio Ara | 23 | 10 |
| Century 21 | 18 | 10 |
| Urbi | 18 | 5 |
| Picsa | 11 | 5 |
| MM Bienes Raices | 5 | 5 |
| ICA Vivienda | 6 | 5 |
| GIG | 13 | 5 |
| Frisa | 17 | 5 |
| Consortio Hogar | 7 | 5 |
| Condak Pulte | 13 | 5 |
| Viveica | 4 | 4 |
| Remax | 5 | 4 |
| Marhnos Vivienda | 4 | 4 |
| Habitat | 5 | 4 |
| Sare | 21 | 3 |
| Probira | 6 | 3 |
| Grupo Sadasi | 6 | 3 |
| Comebi | 6 | 3 |
| Arquitectos Aguayo y Asociados | 4 | 3 |
| Urbe | 4 | 2 |
| Star | 5 | 2 |
| Procasa | 4 | 2 |
| JQ Bienes Raíces | 5 | 2 |
| Inmobiliaria Adama | 7 | 2 |
| Grupo K-SA | 11 | 2 |
| DRT Pulte | 6 | 2 |
| Corporación Inmobiliaria de Vivienda | 4 | 2 |

5.5.- POSICIONAMIENTO Y CUANTÍA DE SU PATRIMONIO.

Según la revista "OBRAS" editada por Grupo Editorial Expansión⁶², dentro de las 100 empresas constructoras más importantes de México se encuentran las de vivienda y urbanización. Entre las que destacan:

⁶² Revista Obras mes de Septiembre 2002, No 357, año 29.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 43.- Constructoras desarrolladoras de vivienda con mayores ventas.

| Constructora | Posición | Desarrollos |
|--|----------|--|
| Corporación Geo | 1° | En toda la república |
| Consorcio Ara | 3° | Fracc. San Buenaventura, Cuatro vientos y Real del bosque |
| Urbi desarrollos urbanos | 4° | Villas residenciales Villa del Real, Villa del Rey y Villafontana |
| Grupo GP | 5° | Los Arcángeles, Vernell, Centro Comercial Sendero |
| Inmobiliaria Ruba | 10° | Parajes del Sol, Jardines Residencial, Jardines Universidad de Saltillo |
| Desarrolladora Homex | 12° | Santa Fe, El Campanario, Las Misiones |
| Inmobiliaria CAME | 18° | Guayampana 3 etapas, Talleres Brisas, Edificación Hotel Paraíso |
| Grupo Favier | 20° | Tienda Departamental y centro de espectáculos, Desarrollo Habitacional, Remodelación y ampliación de planta. |
| Grupo Igusa | 22° | Fracc. Santo Domingo, Fracc. San Jerónimo. |
| Constructora Consorcio Hogar de Occidente | 23° | San Sebastián, Pitillal, Cántros |
| D Y M Servicios Administrativos | 41° | Fracc. Lomitas |
| GCMEX Grupo Constructor | 45° | Rinconada de las Palmas, Bosque Escondido, Prados de la Asunción. |
| AISA Constructora de Puebla | 48° | Construcción de vivienda de interés social |
| Corporación Administrativa de Guadiana | 49° | Vivienda en General |
| Promotora Habitacional de Guadiana | 53° | Vivienda en General |
| Inmobiliaria Tyacsa | 60° | Conjunto Bella Miel, Conjunto Ticomán, Secundaria. |
| Grupo empresarial GEER | 73° | Pedregares de Echebeste, Torres de Echeveste |
| Constructores Asociados de Guadiana | 84° | Vivienda en General |
| Grupo Constructor la Floresta | 91° | Vivienda Residencial |
| P y B | 93° | Edificación de Vivienda, Instalación de Equipo Telefónico, Ampliación oficinas y nave Industrial |
| B y T | 96° | Residencial Pajaares |
| Desarrollos Urbanos Rime | 100° | Villas de San Fermin, Planta Tratadora de Aguas Residuales. |

Así mismo, la revista "OBRAS" editada por Grupo Editorial Expansión⁶³, dentro de las 100 empresas constructoras más importantes de México se encuentran las de vivienda y urbanización. Entre las que destacan:

⁶³ Revista Obras mes de Mayo 2004, No 377, año 32, Pág. 44-45.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 44.- Constructoras desarrolladoras de vivienda con mayores ventas.

| Constructora | Posición | Ingresos brutos 2003 (Millones de pesos) |
|------------------------------|----------|--|
| Corporación Geo | 1º | 6343.1 |
| Urbi Desarrollos | 2º | 5232.9 |
| Consortio Ara | 3º | 4822.6 |
| Desarrolladora Homex | 4º | 2919.9 |
| Grupo Sare | 5º | 2209.3 |
| Inmobiliaria Ruba | 6º | 1376.2 |
| Desarrolladora metropolitana | 7º | 1309.6 |
| Consortio Hogar | 8º | 1051.9 |
| Vivelca | 9º | 783.0 |
| Inmobiliaria Came | 10º | 575.7 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

5.6.- DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Tabla 45.- Principales características de las desarrolladoras.

| No | Constructora | Experiencia (años) | Vivienda | | | Otras Obras | Financiamiento | | | | Servicios | | Investigación en vivienda | Construcción en otros países |
|----|------------------------|--------------------|--------------------|-------|-------------|-------------|----------------|-----------|-----------|--------|-----------|----------------|---------------------------|------------------------------|
| | | | Social y Económica | Media | Residencial | | SHF | Infonavit | Fovissste | Propio | Posventa | Tele marketing | | |
| 1 | AISA | 24 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | |
| 2 | Grupo Alianza | 20 | ✓ | | | | ✓ | n.d. | n.d. | | ✓ | | | |
| 3 | Casas Adhogar | 33 | ✓ | | | ✓ | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | |
| 4 | Casas Beta | 11 | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | • | |
| 5 | Condak Pulte | 25 | ✓ | | | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | |
| 6 | Consortio Ara | 25 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | • |
| 7 | Consortio Hogar | n.d. | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ |
| 8 | Corporación Geo | 29 | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| 9 | Picsa | 13 | ✓ | | | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | |
| 10 | Emca | 18 | ✓ | | | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | |
| 11 | Decsa | 20 | ✓ | ✓ | | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | |
| 12 | DRT Pulte | n.d. | ✓ | | | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | |
| 13 | Frisa | 44 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | |
| 14 | GIG | 21 | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| 15 | Tucasa | 41 | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| 16 | Grupo K-sa | 5 | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | | |
| 17 | Grupo Ruba | 21 | ✓ | | | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | |
| 18 | Grupo Sadasi | 25 | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | | |
| 19 | Grupo San Carlos | 37 | ✓ | ✓ | | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | |
| 20 | Impulsora Total | 17 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | n.d. | n.d. | n.d. | | n.d. | | | |
| 21 | Inmobiliaria Dea | 21 | ✓ | | | | ✓ | ✓ | | | | | | |
| 22 | Modulación Residencial | n.d. | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| 23 | Probira Nacional | 30 | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | |
| 24 | Promo Casa | 9 | ✓ | ✓ | ✓ | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | |
| 25 | Sare | 35 | ✓ | ✓ | ✓ | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | |
| 26 | Urbe | 6 | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | | | |
| 27 | Urbi | 21 | ✓ | ✓ | ✓ | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | |

*n.d.= No disponible.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

5.7.- OPORTUNIDADES DE MERCADO.

Con las características estudiadas de la competencia y con las características de nuestra empresa, concluimos que:

- 🏠 Podemos dar en las casas mejores acabados al mismo precio.
- 🏠 Otorgar áreas verdes donde jueguen los niños.
- 🏠 Otorgar un manual de operación y mantenimiento.
- 🏠 Ofrecer el servicio post-venta más ambicioso.
- 🏠 Administrar los desarrollos habitacionales de nuestra creación y de la competencia, a fin de posicionarnos en el mercado.

5.8.- VENTAJAS COMPETITIVAS.

- 🏠 La compra de nuestros desarrollos será casi inmediata, debido a los acabados, áreas verdes y sobretodo por el costo.
- 🏠 Las mejores ubicaciones de nuestros desarrollos, garantizan la satisfacción del cliente.
- 🏠 No existe en la actualidad un servicio de post-venta directo en algún desarrollo.
- 🏠 Debido a que administraremos los desarrollos propios y de la competencia, nos permitirá conocer a fondo los problemas de los habitantes, logrando mejorar nuestros servicios y calidad en cada desarrollo.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

6.- POLÍTICA DE PRECIOS

6.1.- PRECIOS DEL MERCADO.

Los precios del mercado están íntimamente relacionados por la ubicación de los desarrollos. Debido a que en el Estado de México los costos de construcción son más bajos, la comparativa de precios se realizará de acuerdo a la zona centro de la Ciudad de México.

Tabla 46.- Características actuales de las viviendas por su tipo.

| Tipo de Vivienda | Precio (miles de pesos) | | | Precio por m ² (pesos) | | | Áreas (m ²) | | | Recámaras | Baños | Cajones |
|------------------|-------------------------|------|---------|-----------------------------------|--------|--------|-------------------------|-----|-------|-----------|-------|---------|
| | Max. | Min | Prom. | Max. | Min | Prom. | Max. | Min | Prom. | | | |
| Social | 240 | 178 | 217.66 | 4615.4 | 3423.1 | 4185.7 | 62 | 42 | 52 | 2 | 1 | 1 |
| Económica | 340 | 210 | 260.66 | 5862.1 | 3620.7 | 4494.1 | 64 | 38 | 58 | 2 | 1 | 1 |
| Media | 934 | 403 | 617.53 | 11823 | 5101.3 | 7816.9 | 140 | 45 | 79 | 2 | 2 | 1 |
| Residencial | 1987 | 1038 | 1469.31 | 12819 | 6696.8 | 9479.4 | 260 | 70 | 155 | 3 | 3 | 2 |
| Residencial Plus | 5130 | 2543 | 3524.00 | 17620 | 12715 | 10810 | 750 | 200 | 326 | 3 | 3 | 3 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 47.- Comportamiento de los precios de vivienda económica (Miles de pesos).

| Ciudad | Año | | | | | | | | | |
|------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----|
| | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | |
| Acapulco | | 135 | | 136 | 159 | 179 | 231 | 200 | 210 | |
| Aguascalientes | 91 | 106 | 114 | 200 | 210 | 188 | 229 | 213 | 230 | |
| Cancún | 118 | | 130 | 158 | 183 | 217 | 239 | 249 | 260 | |
| Cd. Juárez | 97 | 108 | 124 | 163 | 175 | 191 | 259 | 259 | 270 | |
| Celaya | 83 | 83 | 128 | 166 | 160 | 232 | 185 | 212 | 230 | |
| Cuernavaca | | 109 | 143 | 172 | 192 | 192 | 217 | 230 | 250 | |
| Culiacán | | 116 | 228 | 142 | 161 | 190 | 313 | 211 | 250 | |
| Chihuahua | 94 | 93 | 131 | 155 | 163 | 196 | 253 | 236 | 247 | |
| Ciudad de México | Centro | | 140 | 144 | | 175 | 199 | 267 | 301 | 340 |
| | Norte | | 108 | 127 | | | 189 | 236 | 240 | 260 |
| | Este | | | | | | 237 | 236 | 269 | 301 |
| | Oeste | | 99 | 112 | 148 | | 197 | 240 | 262 | 279 |
| Guadalajara | 106 | 119 | 120 | 146 | 199 | 199 | 232 | 250 | 265 | |
| Hermosillo | | 108 | 168 | 175 | 186 | 199 | 194 | 239 | 253 | |
| Irapuato | 113 | 111 | 129 | 175 | 145 | 166 | | 237 | 249 | |
| Ixtapa | | 138 | 159 | 156 | 183 | 213 | 217 | | 245 | |
| León | 106 | 111 | 136 | 145 | 175 | 209 | 317 | 238 | 247 | |
| Mérida | 78 | 106 | 141 | 167 | 170 | 290 | 233 | 268 | 278 | |
| Monterrey | 109 | 122 | 126 | 140 | 170 | 189 | 219 | 230 | 253 | |
| Morelia | 94 | 104 | 129 | 157 | 201 | 198 | 233 | 234 | 243 | |
| Puebla | | 115 | 133 | 174 | 175 | 215 | 290 | 257 | 301 | |
| Querétaro | | 124 | 177 | 136 | 171 | 238 | 221 | 234 | 246 | |
| Saltillo | 124 | | 110 | 143 | 165 | 180 | 200 | 221 | 232 | |
| San Luis Potosí | 94 | 110 | 137 | 146 | 154 | 231 | 235 | 231 | 245 | |
| Tampico | 93 | 70 | 118 | 137 | | 184 | 252 | 218 | 237 | |
| Tijuana | | 126 | 194 | 148 | 164 | 205 | 252 | 272 | 292 | |
| Toluca | 78 | | 125 | 152 | 171 | 189 | 206 | 216 | 225 | |
| Torreón | | 142 | 155 | 153 | 169 | 218 | 240 | 257 | 268 | |
| Veracruz | 97 | 120 | 109 | 161 | | 205 | 217 | 256 | 287 | |
| Villahermosa | 95 | 115 | | 185 | 190 | | 235 | 338 | 330 | |
| Xalapa | 95 | | 125 | | 161 | 195 | 234 | 255 | 303 | |
| Zacatecas | 110 | 117 | 130 | 137 | 181 | 212 | 191 | 208 | 215 | |
| Promedio | 98.68 | 113.15 | 138.00 | 156.18 | 174.37 | 204.58 | 236.23 | 244.55 | 260.66 | |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 48.- Comportamiento de los precios de vivienda media (Miles de pesos).

| Ciudad | Año | | | | | | | | | |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----|
| | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | |
| Acapulco | | 365 | 427 | 398 | 527 | 566 | 597 | 801 | 853 | |
| Aguascalientes | 215 | 146 | 263 | 416 | 644 | 582 | 490 | 700 | 742 | |
| Cancún | 191 | 339 | 419 | 650 | | 438 | 405 | 538 | 621 | |
| Cd. Juárez | 214 | 184 | 240 | 270 | 477 | 880 | 519 | 425 | 532 | |
| Celaya | 236 | 224 | 203 | 413 | 340 | 400 | 460 | 544 | 603 | |
| Cuernavaca | | 252 | 431 | 445 | 516 | 684 | 759 | 759 | 821 | |
| Culiacán | | 245 | 296 | | | | | | 543 | |
| Chihuahua | 240 | 255 | 240 | 475 | | | 589 | 599 | 631 | |
| Ciudad de México | Centro | | 269 | 312 | 411 | 399 | 459 | 455 | 493 | 603 |
| | Norte | | 214 | 256 | | | 399 | 425 | 472 | 506 |
| | Este | | 282 | 420 | | | 649 | 485 | 503 | 550 |
| | Oeste | | 250 | 299 | 352 | | 458 | 489 | 609 | 719 |
| Guadalajara | 211 | 246 | 290 | 352 | 425 | 411 | 458 | 585 | 634 | |
| Hermosillo | | 221 | 315 | 348 | 365 | 622 | 792 | 396 | 432 | |
| Irapuato | 185 | 183 | 216 | 373 | | | | | 403 | |
| Ixtapa | | 360 | | 550 | 550 | | | | 643 | |
| León | 240 | 254 | 316 | 432 | 611 | 457 | 542 | 518 | 559 | |
| Mérida | 207 | 187 | 266 | 290 | 360 | 534 | 587 | 516 | 684 | |
| Monterrey | 190 | 239 | 275 | 316 | 395 | 423 | 523 | 572 | 602 | |
| Morelia | 211 | 186 | 254 | 311 | 380 | 515 | 524 | 600 | 624 | |
| Puebla | | 313 | 329 | 475 | 598 | 753 | 742 | 855 | 934 | |
| Querétaro | | 227 | 305 | 350 | | 475 | 589 | 593 | 621 | |
| Saltillo | 229 | | 337 | 345 | 550 | 378 | 494 | 434 | 458 | |
| San Luis Potosí | 190 | 184 | 203 | 322 | | | 679 | 500 | 543 | |
| Tampico | 190 | 190 | 265 | 332 | 360 | 625 | 472 | | 550 | |
| Tijuana | | 317 | 485 | 538 | 636 | 668 | 439 | 424 | 503 | |
| Toluca | | 332 | 348 | 408 | 444 | 603 | 571 | 586 | 632 | |
| Torreón | 205 | | 343 | 400 | | | 387 | 535 | 549 | |
| Veracruz | 227 | 240 | 318 | 303 | 390 | 380 | 493 | 719 | 875 | |
| Villahermosa | 244 | 273 | 324 | 384 | 523 | 700 | 450 | 650 | 718 | |
| Xalapa | 210 | | 218 | | | | 416 | 641 | 620 | |
| Zacatecas | 215 | 202 | 263 | 306 | | | | | 453 | |
| Promedio | 213.16 | 247.55 | 305.68 | 391.61 | 474.50 | 544.13 | 529.68 | 576.56 | 617.53 | |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 49.- Comportamiento de los precios de vivienda residencial (Miles de pesos).

| Ciudad | Año | | | | | | | | | |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------|
| | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | |
| Acapulco | | 667 | 743 | 926 | 1199 | 1359 | 1200 | 1340 | 1459 | |
| Aguascalientes | 530 | 399 | 629 | 703 | 710 | | 980 | 1062 | 1452 | |
| Cancún | 574 | | 637 | 650 | 1135 | 1300 | 1530 | 1722 | 1987 | |
| Cd. Juárez | 714 | | 597 | 1143 | | | | 1200 | 1342 | |
| Celaya | 482 | 591 | 691 | 703 | | | | | 1421 | |
| Cuernavaca | | 687 | 706 | 772 | 753 | 1369 | 1175 | 1595 | 1732 | |
| Culiacán | | 462 | 766 | | | | | | 1843 | |
| Chihuahua | 490 | 396 | | 1200 | | | | | 1567 | |
| Ciudad de México | Centro | | 567 | 671 | 804 | 1081 | 1147 | 1247 | 1179 | 1342 |
| | Norte | | 517 | 540 | | | 1006 | 1237 | 1407 | 1562 |
| | Oeste | | 725 | 946 | | | 1189 | 1340 | 1494 | 1576 |
| | Sur | | 615 | 708 | 793 | | 1166 | 1343 | 1480 | 1503 |
| Guadalajara | 421 | 520 | 727 | 813 | 995 | 1133 | 1400 | 1277 | 1496 | |
| Hermosillo | | 510 | 920 | 1250 | 1300 | | 1100 | 1124 | 1273 | |
| Irapuato | | 417 | 643 | | | | | | 1293 | |
| Ixtapa | | 653 | 947 | 928 | 1047 | 1130 | | | 1296 | |
| León | | 392 | | 1068 | | | 1200 | 1169 | 1349 | |
| Mérida | 426 | 556 | 639 | 637 | 910 | 1250 | 1500 | 1350 | 1432 | |
| Monterrey | 398 | 511 | 678 | 1200 | | | 1147 | 1156 | 1384 | |
| Morelia | | 381 | 854 | 940 | | | | | 1038 | |
| Puebla | | 568 | 643 | 785 | 1330 | | 1150 | 1810 | 1930 | |
| Querétaro | | 630 | 741 | 838 | 808 | | 1000 | 1600 | 1700 | |
| Saltillo | 400 | | 484 | | | 850 | | 1100 | 1250 | |
| San Luis Potosí | 509 | 513 | 657 | 675 | | | | 935 | 1130 | |
| Tampico | 485 | 424 | | 1000 | | | | 1500 | 1675 | |
| Tijuana | | 621 | 787 | 796 | 1152 | 1469 | 1139 | 1360 | 1542 | |
| Toluca | | 722 | 885 | 915 | 999 | 1280 | 1289 | 1506 | 1752 | |
| Torreón | 400 | | | | | | | 1000 | 1200 | |
| Veracruz | 511 | 494 | 506 | 736 | 1475 | 1344 | 1035 | 1429 | 1563 | |
| Villahermosa | 448 | 505 | 513 | 1200 | 1120 | 1220 | 1220 | 1017 | 1321 | |
| Xalapa | 387 | | 588 | | 800 | | | 1200 | 1354 | |
| Zacatecas | 350 | 383 | | 700 | | | | | 1254 | |
| Promedio | 470.31 | 534.30 | 698.00 | 887.00 | 1050.88 | 1214.13 | 1222.74 | 1320.48 | 1469.31 | |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 50.- Comportamiento de los precios de vivienda residencial plus (Miles de pesos).

| Ciudad | Año | | | | | | | | | |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------|
| | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | |
| Acapulco | | 2193 | 2040 | 2597 | 2810 | 3445 | 3907 | 4575 | 5130 | |
| Aguascalientes | 893 | 1360 | | | | | | | | |
| Cancún | 1815 | | 2243 | 3018 | 3676 | 3572 | 3194 | 3062 | 3421 | |
| Cd. Juárez | | 1295 | 1654 | | | | 2104 | | 3500 | |
| Celaya | | | | | | | 2700 | | 3200 | |
| Cuernavaca | | 1561 | 1786 | 2268 | 2260 | 2541 | 2809 | 2972 | 3426 | |
| Culiacán | | | | | | | | | | |
| Chihuahua | 850 | | | 2450 | | | 2400 | | 3256 | |
| Ciudad de México | Centro | | 1139 | 1381 | 1543 | 3732 | 2058 | 2367 | 2580 | 2853 |
| | Norte | | 1228 | 1267 | | | 2453 | 3050 | 4072 | 4582 |
| | Oeste | | 2279 | 3520 | | | 3849 | 3515 | 3256 | 4021 |
| | Sur | | 1362 | 1845 | 2408 | | 2925 | 3585 | 3716 | 3972 |
| Guadalajara | 1500 | 1394 | 1594 | 1795 | 2595 | 2213 | 2346 | 2316 | 3210 | |
| Hermosillo | | 953 | | | | | | | | |
| Irapuato | | | | | | | | | | |
| Ixtapa | | 2164 | 2795 | 3180 | 3358 | 3495 | 4832 | 4393 | 5032 | |
| León | | 872 | 1200 | 1571 | | | 2700 | | | |
| Mérida | | 1115 | | | | | | | 2543 | |
| Monterrey | 837 | | 1673 | 2072 | 2050 | 2400 | 3114 | 2359 | 2953 | |
| Morelia | | | | | | | | | | |
| Puebla | | | 1500 | | | | | 2371 | 2900 | |
| Querétaro | | | 1475 | | | | | 3516 | 3784 | |
| Saltillo | | | | | | | | | | |
| San Luis Potosí | | | | | | | | | | |
| Tampico | | 512 | | 1550 | | | | | | |
| Tijuana | | 1393 | 1486 | 1360 | | | | | | |
| Toluca | | 4090 | 1500 | 1688 | 1714 | 2732 | 2188 | 2240 | 2673 | |
| Torreón | | | | | | | | | | |
| Veracruz | 887 | 1085 | 1500 | 1463 | | | | | 3400 | |
| Villahermosa | 857 | 850 | | | | | | | | |
| Xalapa | | | | | | | | 2800 | 3100 | |
| Zacatecas | | | | 1600 | | | | | | |
| Promedio | 1091.29 | 1491.39 | 1791.71 | 2037.53 | 2774.38 | 2880.27 | 2987.40 | 3159.14 | 3524.00 | |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

6.2.- REPERCUSIÓN EN LA DEMANDA.

La demanda en el Distrito Federal se estima en 60 mil viviendas nuevas, 300 mil en hacinamiento y 400 mil en completo deterioro. En teoría se tienen que construir 460 mil y reparar 300 mil casas en un año. Por lo tanto, si tan sólo lo comparamos con la demanda de vivienda nueva, y considerando para el primer año una construcción de 60 viviendas en el Distrito Federal, podemos satisfacer al 0.1 % de la población.

6.3.- PRECIOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS

Otro dato importante son los precios de venta que rigen actualmente. Nuestro precio de venta será el fijado por la valuación inmobiliaria efectuada por parte de la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), el cual, tan sólo podrá ser bajado el precio, más no subirlo. El precio mínimo será aquel se calcule en el estado de equilibrio más el 10 %.

6.4.- PRECIOS DE PENETRACIÓN.

Los precios de penetración estarán en función de la utilidad que se quiere obtener. En el caso del primer proyecto, la utilidad será de cero debido a que los precios contemplados en la instalación de la oficina, nos ofrecen una "utilidad" implícita de aproximadamente del 1.11 %, lo que quiere decir, un equipamiento de 200 mil pesos contra los 18 millones de pesos del valor del proyecto anual. Para el segundo año, en el proyecto se programará una utilidad del 10%.

6.5.- CONDICIONES Y PRÁCTICAS DE PAGO.

El enganche para la adquisición de vivienda será mínimo del 10% del valor de la vivienda más los gastos de escrituración.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Los pagos por parte de los clientes serán a través de depósitos bancarios en la cuenta de la empresa, ya sea para apartado, gastos de investigación, gastos notariales, enganche o pago total de la vivienda.

Los pagos por parte de la hipotecaria se realizarán de la misma forma, así como también los excedentes en pagos, reembolsos o devoluciones de parte de los proveedores.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

6.6.- COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA

Tabla 51.- Ubicación con respecto a la competencia.

| No | Constructora | Experiencia (años) | Vivienda | | | | Obras | Financiamiento | | | | Servicios | | Investigación en vivienda | Construcción en otros países |
|----|------------------------|--------------------|--------------------|-------|-------------|------|-------|----------------|-----------|-----------|--------|-----------|----------------|---------------------------|------------------------------|
| | | | Social y Económica | Media | Residencial | | | SHF | Infonavit | Fovissste | Propio | Posventa | Tele marketing | | |
| 1 | Aisa | 24 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | | |
| 2 | Grupo Alianza | 20 | ✓ | | | | ✓ | n.d. | n.d. | | ✓ | | | | |
| 3 | Casas Adhogar | 33 | ✓ | | | ✓ | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | | |
| 4 | Casas Beta | 11 | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | • | | |
| 5 | Condak Pulte | 25 | ✓ | | | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | | |
| 6 | Consorcio Ara | 25 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | • | |
| 7 | Consorcio Hogar | n.d. | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | |
| 8 | Corporación Geo | 29 | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| 9 | Picsa | 13 | ✓ | | | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | | |
| 10 | Emca | 18 | ✓ | | | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | | |
| 11 | Decsa | 20 | ✓ | ✓ | | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | | |
| 12 | DRT Pulte | n.d. | ✓ | | | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | | |
| 13 | Frisa | 44 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | | |
| 14 | GIG | 21 | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | |
| 15 | Tucasa | 41 | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | |
| 16 | Grupo K-sa | 5 | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | | | |
| 17 | Casas Gaviota | 0 | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | |
| 18 | Grupo Ruba | 21 | ✓ | | | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | | |
| 19 | Grupo Sadasi | 25 | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | |
| 20 | Grupo San Carlos | 37 | ✓ | ✓ | | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | | |
| 21 | Impulsora Total | 17 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | n.d. | n.d. | n.d. | | n.d. | | | | |
| 22 | Inmobiliaria Dea | 21 | ✓ | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | |
| 23 | Modulación Residencial | n.d. | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | |
| 24 | Probira Nacional | 30 | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | |
| 25 | Promo Casa | 9 | ✓ | ✓ | ✓ | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | | |
| 26 | Sare | 35 | ✓ | ✓ | ✓ | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | | |
| 27 | Urbe | 6 | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | |
| 28 | Urbi | 21 | ✓ | ✓ | ✓ | | n.d. | n.d. | n.d. | | | | | | |

*n.d.= No disponible.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

6.7.- MEDIO COMPETITIVO.

En el Distrito Federal se encuentran aproximadamente 279 competidores, mientras que a escala nacional, no se cuentan con cifras exactas, pero según Softec S.A. de C.V. los desarrolladores en las principales ciudades son 19. La competencia será en toda la República Mexicana, siendo en el D.F. la primera oportunidad.

6.8.- PRECIOS DE REFERENCIA

Los precios de referencia serán los establecidos por la Cámara Nacional de Promotores y Desarrolladores de Vivienda (Canadevi) y los de Softec, estando por debajo de las cifras promedio, siempre comparando a la competencia.

6.9.- RENTABILIDAD CONTEMPLADA.

La rentabilidad contemplada en este proyecto será la del 12% para nuestros inversionistas, y del 20% para los socios de la constructora.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

7.- PRODUCCIÓN.

7.1.- TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO Y SERVICIO.

7.1.1.- FABRICACIÓN DE CASAS.

Para proyectos en donde el terreno del desarrollo se considere grande, los condominios serán horizontales con sistemas constructivos acordes a la zona de construcción, presupuesto y características particulares de la población. Para el primer proyecto llamado "Veracruz" y similares en su tipo y tamaño, se considera construir un condominio vertical, en el cual se utilizará la siguiente tecnología:

Cimentación

La cimentación de la estructura será semiprofunda del tipo de cajón, parcialmente compensada, con una profundidad máxima de 2 metros por debajo del nivel de banqueta. Los muros de cimentación serán diseñados para resistir el empuje del suelo, y los interiores para el empuje ocasionado por el agua contenida en la cisterna de almacenamiento de agua potable. La losa de cimentación contendrá acero de refuerzo en dos lechos a fin de satisfacer los esfuerzos de tensión tanto positivos como negativos. La losa tapa de cimentación será de vigueta y bovedilla de 20 centímetros de peralte.

Vigueta y bovedilla

La vigueta y bovedilla constituyen entre sí, un sistema de losas que sustituye al colado tradicional o losa maciza, comprobado a través del estudio hecho en el Centro Nacional de Prevención de Desastres (Cenapred), bajo la dirección del Doctor Oscar A. López Bátiz, en el cual se concluye que el sistema no muestra inestabilidad, ni desplazamiento de las viguetas en la zona de apoyo de la viga portante, ante cargas laterales de tipo sísmico.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Los materiales con que se fabrican las viguetas, son de concreto de alta resistencia, curados a vapor para obtener una mejor calidad. El acero de refuerzo es pretensado y de alta resistencia con un $F'y = 6000 \text{ Kg/cm}^2$. Además, cuenta con muescas en la parte superior de las viguetas, a fin de trabajar como una llave mecánica con la capa de compresión colada en la parte superior.

Las ventajas que ofrece esta tecnología, son las de ahorro de tiempo de construcción de la losa, ya que tan sólo se colocan las viguetas sobre los muros, éstas funcionan a su vez como soporte de las bovedillas. Al estar instalado el sistema, se ahorra en la cimbra puesto que sólo se coloca cimbra perimetral. Además, la losa puede ser cargada al día siguiente sin correr el riesgo de daño en la misma, pudiéndose así, tener dos frentes de trabajo: por debajo y por arriba de la losa.

La losa de compresión colada por encima del sistema, será fabricada con concreto de 200 Kg/cm^2 de resistencia a la compresión con un peso volumétrico no mayor a 2400 Kg/m^3 , con un revenimiento de $14 \text{ cm} \pm 3 \text{ cm}$, con un acero de refuerzo basado en malla electrosoldada 6-6 / 10-10 con una resistencia a la tensión de 5700 Kg/cm^2 y resistencia a la fluencia 5000 Kg/cm^2 .

La bovedilla será de poliestireno de 16 cm. de peralte por 65 cm. de ancho, por 120 cm. de longitud para los cinco niveles y la losa tapa de cimentación.

Muros de tabique de barro industrializado

El ladrillo a utilizar en el condominio, será el ladrillo multex y vintex de la marca Novaceramic, de $12 \times 12 \times 24 \text{ cm.}$, con una resistencia a la compresión de 160 Kg/cm^2 y de 150 Kg/cm^2 respectivamente, y una resistencia al cortante de 6 Kg/cm^2 , juntado con mortero 1: $\frac{1}{4}$: 3 cemento: cal: arena de 8 mm. de espesor. En el caso del tabique vintex, los huecos de $8 \times 8 \text{ cm.}$ serán rellenados con concreto con una resistencia la compresión de $f'c = 150 \text{ Kg/cm}^2$ sin agregado grueso.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

En los dos primeros niveles, tendrán un refuerzo horizontal de escalerilla de acero de alta resistencia con un $F'y = 6000 \text{ Kg/cm}^2$ a cada tres hiladas y conexión castillo-muro a través de un gancho de acero de baja resistencia de con un $F'y = 2200 \text{ Kg/cm}^2$ a cada dos hiladas. El refuerzo vertical consistirá en una varilla corrugada con un $F'y = 4200 \text{ Kg/cm}^2$, con diferentes diámetros, variables según plano estructural que va desde 5/8" hasta 3/8", desde el primero hasta el quinto nivel.

7.1.2.- SERVICIO POST-VENTA Y MANTENIMIENTO A DESARROLLOS.

El mantenimiento y servicio contará con un equipo "Nextel" en el desarrollo habitacional. Desde este punto se mantendrá el control total de los pagos de los inquilinos con respecto a áreas comunes. En el caso de requerirse un mantenimiento de áreas comunes o en especial de una vivienda, el encargado de la administración solicitará servicios especiales a la unidad móvil de mantenimiento. La unidad móvil constará de una camioneta cerrada tipo "Van" con localización vía satélite, con la herramienta y equipo de última tecnología necesarios para atender cualquier servicio, en el menor tiempo y costos posibles. El operador de la camioneta y responsable del servicio, mantendrá comunicación con la estación central a través de un radio de baja frecuencia. De esta manera se logra otorgar un servicio rápido, ágil, eficiente y a bajo costo, con la satisfacción de tener la garantía de la empresa.

7.2.- MEDIOS DE ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA.

La tecnología se adquirirá a través de la compra directa. En caso de no contar con los recursos en cierto momento, la adquisición se hará a través de los créditos PYME de la Secretaría de Economía y de su programa de crédito para la pequeña y mediana empresa.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

7.3.- PROCESO CONSTRUCTIVO.

Primero, se procede a realizar la demolición de la estructura existente (según el caso). Al concluir la demolición, se inician los trabajos de excavación, para albergar lo que será la cimentación de cajón.

La cimentación de cajón será formada por una losa de 20 centímetros de peralte con dos lechos de varilla de $\frac{1}{2}$ " @ 20 centímetros en los dos sentidos. Los muros serán de 20 cm de espesor, que funcionarán como vigas peraltadas, armados con varillas de $\frac{5}{8}$ " en los extremos y varillas por temperatura de $\frac{3}{8}$ " @ 25 cm en los dos caras, con estribos de varilla de $\frac{3}{8}$ " @ 25 cm

Posteriormente, se construye la losa tapa de cimentación de vigueta y bovedilla, siendo esta losa de 20 cm. A partir de esta etapa, se procede a levantarse muros según el plano de distribución arquitectónica. Las cadenas de cerramiento serán de 20 cm de peralte y serán de cuatro varillas de $\frac{3}{8}$ " con estribos de $\frac{1}{4}$ " @ 20 cm. La losa de azotea tendrá preparación para bajadas de agua pluvial, así como de una pendiente mínima del 2% para evitar acumulación de agua, a base de enladrillado y cemento escobetado.

Los acabados externos serán de aplanado fino con acabado de pintura de la marca Comex. El área de escaleras será elaborada según el avance de obra en función de los niveles, siendo ésta de alfardas de acero de perfil C de 15 cm de peralte. El área de estacionamiento será techada o al aire libre con piso de adopasto.

7.4.- DISPONIBILIDAD DE CAPITAL.

La empresa contará con el capital suficiente para pagar la planeación, tramitación, construcción y venta de los inmuebles, para que de esta manera, se corran menores riesgos financieros. Las compras se realizarán a crédito sin cargos de intereses, en los

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

casos que no se acceda a líneas de crédito, los pagos se realizarán con depósitos bancarios o cheques.

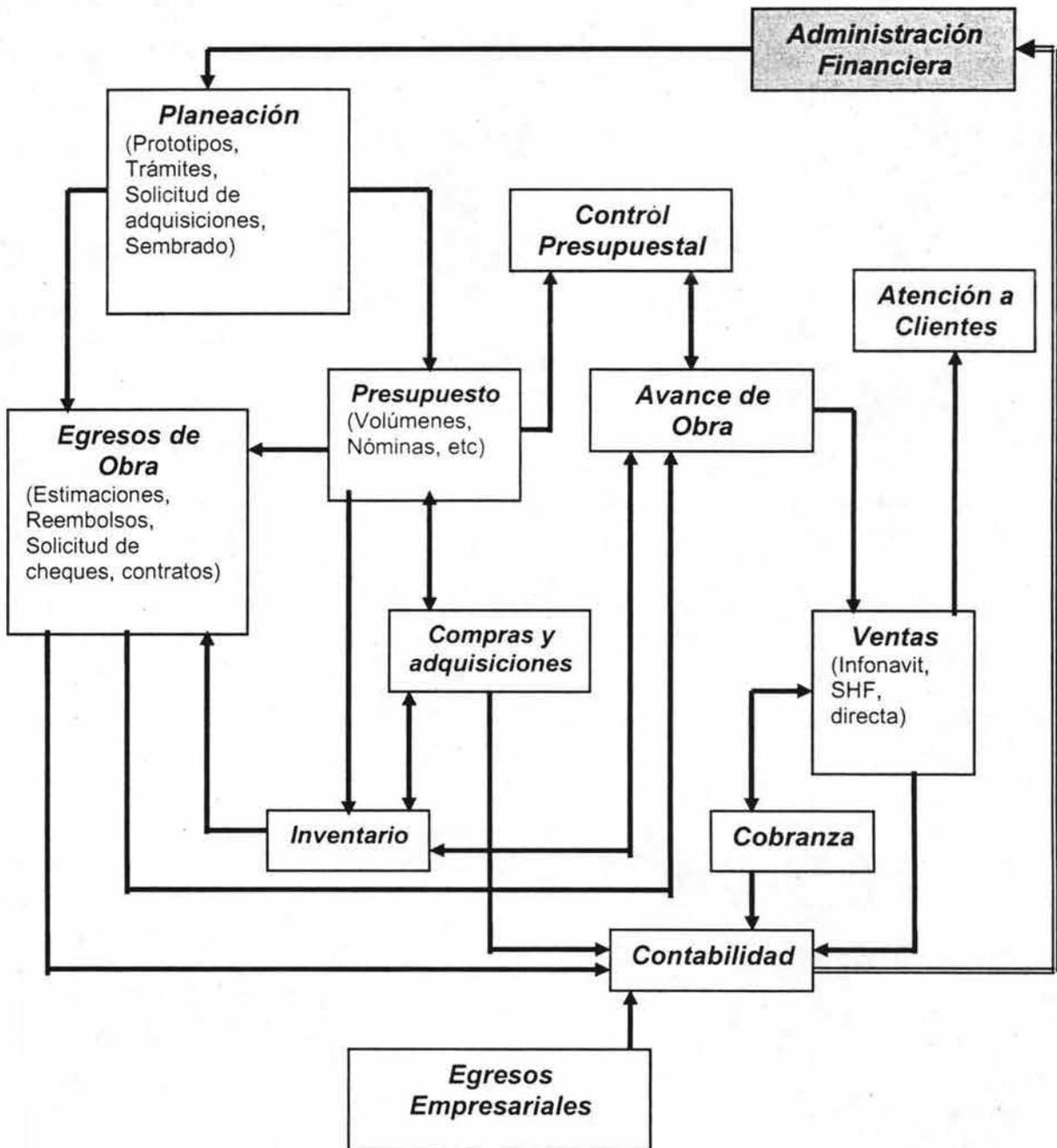
7.5.- DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA.

La mano de obra será la que haya sido acreditada con anterioridad, en caso de no contar con más personal, se solicitará personal a constructoras hermanas. En el caso del personal de oficina central, los administradores de desarrollos y los de servicio post-venta, la selección se realizará a través de Los servicios de colocación como "Man Power".

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

7.6.- DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS.

Gráfica 12.- Diagrama de flujo de procesos económicos.



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

7.7.- MAQUINARIA Y EQUIPO.

La maquinaria a ocuparse en los dos primeros años será rentada, debido a que no se cuenta aún con suficiente cantidad de obra para laborar todo el año de manera continua. En el caso del equipo ligero, se adquirirá tan sólo las revolventoras de un saco, un malacate, dos vibradores de chicote, una bomba de achique sumergible y una planta de energía de baja capacidad (las características serán descritas posteriormente).

7.8.- CANTIDADES A PRODUCIR.

La distribución de la producción se realizará de la siguiente manera:

| Año | Viviendas |
|------|-----------|
| 2005 | 60 |
| 2006 | 200 |
| 2007 | 500 |
| 2008 | 1000 |
| 2009 | 2500 |

7.9.- TIEMPO Y ESPACIO PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD.

El tiempo requerido para edificar una vivienda en condominio vertical es de aproximadamente 7 viviendas por cada torre por mes. En el caso de vivienda sola, el tiempo de construcción es de 30 días, pudiéndose producir 20 casas por día. En cuestión de espacio, para un condominio vertical se requiere como mínimo 300 m² de terreno, y para condominios horizontales y casas solas, se requiere como mínimo 10 mil m² de área de terreno.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

7.10.- SELECCIÓN DE MÉTODOS DE PRODUCCIÓN.

El análisis de selección de métodos nuevos que surjan, serán evaluados según el que otorgue un mayor beneficio a un menor costo. La evaluación será por métodos matemáticos de teoría de decisiones.

7.11.- MÉTODOS DE MANEJO DE MATERIALES.

Constructora Gaviota contará con un equipo especial de trasportación que constará de camionetas de 2500 Kg. de capacidad tipo pick-up, camiones de 3500 Kg. y 6000 Kg. según se de el ritmo de crecimiento de la empresa, donde aproximadamente para el segundo año de operaciones se podrá contar con una unidad de cada tipo.

7.12.- NECESIDADES DE INVENTARIO.

El equipo ligero de la obra estará inventariado a través de etiquetas con código de barras para su fácil ubicación. En el caso de todo el mobiliario, tanto de obra como de la oficina central, se identificará además con una leyenda indicando el departamento al que pertenece.

7.13.- NECESIDAD DE PERSONAL.

En el caso de personal ocupado en obra será de aproximadamente 3 personas por cada 100 m², mientras que la oficina central estará en función del crecimiento de la empresa, donde aproximadamente se irá incrementando hasta llegar a 25, con 100 personas ocupadas en obra

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

8.- PROVEEDORES.

8.1.- CLASIFICACIÓN DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.

-  Material hidro-sanitario.
-  Cementantes
-  Agregados
-  Concreto
-  Acero estructural
-  Perfiles comerciales de acero
-  Aluminio y vidrio
-  Cerámica
-  Impermeabilizantes y selladores
-  Eléctrico
-  Elementos pretensados
-  Otros

8.2.- PROVEEDORES.

Presforzados Mexicanos de Tizayuca S.A. de C.V. (PREMEX, Vigueta)
González de Cossio 124 PH
Col. Del Valle, México DF. 03100
Tel.- 56-82-53-82 Fax.- 56-82-73-29
www.premex.com.mx

Sika Mexicana S.A. de C.V. (SIKA)
Blvd. Manuel Ávila Camacho 675
Fraccionamiento industrial Alce Blanco
Naucalpan Edo. Mex. 53370
Tel.- 5576-9000 y 6311 Fax.- 5576-6145
www.sika.com

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Novaceramic S.A. de C.V. (NOVACERAMIC, Ladrillos extruidos de alta resistencia)

Félix Cuevas 636-A

Col. Del valle, México DF. 03100

Tel.- 5604-0412 Fax.- 5604-0560

www.novaceramic.com.mx

Deacero S.A. de C.V. (DEACERO, acero de alta resistencia para construcción)

Unión # 30 Col. Tlatilco

Del. Azcapotzalco 02860

Tel.- 5556-8444 y 0981 Fax.- 5355-7482

www.deacero.com

Grupo Collado S.A. de C.V. (COLLADO, Importador de perfiles de acero)

Gavilán # 200 Col Guadalupe del Moral

Iztapalapa México DF. 09300

Tel.- 5804-2200 y 2300 Fax.- 5804-2357

www.collado.cm.mx

Arkio S.A. de C.V. (ARKIO, Materiales para la construcción)

Blvd. Manuel Ávila Camacho 235 Nte. Local E

Naucalpan Edo. Mex. 53370

Tel.- 01800-633-3000 Fax.- 01800-633-1000

www.arkio.com.mx

Loba S.A. de C.V. (LOBA, impermeabilizantes, recubrimientos y pinturas)

Campeche 430-101 Col Condesa

Cuauhtémoc México D.F. 06170

Tel / Fax.- 5211-5758

www.loba.com.mx

Protección anticorrosiva de Cuautitlán S.A. de C.V. (PASA, impermeabilizantes, aditivos para concreto y especialidades químicas para la construcción)

Camino a Tecoa #1 barrio de Tecoa

Cuautitlán Edo. Méx. 54800

Tel.- 01800-215-2049 Fax.- 5899-3665

Cerámica S.A. de C.V. (CERÁMICA, Materiales de recubrimientos cerámicos)

Av Central # 38 Col. Valle de Aragón 1ª sección.

Ecatepec Edo. Méx. 05520

Tel.- 5120-6508 y 6089

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Eureka S.A. de C.V. (EUREKA, Fabricante de materiales para construcción)

Horacio 1885-505 Col. Los Morales Polanco

México DF. 11510

Tel.- 5283-1740 Fax.- 5580-1258

www.grupoeureka.com.mx

Mexalit S.A. de C.V. (MEXALIT, Fabricante de materiales para construcción)

www.mexalit.com.mx

Alumbrados y suministros S.A. de C.V. (ALSUSA, suministros eléctricos)

Victoria # 54, loc. 52 Col. Centro

México D.F. 06000

Tel.- 5521-5889, 2274 y 5518-6892

EcoSoft, S de R.L. de C.V. (Opus, Software)

Watteau No. 54 Col Mixcoac

México D.F. C.P. 03700

Tel.- 5563-6355 Fax.- 5598-3958

Arpexo (Malacates y Accesorios)

Hortensia Mz. 62 Lt.- 16 Col. Los Angeles

México D.F. 09830

Tel.- 5612-0458 Fax.- 5612-3049

Ferre Kuper (Distribuidor de equipo Makita, Taladros, rompedoras)

Corregidora 52 y 55 Col Centro

México D.F. 06060

Tel.- 5522-5469 Fax.- 5522-8392

www.ferrekuper.com.mx

Comercializadora Mexicana de Pinturas (Comes, Pinturas y acabados)

Cualquier distribuidor en la ciudad de México

www.comex.com.mx

Grupo Llano de la Torre (Distribuidor de cerámica, muebles para baño, etc)

División del Norte 2030

Col Portales

México D.F. 03300

Tel. 5605-1203, 3144 y 1089.

www.llanodelatorre.com.mx

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Rexcel S.A. de C.V. (Pisos Laminados)

Bosque de Ciruelos 180-2

Bosques de las Lomas

México D.F. 11700

Tel.- 5723-2800 Fax.- 5723-2832

www.rexcel.com.mx

Bizma CMDG, S.A. de C.V. (Estudios de mercado e indicadores)

Sófocles 118 Col. Chapultepec Polanco.

México D.F. 11560

Tel.- 5580-7021

www.bimsa.com.mx

Plastic Plumbers de México S.A. de C.V. (Materiales de plomería)

Av. Morelos No 46-A Fracc. Jacarandas

Tlalnepantla, Edo. México. 54050

5240-1670 Fax.- 5240-1665

www.plastic-plumbers.com.mx

Cyoe México, S.A. de C.V. (Software para construcción)

Av. Circunvalación Poniente 12

Col. Vista del Valle

Naucalpan de Juárez, Edo. México. 53280

Tel. 5364-6136

www.cype.com

Interfonos de México S.A. de C.V. (INTEC, porteros eléctricos)

Distribuidores autorizados

Tel.- 5605-1987

www.intec.com

La plataforma para la Construcción (Distribución de materiales para const.)

Radial Toltecas #500

Fracc. Industrial San Nicolás.

Tlalnepantla Estado de México

01800-614-6356

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

8.3.- CONDICIONES DE ABASTECIMIENTO.

Para cada uno de los proveedores anteriores, la mercancía se solicita con quince días de anticipación a la fecha de entrega. En el caso de la vigueta de las losas, se considerará un mes para la solicitud.

8.4.- CONDICIONES DE PAGO.

Las empresas Arkio y Plataforma ofrecen un mes de crédito sin cargo de intereses, pudiendo ser aprovechado por la empresa. Todos los demás proveedores exigen a los nuevos clientes, el pago de la mercancía a la entrega. Al cabo del primer mes de seguir adquiriendo los productos del proveedor, este otorgará una semana de crédito. Después de los tres meses, el crédito se extiende hasta un mes, siendo en algunos casos, de hasta mes y medio.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

9.- OPERACIÓN.

9.1.- REQUERIMIENTOS DE ESPACIO DE OFICINA.

Inicialmente la oficina dispondrá de un espacio rentado de mínimo 100 m² para sus operaciones, mientras que al cabo de 5 años, el espacio requerido será 200 m².

9.2.- DECISIÓN DE RENTA O COMPRA DE EDIFICIO.

La mejor solución para esta decisión, es la de la renta, para evitar así los cargos del mantenimiento de todo el inmueble. Al cabo de dos años se analizará la posibilidad de compra de un inmueble del tipo habitacional, para generar menores gastos de operación.

9.3.- LICENCIAS Y TRÁMITES GUBERNAMENTALES.

Primeramente se debe solicitar a la Secretaría de relaciones exteriores (SRE) la selección de un nombre posible para la empresa, donde nosotros damos tres propuestas, y ellos nos dicen cuál es el nombre disponible. El trámite tarda un día, si se ingresa antes de las 12:00 hrs. El costo aproximado es de 500 pesos.

El siguiente paso es solicitar los servicios de una notaría, que es que da de alta la empresa como persona moral. En este caso, el trámite es de una semana, haciendo cita con anticipación y presentando los requisitos para su elaboración. El costo aproximado es de 30 mil pesos, dependiendo del Notario y de la magnitud de la empresa.

Una vez constituida la empresa, se procede a dar de alta en la secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en donde el trámite tarda sólo un día y sin costo alguno.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Una vez dado de alta en la SHCP, se solicita a un banco comercial la apertura de una cuenta del tipo empresarial, en donde se depositan los montos de formación de la empresa para iniciar así las operaciones⁶⁴.

De manera opcional se podrá ingresar a algún grupo de desarrollo comercial, cámara o asociación, pudiendo ser las siguientes:

-  Cámara Nacional de la Industria de la Construcción
-  Cámara Nacional de Desarrolladores y Promotores de Vivienda
-  Consejo coordinador empresarial
-  Cámara de comercio y turismo de la Ciudad de México
-  Club Rotario
-  Etcétera

9.4.- LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa iniciará operaciones en la Av. Reforma # 34 Col. Juárez Delegación Benito Juárez México D.F., en una oficina rentada de 100 metros cuadrados, en los que existirán las gerencias que anteriormente se describieron.

⁶⁴ Revista Entrepreneur, Enero 2002.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

10.- FINANZAS

10.1.- INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA.

Para llevar acabo la construcción de viviendas es necesario adquirir terrenos con uso de suelo Habitacional. Debido a que en el primer año se requiere que se construyan 60 viviendas y en el segundo año que se construyan 200, se deberán comprar inmuebles de las siguientes características:

Tabla 52.- Necesidades de infraestructura.

| Año | Viviendas | Superficie mínima (m ²) | P.U. (Pesos) | Costo (Pesos) |
|------|-----------|-------------------------------------|--------------|---------------|
| 2005 | 60 | 1500 | 3000 | 4'500'000 |
| 2006 | 200 | 4000 | 3650 | 14'600'000 |

La inversión en terrenos será únicamente para la adquisición de infraestructura para proyectos, por lo que no incidirá en el flujo mismo de la empresa, sino que influirá sobre el mismo proyecto. La oficina será rentada como se indicó anteriormente

10.2.- INVERSIÓN EN EQUIPAMIENTO.

Para el equipamiento que se pretende realizar en obra, se requieren de los siguientes elementos:

Tabla 53.- Necesidades de equipo.

| Año | Cantidad | Equipo | P.U. (Pesos) | Costo (Pesos) |
|------|----------|--|--------------|---------------|
| 2005 | 1 | Camioneta Ford Pick-up de F.250 de 2 ½ Toneladas | 250'000 | 250'000 |
| 2006 | 1 | Camión de 3500 Kg. Marca Ford | 350000 | 400'000 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

En el caso del equipamiento de la oficina, sólo se invertirá en el primer año con una depreciación a dos años, mientras que para el segundo año, se invertirá la misma cantidad, pero con depreciación lineal a dos años. Para dicha inversión anual, se requiere lo siguiente:

Tabla 54.- Necesidades de equipo de oficina.

| Año | Cantidad | Equipo | P.U. (Pesos) | Costo (Pesos) |
|----------------|----------|---------------------------------------|--------------|----------------|
| 2005 y 2006 | 2 | Computadoras con procesador Pentium 4 | 15'000 | 30'000 |
| | 2 | Escritorios | 2'000 | 4'000 |
| | 6 | Sillas para oficina | 1'000 | 6'000 |
| | 1 | Muebles diversos | 12'000 | 12'000 |
| | 1 | Conmutador | 2'500 | 2'500 |
| | 1 | Fax | 1'000 | 1'000 |
| | 6 | Aparatos Telefónicos | 500 | 3'000 |
| | 1 | Instalaciones especiales | 10'000 | 10'000 |
| | 1 | Papelería en Gral. | 2'000 | 2'000 |
| | 1 | Paquetes de Software | 30'300 | 30'300 |
| | | Total | | 100'800 |

10.3.- INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.

Tabla 55.- Necesidades de equipo.

| Año | Cantidad | Concepto | Presupuesto |
|------|--------------|-------------------------|---------------------|
| 2005 | 1 | Vendedor | \$ 5,000.00 |
| | 1 | Gerente general | \$ 12,000.00 |
| | 1 | Gerente de ventas | \$ 8,000.00 |
| | 1 | Gerente de proyecto | \$ 10,000.00 |
| | | Total | \$ 35,000.00 |
| 2006 | 1 | Vendedor | \$ 5,000.00 |
| | 1 | Gerente general | \$ 12,000.00 |
| | 1 | Gerente de ventas | \$ 8,000.00 |
| | 1 | Gerente de proyecto | \$ 10,000.00 |
| | 1 | Gerente de Construcción | \$ 10,000.00 |
| | 1 | Gerente Administrativo | \$ 10,000.00 |
| | 1 | Secretaria | \$ 4,000.00 |
| | Total | \$ 59,000.00 | |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

10.4.- PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS.

10.4.1.- PRESUPUESTO DE EGRESOS.

Tabla 56.- Datos del presupuesto del año 2005.

| DATOS DEL PROYECTO | | | | | |
|--------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | | Concepto | Sumas | Cantidad | Observaciones |
| Costos operativos | 1.1.- | Sueldos de personal | | | |
| | 1.1.1.- | Vendedor | \$ 5,000.00 | | Se consideró \$2,000.00 de comisión |
| | 1.1.2.- | Gerente general | \$ 12,000.00 | | |
| | 1.1.3.- | Gerente de ventas | \$ 8,000.00 | | |
| | 1.1.4.- | Gerente de proyecto | \$ 10,000.00 | | |
| | | | \$ 35,000.00 | \$ 35,000.00 | |
| | 1.2.- | Energía eléctrica (Oficina) | | \$ 1,500.00 | mes |
| | 1.3.- | Teléfono (Oficina) | | \$ 2,000.00 | mes |
| | 1.4.- | Administrativo (Abogado-Contador) | | \$ 5,000.00 | mes |
| | 1.5.- | Mantenimiento (oficina) | | \$ 500.00 | mes |
| 1.6.- | Papelaría (Oficina) | | \$ 1,000.00 | mes | |
| 1.7.- | Renta (Oficina) | | \$ 10,000.00 | mes | |
| | | TOTAL COSTOS OPERATIVOS | | \$ 55,000.00 | mes |
| Datos | 2.1.- | Tasa de interés anual | 12% | 12% | |
| | 2.2.- | PTU | | 10% | |
| | 2.3.- | Impuestos | | 34% | |
| | 2.4.- | Depreciación mobiliario | \$ 100,800.00 | \$ 4,200.00 | Depreciación Lineal en 2 años / mes |
| Equipo | 3.1.- | Camioneta pick up de 2500 Kg. | \$200,000.00 | | |
| | 3.2.- | Revolvedoras de un saco de 2HP | \$30,000.00 | | |
| | 3.3.- | Malacate 2HP | \$15,000.00 | | |
| | 3.4.- | Vibradores de chicote eléctricos | \$30,000.00 | | |
| | 3.5.- | Bomba de achique sumergible | \$5,000.00 | | |
| | 3.5.- | Planta de energía de 2000 W/H | \$30,000.00 | | |
| | | \$310,000.00 | \$25,833.33 | Depreciación Lineal en 2 años / mes | |
| Terreno | 3.1.- | Valor del terreno | \$3,700,000.00 | | |
| | 3.2.- | Valor de la construcción | \$800,000.00 | | |
| | | \$4,500,000.00 | \$375,000.00 | mes | |
| Estudios | 4.1.- | Mecánica de suelos | \$80,000.00 | | |
| | 4.2.- | Análisis estructural | \$48,000.00 | | |
| | 4.3.- | D.R.O. | \$36,000.00 | | |
| | | \$164,000.00 | \$13,666.67 | mes | |
| Permisos | 5.1.- | Factibilidad | \$ 2,400.00 | | |
| | 5.2.- | Uso de suelo | \$ 1,000.00 | | |
| | 5.3.- | Alineamiento y Número oficial | \$ 480.80 | | |
| | 5.4.- | Mejoras al sistema DGCOH | \$ 169,428.00 | | |
| | 5.5.- | Energía eléctrica | \$ 40,000.00 | | |
| | 5.6.- | Permiso de construcción | \$ 50,000.00 | | |
| | 5.7.- | Demolición | \$ 24,000.00 | | |
| | | \$ 287,308.80 | \$ 11,971.20 | mes | |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 57.- Datos del presupuesto del año 2005 (Continuación).

| DATOS DEL PROYECTO | | | | | |
|--------------------|-------|---------------------|----------------------|--------------------|---------------|
| | | Concepto | Sumas | Cantidad | Observaciones |
| Notaría | 6.1.- | Precio del inmueble | \$4,500,000.00 | | |
| | 6.2.- | Porcentaje | 5.00% | | |
| | | | \$ 225,000.00 | \$ 9,375.00 | mes |
| Promoción | 7.1.- | Teléfono (Obra) | \$ 20,000.00 | | |
| | 7.2.- | Impresiones | \$ 20,000.00 | | |
| | 7.3.- | Electrónicos | \$ 2,000.00 | | |
| | 7.4.- | Volanteo | \$ 2,000.00 | | |
| | 7.5.- | Gallardetes | \$ 4,000.00 | | |
| | | | \$ 48,000.00 | \$ 2,000.00 | mes |

Tabla 58.- Datos del presupuesto del año 2006.

| DATOS DEL PROYECTO | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | | Concepto | Sumas | Cantidad | Observaciones | |
| Costos operativos | 1.1.- | Sueldos de personal | | | | |
| | 1.1.1.- | Vendedor | \$ 5,000.00 | | Se consideró \$2,000.00 de comisión | |
| | 1.1.2.- | Gerente general | \$ 12,000.00 | | | |
| | 1.1.3.- | Gerente de ventas | \$ 8,000.00 | | | |
| | 1.1.4.- | Gerente de proyecto | \$ 10,000.00 | | | |
| | 1.1.5.- | Gerente de Construcción | \$ 10,000.00 | | | |
| | 1.1.5.- | Gerente Administrativo | \$ 10,000.00 | | | |
| | 1.1.6.- | Secretaria | \$ 4,000.00 | | | |
| | | | | \$ 59,000.00 | \$ 59,000.00 | mes |
| | 1.2.- | Energía eléctrica (Oficina) | | | \$ 3,000.00 | mes |
| | 1.3.- | Teléfono (Oficina) | | | \$ 4,000.00 | mes |
| | 1.4.- | Administrativo (Abogado-Contador) | | | \$ 10,000.00 | mes |
| | 1.5.- | Mantenimiento (oficina) | | | \$ 1,000.00 | mes |
| 1.6.- | Papelería (Oficina) | | | \$ 3,000.00 | mes | |
| 1.7.- | Renta (Oficina) | | | \$ 20,000.00 | mes | |
| TOTAL COSTOS OPERATIVOS | | | | \$ 100,000.00 | mes | |
| Datos | 2.1.- | Tasa de interés anual | 12% | 12% | | |
| | 2.2.- | PTU | | 10% | | |
| | 2.3.- | Impuestos | | 34% | | |
| | 2.4.- | Depreciación mobiliario | \$ 100,800.00 | \$ 8,400.00 | | Depreciación Lineal en 1 años / mes |
| Equipo | 3.1.- | Camioneta pick up de 2500 Kg. | \$200,000.00 | | | |
| | 3.2.- | Revolvedoras de un saco de 2HP | \$60,000.00 | | | |
| | 3.3.- | Malacate 2HP | \$30,000.00 | | | |
| | 3.4.- | Vibradores de chicote eléctricos | \$60,000.00 | | | |
| | 3.5.- | Bomba de achique sumergible | \$10,000.00 | | | |
| | 3.6.- | Planta de energía de 2000 W/H | \$30,000.00 | | | |
| | 3.7.- | Camión de 3500 Kg. Marca Ford | \$350,000.00 | | | |
| | | | \$740,000.00 | \$30,833.33 | Depreciación Lineal en 2 años / mes | |
| Terreno | 3.1.- | Valor del terreno | \$11,462,835.00 | | | |
| | 3.2.- | Valor de la construcción | \$3,165,000.00 | | | |
| | | | \$14,627,835.00 | \$1,218,986.25 | mes | |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 59.- Datos del presupuesto del año 2006 (Continuación).

| DATOS DEL PROYECTO | | | | | |
|--------------------|-------|-------------------------------|----------------------|---------------------|--------------------|
| Concepto | | | Sumas | Cantidad | Observaciones |
| Estudios | 4.1.- | Mecánica de suelos | \$260,000.00 | | |
| | 4.2.- | Análisis estructural | \$156,000.00 | | |
| | 4.3.- | D.R.O. | \$117,000.00 | | |
| | | | | \$533,000.00 | \$44,416.67 |
| Permisos | 5.1.- | Factibilidad | \$ 7,800.00 | | |
| | 5.2.- | Uso de suelo | \$ 3,250.00 | | |
| | 5.3.- | Alineamiento y Número oficial | \$ 1,562.60 | | |
| | 5.4.- | Mejoras al sistema DGCOH | \$ 550,641.00 | | |
| | 5.5.- | Energía eléctrica | \$ 130,000.00 | | |
| | 5.6.- | Permiso de construcción | \$ 162,500.00 | | |
| | 5.7.- | Demolición | \$ 78,000.00 | | |
| | | | \$ 933,753.60 | \$ 77,812.80 | mes |
| Notaría | 6.1.- | Precio del inmueble | \$14,627,835.00 | | |
| | 6.2.- | Porcentaje | 5.00% | | |
| | | | \$ 731,391.75 | \$ 60,949.31 | mes |
| Promoción | 7.1.- | Teléfono (Obra) | \$ 65,000.00 | | |
| | 7.2.- | Impresiones | \$ 65,000.00 | | |
| | 7.3.- | Electrónicos | \$ 6,500.00 | | |
| | 7.4.- | Volanteo | \$ 6,500.00 | | |
| | 7.5.- | Gallardetes | \$ 13,000.00 | | |
| | | | \$ 156,000.00 | \$ 13,000.00 | mes |

10.4.2.- PRESUPUESTO DE INGRESOS.

Tabla 60.- Datos del presupuesto de ingresos del año 2005.

| DATOS DEL PROYECTO | | | | | |
|--------------------|-------|---|-------------------------|------------------------|---------------|
| Concepto | | | Sumas | Cantidad | Observaciones |
| Ventas | 9.1.- | No de departamentos | 60 | | |
| | 9.2.- | No Cajones de estacionamiento | 30 | | |
| | 9.3.- | Precio departamento | \$ 400,000.00 | | |
| | 9.4.- | Precio de cajón de estacionamiento | \$ 35,000.00 | | |
| | 9.5.- | 15 departamentos (\$350,000.00) | \$ 24,000,000.00 | | |
| | 9.6.- | 9 cajones de estacionamiento (\$35,000.00) | \$ 1,050,000.00 | | |
| | | | \$ 25,485,000.00 | \$ 2,123,750.00 | mes |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 61.- Datos del presupuesto de ingresos del año 2006.

| DATOS DEL PROYECTO | | | | | |
|--------------------|-------|---|-------------------------|------------------------|---------------|
| | | Concepto | Sumas | Cantidad | Observaciones |
| Ventas | 9.1.- | No de departamentos | | 200 | |
| | 9.2.- | No. Cajones de estacionamiento | | 30 | |
| | 9.3.- | Precio departamento | \$ | 400,000.00 | |
| | 9.4.- | Precio de cajón de estacionamiento | \$ | 35,000.00 | |
| | 9.5.- | 15 departamentos (\$350,000.00) | \$ | 80,000,000.00 | |
| | 9.6.- | 9 cajones de estacionamiento (\$35,000.00) | \$ | 1,050,000.00 | |
| | | | \$ 81,485,000.00 | \$ 6,790,416.67 | mes |

10.5.- ORIGEN DE LA INVERSIÓN.

El origen del capital de la empresa será de carácter privado, proveniente de las aportaciones de los socios. La inversión de los proyectos de los dos primeros años, se programan de manera propia. En los años subsecuentes, se contempla la posibilidad de solicitar créditos o inversiones, ya sea a la banca de desarrollo como lo es la Sociedad Hipotecaria Federal, o a inversionistas independientes a través de fideicomisos.

10.6.- ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN.

Los costos de producción serán con base en los tabuladores emitidos por parte de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción en el mes de Enero, en el cual se indican que para el mes de enero, los precios de construcción de vivienda de interés social construida en las demarcaciones del Distrito Federal, son de 3 mil quinientos pesos por metro cuadrado.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 62.- Datos del costo de producción del año 2005.

| DATOS DEL PROYECTO | | | | |
|--------------------|---------|----------------------------|-----------------|---------------|
| Concepto | | Sumas | Cantidad | Observaciones |
| Constricción | 8.1.- | Costo total de obra | \$ 8,400,000.00 | |
| | 8.1.1.- | Obra mensual | \$ 700,000.00 | |
| | 8.2.- | Indirectos de obra | | |
| | 8.2.1.- | Auxiliar Residente de obra | \$ 5,000.00 | |
| | 8.2.2.- | Residente de obra | \$ 8,000.00 | |
| | 8.2.3.- | Papelería | \$ 300.00 | |
| | 8.2.4.- | Energía eléctrica (Obra) | \$ 700.00 | |
| | 8.2.5.- | Agua | \$ 300.00 | |
| | 8.2.6.- | Seguros | \$ 3,000.00 | |
| | | \$ 717,300.00 | \$ 717,300.00 | mes |

Tabla 63.- Datos del costo de producción del año 2006.

| DATOS DEL PROYECTO | | | | |
|--------------------|---------|----------------------------|------------------|---------------|
| Concepto | | Sumas | Cantidad | Observaciones |
| Constricción | 8.1.- | Costo total de obra | \$ 27,300,000.00 | |
| | 8.1.1.- | Obra mensual | \$ 2,275,000.00 | |
| | 8.2.- | Indirectos de obra | | |
| | 8.2.1.- | Auxiliar Residente de obra | \$ 10,000.00 | |
| | 8.2.2.- | Residente de obra | \$ 16,000.00 | |
| | 8.2.3.- | Papelería | \$ 600.00 | |
| | 8.2.4.- | Energía eléctrica (Obra) | \$ 1,400.00 | |
| | 8.2.5.- | Agua | \$ 600.00 | |
| | 8.2.6.- | Seguros | \$ 3,000.00 | |
| | | \$ 2,306,600.00 | \$ 2,306,600.00 | mes |

10.7.- ESTADO DE RESULTADOS.

Los resultados que a continuación se presentan, son el resultado de la inversión hecha para cada uno de los años en cuestión. La evaluación se hará de manera mensual, por lo que se tendrán resultados por año.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 64.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2005.

| Concepto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Deuda | | -\$ 5,587,108.80 | \$ 4,481,814.28 | \$3,776,450.93 | \$3,060,048.63 | \$2,332,434.64 | \$1,593,433.50 |
| Inversión | -\$ 410,800.00 | | | | | | |
| Terreno | -\$4,500,000.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Estudios y proyectos | -\$ 164,000.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Permisos y licencias | -\$ 287,308.80 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos Notariales | -\$ 225,000.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Costo operativo | | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 |
| Depreciación mob. y equip. | | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 |
| Promoción y Ventas | | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 |
| Construcción | | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 |

| Concepto | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Deuda | \$ 842,866.98 | \$ 80,554.10 | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Inversión | | | | | | |
| Terreno | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Estudios y proyectos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Permisos y licencias | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Gastos Notariales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Costo operativo | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 |
| Depreciación mob. y equip. | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 |
| Promoción y Ventas | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 |
| Construcción | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 |
| Total costos de operación | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 |

Tabla 65.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2006.

| Concepto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Deuda | | -\$17,866,780.35 | \$ 14,800,902.03 | \$ 12,341,001.23 | \$ 10,045,732.98 | \$ 7,714,543.78 | \$ 5,346,871.48 |
| Inversión | -\$ 840,800.00 | | | | | | |
| Terreno | -\$14,627,835.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Estudios y proyectos | -\$ 533,000.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Permisos y licencias | -\$ 933,753.60 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos Notariales | -\$ 731,391.75 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Costo operativo | | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 |
| Depreciación mob. y equip. | | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 |
| Promoción y Ventas | | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 |
| Construcción | | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 |
| Total costos de operación | -\$16,825,980.35 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 65.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2006 (continuación).

| Concepto | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Deuda | \$ 2,942,145.10 | \$ 499,784.75 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Inversión | | | | | | |
| Terreno | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Estudios y proyectos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Permisos y licencias | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos Notariales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Costo operativo | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 |
| Depreciación mob. y equip. | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 |
| Promoción y Ventas | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 |
| Construcción | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 |
| Total costos de operación | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 |

10.8.- FLUJO DE EFECTIVO.

Tabla 66.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2005.

| Concepto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Deuda | | -\$ 5,587,108.80 | \$ 4,481,814.28 | \$ 3,776,450.93 | \$ 3,060,048.63 | \$ 2,332,434.64 | \$ 1,593,433.50 |
| Inversión | -\$ 410,800.00 | | | | | | |
| Terreno | -\$ 4,500,000.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Estudios y proyectos | -\$ 164,000.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Permisos y licencias | -\$ 287,308.80 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos Notariales | -\$ 225,000.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Costo operativo | | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 |
| Depreciación mob. y equip. | | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 |
| Promoción y Ventas | | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 |
| Construcción | | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 |
| Total costos de operación | -\$ 5,176,308.80 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 |
| Ventas | | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 |
| Utilidad operativa | | \$ 1,319,416.67 | \$ 1,319,416.67 | \$ 1,319,416.67 | \$ 1,319,416.67 | \$ 1,319,416.67 | \$ 1,319,416.67 |
| Intereses | | -\$ 51,763.09 | -\$ 44,818.14 | -\$ 37,764.51 | -\$ 30,600.49 | -\$ 23,324.35 | -\$ 15,934.33 |
| Total flujos de operación | -\$ 5,587,108.80 | -\$ 856,096.42 | -\$ 849,151.48 | -\$ 842,097.84 | -\$ 834,933.82 | -\$ 827,657.68 | -\$ 820,267.67 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ 1,267,653.58 | \$ 1,274,598.52 | \$ 1,281,652.16 | \$ 1,288,816.18 | \$ 1,296,092.32 | \$ 1,303,482.33 |
| Impuestos | | -\$ 424,663.95 | -\$ 426,990.51 | -\$ 429,353.47 | -\$ 431,753.42 | -\$ 434,190.93 | -\$ 436,666.58 |
| PTU | | -\$ 126,765.36 | -\$ 127,459.85 | -\$ 128,165.22 | -\$ 128,881.62 | -\$ 129,609.23 | -\$ 130,348.23 |
| Utilidad después de impuestos | | \$ 716,224.27 | \$ 720,148.17 | \$ 724,133.47 | \$ 728,181.14 | \$ 732,292.16 | \$ 736,487.52 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 66.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2005 (continuación).

| Concepto | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Deuda | \$ 842,866.98 | \$ 80,554.10 | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Inversión | | | | | | |
| Terreno | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Estudios y proyectos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Permisos y licencias | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Gastos Notariales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Costo operativo | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 | -\$ 55,000.00 |
| Depreciación mob. y equip. | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 | -\$ 30,033.33 |
| Promoción y Ventas | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 |
| Construcción | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 | -\$ 717,300.00 |
| Total costos de operación | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 |
| Ventas | \$2,123,750.00 | \$2,123,750.00 | \$2,123,750.00 | \$2,123,750.00 | \$2,123,750.00 | \$2,123,750.00 |
| Utilidad operativa | \$1,319,416.67 | \$1,319,416.67 | \$1,319,416.67 | \$1,319,416.67 | \$1,319,416.67 | \$1,319,416.67 |
| Intereses | -\$ 8,428.67 | \$ 805.54 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total flujos de operación | -\$ 812,762.00 | -\$ 803,527.79 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 |
| Utilidad antes de impuestos | \$1,310,988.00 | \$1,320,222.21 | \$1,319,416.67 | \$1,319,416.67 | \$1,319,416.67 | \$1,319,416.67 |
| Impuestos | -\$ 439,180.98 | -\$ 442,274.44 | -\$ 442,004.58 | -\$ 442,004.58 | -\$ 442,004.58 | -\$ 442,004.58 |
| PTU | -\$ 131,098.80 | -\$ 132,022.22 | -\$ 131,941.67 | -\$ 131,941.67 | -\$ 131,941.67 | -\$ 131,941.67 |
| Utilidad después de impuestos | \$ 740,708.22 | \$ 745,925.55 | \$ 745,470.42 | \$ 745,470.42 | \$ 745,470.42 | \$ 745,470.42 |

Tabla 67.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2006.

| Concepto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Deuda | | -\$17,666,780.35 | \$ 14,600,902.03 | \$ 12,341,001.23 | \$ 10,045,732.98 | \$ 7,714,543.78 | \$ 5,346,871.48 |
| Inversión | -\$ 840,800.00 | | | | | | |
| Terrano | -\$14,627,835.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Estudios y proyectos | -\$ 533,000.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Permisos y licencias | -\$ 933,753.60 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos Notariales | -\$ 731,391.75 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Costo operativo | | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 |
| Depreciación mob. y equip. | | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 |
| Promoción y Ventas | | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 |
| Construcción | | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 |
| Total costos de operación | -\$16,825,980.35 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 |
| Ventas | | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 |
| Utilidad operativa | | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 |
| Intereses | | -\$ 168,259.80 | -\$ 146,009.02 | -\$ 123,410.01 | -\$ 100,457.33 | -\$ 77,145.44 | -\$ 53,468.71 |
| Total flujos de operación | -\$17,666,780.35 | -\$ 2,631,293.14 | -\$ 2,609,042.35 | -\$ 2,586,443.35 | -\$ 2,563,490.66 | -\$ 2,540,178.77 | -\$ 2,516,502.05 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ 4,159,123.53 | \$ 4,181,374.31 | \$ 4,203,973.32 | \$ 4,226,926.00 | \$ 4,250,237.90 | \$ 4,273,914.62 |
| Impuestos | | -\$ 1,393,306.38 | -\$ 1,400,760.39 | -\$ 1,408,331.06 | -\$ 1,416,020.21 | -\$ 1,423,829.69 | -\$ 1,431,761.40 |
| PTU | | -\$ 415,912.35 | -\$ 418,137.43 | -\$ 420,397.33 | -\$ 422,692.60 | -\$ 425,023.79 | -\$ 427,391.46 |
| Utilidad después de impuestos | | \$ 2,349,904.79 | \$ 2,362,476.49 | \$ 2,375,244.93 | \$ 2,388,213.19 | \$ 2,401,384.41 | \$ 2,414,761.76 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 67.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2006 (continuación).

| Concepto | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Deuda | \$ 2,942,145.10 | \$ 499,784.75 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Inversión | | | | | | |
| Terreno | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Estudios y proyectos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Permisos y licencias | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos Notariales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Costo operativo | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 | -\$ 100,000.00 |
| Depreciación mob. y equip. | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 | -\$ 43,433.33 |
| Promoción y Ventas | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 | -\$ 13,000.00 |
| Construcción | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 | -\$ 2,306,600.00 |
| Total costos de operación | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 |
| Ventas | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 |
| Utilidad operativa | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 |
| Intereses | -\$ 29,421.45 | \$ 4,997.85 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total flujos de operación | -\$ 2,492,454.78 | -\$ 2,458,035.49 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 4,297,961.88 | \$ 4,332,381.18 | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 | \$ 4,327,383.33 |
| Impuestos | -\$ 1,439,817.23 | -\$ 1,451,347.70 | -\$ 1,449,673.42 | -\$ 1,449,673.42 | -\$ 1,449,673.42 | -\$ 1,449,673.42 |
| PTU | -\$ 429,796.19 | -\$ 433,238.12 | -\$ 432,738.33 | -\$ 432,738.33 | -\$ 432,738.33 | -\$ 432,738.33 |
| Utilidad después de impuestos | \$ 2,428,348.46 | \$ 2,447,795.37 | \$ 2,444,971.58 | \$ 2,444,971.58 | \$ 2,444,971.58 | \$ 2,444,971.58 |

10.9.- BALANCE GENERAL.

Tabla 68.- Balance de fuentes del año 2005.

| Fuentes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Crédito | \$ 5,176,308.80 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Aportaciones | \$ 410,800.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Ventas | | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 |
| Depreciación | | \$ 30,033.33 | \$ 30,033.33 | \$ 30,033.33 | \$ 30,033.33 | \$ 30,033.33 | \$ 30,033.33 |
| Total | \$ 5,587,108.80 | \$ 2,153,783.33 | \$ 2,153,783.33 | \$ 2,153,783.33 | \$ 2,153,783.33 | \$ 2,153,783.33 | \$ 2,153,783.33 |

| Fuentes | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Crédito | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Aportaciones | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Ventas | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 | \$ 2,123,750.00 |
| Depreciación | \$ 30,033.33 | \$ 30,033.33 | \$ 30,033.33 | \$ 30,033.33 | \$ 30,033.33 | \$ 30,033.33 |
| Total | \$ 2,153,783.33 | \$ 2,153,783.33 | \$ 2,153,783.33 | \$ 2,153,783.33 | \$ 2,153,783.33 | \$ 2,153,783.33 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 69.- Balance de usos de los recursos del año 2005.

| Usos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Flujo de operación | -\$5,176,308.80 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 |
| Inversión activos | -\$ 410,800.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos | \$ - | -\$ 551,429.31 | -\$ 554,450.36 | -\$ 557,518.69 | -\$ 560,635.04 | -\$ 563,800.16 | -\$ 567,014.81 |
| Intereses | \$ - | -\$ 51,763.09 | -\$ 44,818.14 | -\$ 37,764.51 | -\$ 30,600.49 | -\$ 23,324.35 | -\$ 15,934.33 |
| Pago Capital | \$ - | -\$ 746,257.61 | -\$ 750,181.50 | -\$ 754,166.80 | -\$ 758,214.48 | -\$ 762,325.49 | -\$ 766,500.85 |
| Total | -\$5,587,108.80 | -\$ 2,153,783.33 | -\$ 2,153,783.33 | -\$2,153,783.33 | -\$2,153,783.33 | -\$2,153,783.33 | -\$2,153,783.33 |
| Saldo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

| Usos | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Flujo de operación | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 | -\$ 804,333.33 |
| Inversión activos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos | -\$ 570,279.78 | -\$ 574,296.66 | -\$ 573,946.25 | -\$ 573,946.25 | -\$ 573,946.25 | -\$ 573,946.25 |
| Intereses | -\$ 8,428.67 | \$ 805.54 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pago Capital | -\$ 770,741.55 | -\$ 81,359.64 | | | \$ - | |
| Total | -\$2,153,783.33 | -\$1,459,184.09 | -\$1,378,279.58 | -\$1,378,279.58 | -\$1,378,279.58 | -\$1,378,279.58 |
| Saldo | \$ - | \$ 694,599.24 | \$ 775,503.75 | \$ 775,503.75 | \$ 775,503.75 | \$ 775,503.75 |

Tabla 70.- Balance de fuentes del año 2006.

| Fuentes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------|-------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Crédito | \$ 16,825,980.35 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Aportaciones | \$ 840,800.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Ventas | | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 |
| Depreciación | | \$ 43,433.33 | \$ 43,433.33 | \$ 43,433.33 | \$ 43,433.33 | \$ 43,433.33 | \$ 43,433.33 |
| Total | \$ 17,666,780.35 | \$ 6,833,850.00 |

| Fuentes | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Crédito | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Aportaciones | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Ventas | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 | \$ 6,790,416.67 |
| Depreciación | \$ 43,433.33 | \$ 43,433.33 | \$ 43,433.33 | \$ 43,433.33 | \$ 43,433.33 | \$ 43,433.33 |
| Total | \$ 6,833,850.00 |

Tabla 71.- Balance de usos de los recursos del año 2006.

| Usos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Flujo de operación | -\$16,825,980.35 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 |
| Inversión activos | -\$ 840,800.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos | \$ - | -\$ 1,809,218.74 | -\$ 1,818,897.83 | -\$ 1,828,728.39 | -\$ 1,838,712.81 | -\$ 1,848,853.48 | -\$ 1,859,152.86 |
| Intereses | \$ - | -\$ 168,259.80 | -\$ 146,009.02 | -\$ 123,410.01 | -\$ 100,457.33 | -\$ 77,145.44 | -\$ 53,468.71 |
| Pago Capital | \$ - | -\$ 2,393,338.13 | -\$ 2,405,909.82 | -\$ 2,418,678.26 | -\$ 2,431,646.53 | -\$ 2,444,817.74 | -\$ 2,458,195.09 |
| Total | -\$ 17,666,780.35 | -\$ 6,833,850.00 |
| Saldo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 71.- Balance de usos de los recursos del año 2006 (continuación).

| Usos | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Flujo de operación | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 | -\$ 2,463,033.33 |
| Inversión activos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos | -\$ 1,869,613.42 | -\$ 1,884,585.81 | -\$ 1,882,411.75 | -\$ 1,882,411.75 | -\$ 1,882,411.75 | -\$ 1,882,411.75 |
| Intereses | -\$ 29,421.45 | \$ 4,997.85 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pago Capital | -\$ 2,471,781.80 | -\$ 504,782.60 | | | \$ - | |
| Total | -\$ 6,833,850.00 | -\$ 4,847,403.90 | -\$ 4,345,445.08 | -\$ 4,345,445.08 | -\$ 4,345,445.08 | -\$ 4,345,445.08 |
| Saldo | \$ - | \$ 1,986,446.10 | \$2,488,404.92 | \$2,488,404.92 | \$2,488,404.92 | \$2,488,404.92 |

10.10.- PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 72.- Valor Presente Neto para el año 2005 y la tasa en el punto de equilibrio.

| Concepto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Inversión de activos | -\$ 410,800.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Recuperaciones | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 694,599.24 | \$ 775,503.75 | \$ 775,503.75 | \$ 775,503.75 | \$ 775,503.75 |
| Total Corriente | -\$ 410,800.00 | \$ - | \$ 694,599.24 | \$ 775,503.75 | \$ 775,503.75 | \$ 775,503.75 | \$ 775,503.75 |

| | | |
|-----|-----|----------------|
| VPN | 12% | \$3,025,100.74 |
| TIR | | 25.41% |

Tabla 73.- Valor Presente Neto para el año 2006 y la tasa en el punto de equilibrio.

| Concepto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Inversión de activos | -\$ 840,800.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Recuperaciones | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1,986,446.10 | \$ 2,488,404.92 | \$ 2,488,404.92 | \$ 2,488,404.92 | \$ 2,488,404.92 |
| Total Corriente | -\$ 840,800.00 | \$ - | \$ 1,986,446.10 | \$ 2,488,404.92 | \$ 2,488,404.92 | \$ 2,488,404.92 | \$ 2,488,404.92 |

| | | |
|-----|-----|----------------|
| VPN | 12% | \$9,960,367.23 |
| TIR | | 30.99% |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

10.11.- ÍNDICES FINANCIEROS

Tabla 74.- Flujo del crédito para 2005.

| Concepto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Saldo de crédito | | \$ 5,176,308.80 | \$ 4,481,814.28 | \$ 3,776,450.93 | \$3,060,048.63 | \$2,332,434.64 | \$1,593,433.50 | \$ 842,866.98 | \$ 80,554.10 |
| Crédito | \$ 5,176,308.80 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Intereses | \$ - | \$ 51,763.09 | \$ 44,818.14 | \$ 37,764.51 | \$ 30,600.49 | \$ 23,324.35 | \$ 15,934.33 | \$ 8,428.67 | \$ 805.54 |
| Pago capital | \$ - | -\$ 746,257.61 | -\$ 750,181.50 | -\$ 754,166.80 | -\$ 758,214.48 | -\$ 762,325.49 | -\$ 766,500.85 | -\$ 770,741.55 | -\$ 81,359.64 |
| Saldo de crédito | \$ 5,176,308.80 | \$ 4,481,814.28 | \$ 3,776,450.93 | \$3,060,048.63 | \$2,332,434.64 | \$1,593,433.50 | \$ 842,866.98 | \$ 80,554.10 | \$ - |

Tabla 75.- Flujo del crédito para 2006.

| Concepto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| Saldo de crédito | | \$ 16,825,980.35 | \$14,600,902.03 | \$ 12,341,001.23 | \$10,045,732.98 | \$ 7,714,543.78 | \$ 5,346,871.48 | \$ 2,942,145.10 | \$ 499,784.75 |
| Crédito | \$ 16,825,980.35 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Intereses | \$ - | \$ 168,259.80 | \$ 146,009.02 | \$ 123,410.01 | \$ 100,457.33 | \$ 77,145.44 | \$ 53,468.71 | \$ 29,421.45 | \$ 4,997.85 |
| Pago capital | \$ - | -\$ 2,393,338.13 | -\$ 2,405,909.82 | -\$ 2,418,678.26 | -\$ 2,431,646.53 | -\$ 2,444,817.74 | -\$ 2,458,195.09 | -\$ 2,471,781.80 | -\$ 504,782.60 |
| Saldo de crédito | \$ 16,825,980.35 | \$14,600,902.03 | \$ 12,341,001.23 | \$ 10,045,732.98 | \$ 7,714,543.78 | \$ 5,346,871.48 | \$ 2,942,145.10 | \$ 499,784.75 | \$ - |

10.13.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Tabla 76.- Variables de la inversión en la empresa para el año 20005

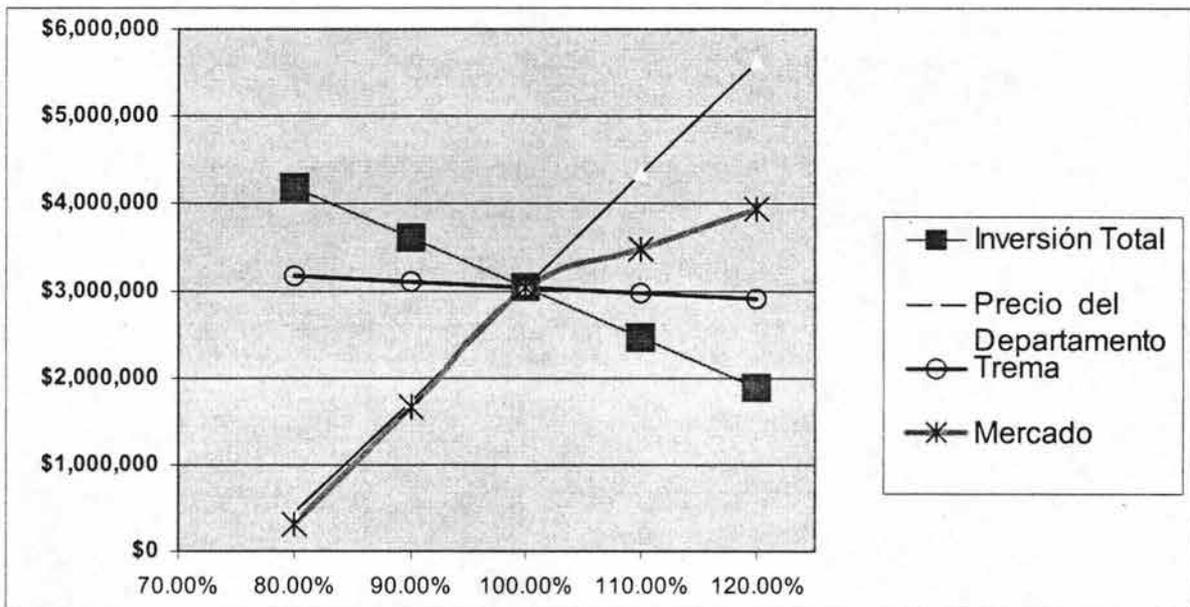
| Concepto | Costo base | % Límite Superior | Límite Superior | % Límite Inferior | Límite Inferior |
|-------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| Inversión Total | \$ 5,587,108.80 | 120% | \$6,704,530.56 | 80% | \$4,469,687.04 |
| Precio del Departamento | \$ 400,000.00 | 120% | \$ 480,000.00 | 80% | \$ 320,000.00 |
| Trema | 12.00% | 120% | 14.40% | 80% | 9.60% |
| Mercado | 10.00% | 120% | 12.00% | 80% | 8.00% |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 77.-Impacto en el valor presente neto para el año 2005.

| % de referencia | Inversión Total | Precio del Departamento | Trema | Mercado |
|-----------------|-----------------|-------------------------|----------------|----------------|
| 80% | \$ 4,184,577.98 | \$ 431,919.75 | \$3,159,959.83 | \$ 317,610.65 |
| 90% | \$ 3,605,640.16 | \$1,724,588.83 | \$3,092,294.41 | \$1,666,918.26 |
| 100% | \$3,025,100.74 | \$3,025,100.74 | \$3,025,100.74 | \$3,025,100.74 |
| 110% | \$ 2,447,034.37 | \$4,330,969.30 | \$2,958,373.43 | \$3,486,707.86 |
| 120% | \$ 1,872,556.32 | \$5,634,144.68 | \$2,892,107.16 | \$3,938,583.64 |

Gráfica 13.- Gráfica del análisis de sensibilidad para el año 2005.



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

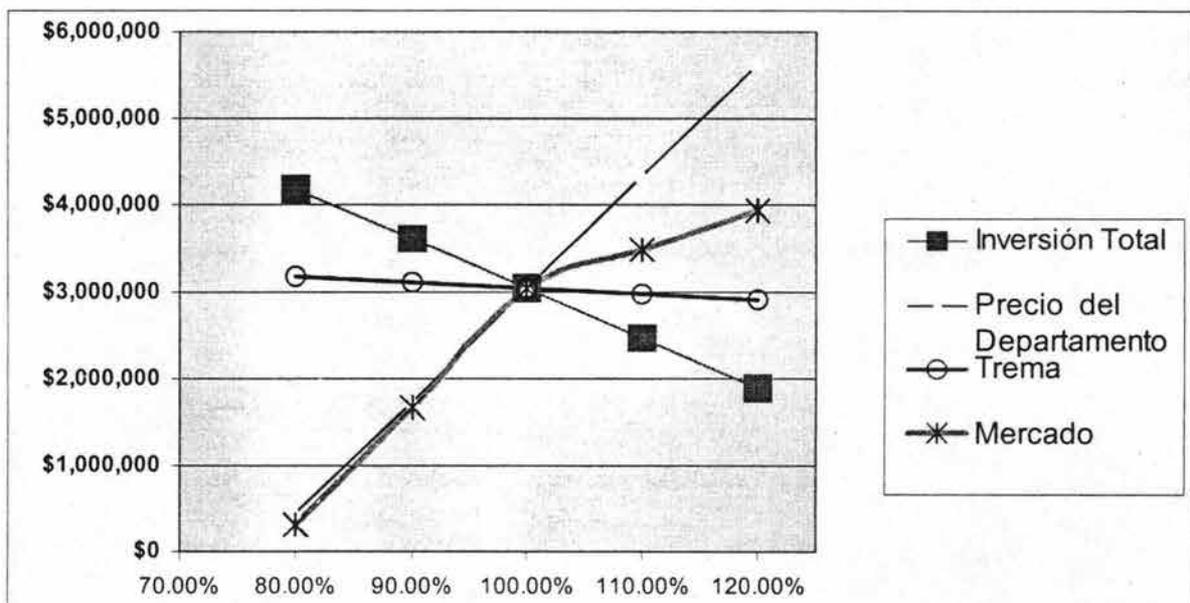
Tabla 78.-Variables de la inversión en la empresa para el año 20005

| Concepto | Costo base | % Límite Superior | Límite Superior | % Límite Inferior | Límite Inferior |
|-------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| Inversión Total | \$ 5,587,108.80 | 120% | \$ 6,704,530.56 | 80% | \$4,469,687.04 |
| Precio del Departamento | \$ 3,000.00 | 120% | \$ 3,600.00 | 80% | \$ 2,400.00 |
| Trema | \$ 3,000.00 | 120% | 360000.00% | 80% | 240000.00% |
| Mercado | 10.00% | 120% | 12.00% | 80% | 8.00% |

Tabla 79.-Impacto en el valor presente neto para el año 2005.

| % de referencia | Inversión Total | Precio del Departamento | Trema | Mercado |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------------|
| 80% | \$13,626,886.08 | \$ 1,421,304.38 | \$10,178,062.40 | \$ 1,306,995.28 |
| 90% | \$11,794,789.74 | \$ 5,676,635.66 | \$10,068,607.65 | \$ 5,618,965.09 |
| 100% | \$9,960,367.23 | \$9,960,367.23 | \$9,960,367.23 | \$9,960,367.23 |
| 110% | \$ 8,133,613.46 | \$ 14,262,088.39 | \$ 9,853,326.28 | \$11,427,482.68 |
| 120% | \$ 6,317,035.60 | \$ 18,557,026.72 | \$ 9,747,470.16 | \$12,865,395.99 |

Gráfica 14.- Gráfica del análisis de sensibilidad para el año 2006.



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

10.14.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Con base en los resultados anteriores, se debe tener cuidado con el valor de la vivienda, ya que si desciende menos del 80% del valor fijado, nuestra inversión se verá seriamente afectada. En el caso de que las ventas no se den como se esperaba, si se venden antes, tiene un beneficio económico poco significativo, pero si las ventas se retrasan y se tiene un ingreso menor al esperado, se tendrán costos extras por la recaudación, y en consecuencia los costos operativos se aumentarán.

Analizando los cambios en los precios en vivienda, estos se han mantenido constantes, creciendo conforme a la inflación, y en muy pocos casos (Chihuahua), el costo se reduce gracias a la sobreoferta. En consecuencia, para prevenir que no disminuyan los precios, será necesario prestar atención a la oferta de los competidores y su zona de acción.

Otro planteamiento importante significará que se debe aprovechar la infraestructura de las primeras obras o proyectos para disminuir costos en los siguientes proyectos, para que de esta manera, se tengan mayores beneficios. Es decir, la clave está en el primer proyecto, si se desarrolla correctamente, aunque no haya utilidades, se formará la base para los siguientes proyectos, que se traducirá en aumento en el ingreso y en los beneficios, aún y cuando se solicite algún crédito.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

11.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

11.1.- CONSTITUCIÓN LA EMPRESA

Casas Gaviota Sociedad Anónima de Capital Variable será de hoy en adelante una empresa líder en la construcción de casas y departamentos con personalidad jurídica del tipo moral, que pagará impuestos de acuerdo con los ordenamientos que emitan la SHCP y el Sistema de Administración Tributaria (SAT)

11.2.- MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Cada uno de los cargos a nivel directivo y gerencial tendrá su manual de políticas y procedimientos a fin de optimizar los recursos, tanto administrativos como materiales. Dichos manuales serán entregados en forma impresa y en archivo digital al momento de la contratación, con acuse de recibo.

11.3.- PERSONAL REQUERIDO.

Para la operación los dos primeros años de la empresa constructora se requerirá:

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 80.- Personal requerido para los dos primeros años.

| No | Cantidad | Puesto | Lugar de trabajo |
|----|----------|--------------------------|------------------|
| 1 | 1 | Gerencia General | Oficina |
| 2 | 1 | Gerencia de Proyectos | Oficina |
| 3 | 1 | Gerencia de Construcción | Oficina y Obra |
| 4 | 1 | Gerencia Administrativa | Oficina |
| 5 | 1 | Gerencia de Ventas | Oficina |
| 6 | 1 | Residente de Obra | Obra |
| 7 | 1 | Auxiliar de Obra | Obra |
| 8 | 1 | Vendedor | Obra y Oficina |
| 9 | 15-40 | Obreros de Obra | Obra |
| 10 | 1 | Secretaria | Oficina y Obra |

11.4.- ESTRUCTURA LABORAL.

Gráfica 15.- Organigrama de la empresa



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

11.5.- SELECCIÓN DE PERSONAL.

11.5.1.- CONVOCATORIA

La convocatoria será abierta al público en general, de tipo de reclutamiento externa e interno. En la convocatoria se describirá el perfil requerido de los candidatos al puesto, a fin de delimitar de la generalidad, evitando así, la llegada de personas sin las características básicas.

11.5.2.- PRIMER ENTREVISTA

Las entrevistas se programarán cada media hora, con el objetivo de evitar aglomeraciones en la oficina y liberar de presión a los candidatos. Para realizarse la entrevista, se le solicitará al candidato la solicitud. Además de ser entrevistado para la obtención de datos no contemplados en la solicitud, se le pedirá que describa su experiencia o conocimientos para el puesto. La entrevista será de 10 a 15 minutos pasando por las siguientes etapas:

-  Presentación
-  Rapport (Comentarios del tráfico, acceso, ambiente o clima del momento)
-  Desarrollo
-  Cima
-  Cierre

11.5.3.- SEGUNDA ENTREVISTA

En la segunda entrevista se evaluarán los aspectos de su personalidad y de inteligencia a través de la pruebas psicológicas realizadas por especialistas.

-  **Prueba de Karen Machove.-** Evalúa los aspectos psicológicos más importantes de la persona en estudio, a través de la interpretación de un dibujo de la figura

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

humana. La prueba consta de tres etapas, donde en la primera se le pide que dibuje una figura humana, la segunda etapa consta de dibujar la figura humana del otro sexo al que dibujo en la primera etapa. La tercera etapa consta de la elaboración de una pequeña historia en la que participen los dos personajes dibujados. La interpretación de estos tres aspectos proporciona un complemento de las demás pruebas. Duración aproximada 20 minutos.

 **Moss.**- En esta prueba se ponen de manifiesto las características del candidato para las relaciones interpersonales y laborales, en donde se determina si éstas no afectan su trabajo y le da la importancia requerida. La prueba es a través de reactivos y dura aproximadamente 20 minutos.

 **Dominos.**- Esta serie de reactivos nos da la posibilidad tener una referencia para medir la inteligencia del individuo. Los reactivos son con fichas de dominó y se trata de identificar la ficha que cumpla con la secuencia. La duración aproximada de esta prueba es de 30 minutos.

 **Wonderlic.**- Esta prueba es una evaluación de la inteligencia a través de reactivos con diferentes temas y campos de acción, la solución se torna compleja pero no imposible. Esta prueba pone de manifiesto la forma en que se resuelven los problemas en el menor tiempo posible. Duración aproximada 15 minutos.

11.5.4.- EXAMEN MÉDICO

En el caso de que el solicitante sea aceptado para formar parte del equipo de la empresa, se someterá a un examen médico para evaluar las características del personal a la llegada a la empresa

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

11.6.- CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Las gerencias de proyectos, construcción, administración y ventas, y el personal a su cargo, serán contratados por tiempo indeterminado, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 25, 47 y 46 de la Ley Federal del Trabajo (LFT). En el caso del personal obrero de la obra, las contrataciones serán por obra determinada.

11.7.- CONDICIONES LABORALES

Para el personal de la oficina, las jornadas serán diurnas de ocho horas comprendidas de las 9:00 a las 18:00 horas, con una hora de comida de las 14:01 a las 15:00 horas, (artículos 58 al 68 de LFT). Los descansos serán los días sábados y Domingos. Las vacaciones serán las contempladas por el artículo 76 y 80 de la LFT. El salario será calculado con base en los indicadores de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción y la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

En el caso del personal que labora en la obra, las jornadas serán diurnas de las 8:00 a las 18:00 horas, con una hora de comida de las 13:01 a las 14:00 horas, (artículos 58 al 68 de LFT). Los descansos serán los días Domingo. El horario de trabajo del día sábado es de las 8:00 a las 13:00 horas. El salario será fijado previamente por unidad de obra ejecutada.

11.8.- DESCANSO OBLIGATORIO

Los días de descanso obligatorio del personal de oficina serán los contemplados por el artículo 74 de la LFT, siendo estos el 1º de Enero, 5 de Febrero, 21 de Marzo, 1º de Mayo, 16 de Septiembre, 20 de Noviembre, 25 de Diciembre y 1º de Diciembre cada 6 años.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

En el caso del personal de obra, los descansos serán cambiados quedando de la siguiente manera: 1° de Enero, 3 de Mayo, 1 y 2 de Noviembre, 12 y 25 de Diciembre y aquellos que previa autorizaciones concedan.

11.9.- PRESTACIONES

Las prestaciones par el personal de oficina serán las siguientes:

-  Prima vacacional al año de labores
-  Vacaciones al año de labores
-  Aguinaldo
-  Paga de sueldo en vacaciones
-  IMSS, SAR, INFONAVIT,
-  Préstamos personales al año de labores

Para el personal de obra, las prestaciones serán las siguientes:

-  IMSS, SAR, INFONAVIT
-  Comida el 3 de Mayo

11.10.- OBLIGACIONES LABORALES DE LA EMPRESA

Las obligaciones de la empresa serán las de dotar de los recursos administrativos, financieros y técnicos al personal de obra y de oficina para realizar sus trabajos de la manera más eficiente y productiva.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

11.10.1.- OBLIGACIONES PERSONAL DE OFICINA

-  **Gerencia de Ventas.-** Serán capacitados en ventas y atención a clientes, además de tomar cursos en las Hipotecarias.
-  **Gerencia de Construcción y Ventas.-** Serán capacitados con cursos y congresos, además de contar con el software computacional de alta tecnología.
-  **Gerencia de Administración.-** Participaran en cursos de administración y contarán con equipo de cómputo de alto desempeño.

11.10.2.- OBLIGACIONES PERSONAL DE OBRA

-  **Residente de obra y auxiliar.-** Contarán con la capacitación en liderazgo, persuasión y manejo de personal, además de contar con el equipo de prevención de accidentes en obra.
-  **Personal obrero.-** Contarán con la capacitación en aspectos técnicos y contarán con equipo de prevención de accidentes.

11.11.- POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

11.11.1.- PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

-  Para la gerencia de Proyectos y Construcción (Puestos 2 y 3), la convocatoria será a través de una inserción pagada en el periódico el "Universal" en día lunes, en el que se indique la solicitud de cita para la atención requerida. Al solicitar la cita, se le indicará que deberá traer consigo su solicitud elaborada.
-  Para la gerencia de Ventas y Administración, y los puestos 6, 7 y 8, la convocatoria se realizará a través de las bolsas de trabajo de las universidades, a fin de garantizar la procedencia del personal. De la misma manera, al solicitar su cita, se le pedirá su solicitud elaborada para el día de la entrevista

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Para la obtención del puesto en el nivel alto de las gerencias, se deberá contar con personas con alto nivel competitivo, con una inteligencia por arriba de la media, que sea centrado, con carisma, educado, sin problemas familiares, con principios, ambicioso, con control ante la frustración y que trabaje en equipo.

Para los puestos intermedios, se requerirá como mínimo una inteligencia igual al a la media, centrado, persuasivo, ambicioso, que trabaje en equipo, con principios, honesto, sin problemas familiares, honesto y carismático.

La integración al equipo de trabajo será de una semana con la visita a cada departamento, en la que le explicarán los trabajos desarrollados en cada gerencia.

11.11.2.- APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las características y funciones de cada puesto son las siguientes:

-  **Gerencia General.-** Coordinar y evaluar las actividades de las gerencias de Ventas, Administrativa, de Proyectos y de Construcción. Delegar objetivos y supervisarlos. Analizar la situación financiera, económica, política, laboral, industrial del País, Estado, Municipio y de la empresa, a fin de tomar las mejores decisiones.
-  **Gerencia de Proyectos.-** realizar proyectos arquitectónicos y administrativos para las posibles obras. Investigar los aspectos técnicos que involucran a cada proyecto. Mantenerse actualizado en materia legislativa que el área requiere. Proponer nuevas opciones de construcción y operación técnica. Mantener vínculos con las demás gerencias para retroalimentar las decisiones.
-  **Gerencia de Construcción.-** Ejecutar los proyectos realizados por la Gerencia de Proyectos y emitir opiniones sobre el trabajo realizado por dicha gerencia. Controlar la programación de obra, materiales, mano de obra y recursos de cada obra, así como de futuros proyectos.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

-  **Gerencia de Ventas.-** Realizar estudios de mercado para conocer las demandas de los clientes. Organizará la plantilla de trabajadores en el área de ventas con capacitación asesoría y servicio. Realizar trámites ante las hipotecarias. Realizar encuestas post-venta.
-  **Gerencia Administrativa.-** Analizará la información financiera de la empresa al día, tal y como se van generando los datos. Administrará la situación fiscal, de seguridad social y cuentas alternas de los trabajadores. Emitirá reportes de los estados de cuenta de los proveedores y clientes, así como de las gerencias de la empresa.

11.11.3.- MANTENIMIENTO, DESARROLLO Y CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Para el mantenimiento de los recursos humanos, se tomarán en cuenta la responsabilidad del cargo ejecutado, el mercado laboral y la situación de los sueldos mínimos para cada categoría. Se tendrán buenas relaciones con los sindicatos d trabajadores de la construcción. Además se contará con primas para mantener un ambiente de trabajo agradable y en continua superación.

En el desarrollo de los recursos humanos, se tendrá una amplia visión a largo plazo para poder enfrentarse a los cambios externos. Se contará con diagnósticos y programación de los cursos y capacitaciones del personal.

El control de los recursos humanos tendrá una actualización de la base de datos con las características de todo el personal, a fin de conocer nuevas necesidades y nuevas capacidades técnicas. Además, se tendrá el control del desempeño de cada trabajador, con el objetivo de saber cómo se contrató y como ha evolucionado al cabo de haber laborado cierto periodo en la empresa.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

11.12.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se llevará acabo por la Gerencia General de manera periódica, que en este caso será mensualmente. Los aspectos a evaluar, serán a través del cumplimiento de objetivos y de méritos. Los objetivos serán fijados en las juntas mensuales, y los méritos serán premiados de acuerdo a la colaboración del personal en el mejor desempeño de la empresa. La evaluación será individual y grupal, evaluando los siguientes aspectos:

-  **Personales.-** Compromiso personal del cumplimiento de los objetivos, Acciones a desarrollar, Desempeño, Retroalimentación y aplicación de nuevos conocimientos o acciones.
-  **Grupales.-** Se evaluará el desempeño de la gerencia en particular en función del cumplimiento de sus objetivos. Aplicación de nuevos procesos y métodos, Nuevas tendencias.

11.13.- LIDERAZGO

El liderazgo del personal estará en función de las actividades que realice. En este caso, las relaciones personales y productivas, se ven influenciadas de manera directa. La relación que se busca es la siguiente:

-  **Nivel Directivo.-** Se mantendrán estrechas relaciones personales tanto en el exterior como en el interior de la empresa, con una productividad alta, con una ambición por cumplir los objetivos y un poco más.
-  **Nivel Gerencial.-** Se mantendrán relaciones laborales intermedias, sin llegar a la intimidad, pero tampoco no conocer nada del personal a su cargo. La productividad deberá ser de la media a alta.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

- 🏠 **Nivel Operacional.**- Se mantendrán relaciones laborales precarias, debido a la responsabilidad de entrega de trabajo. La producción en este caso, no es que sea alta, sino que requiere de mucha atención.

11.14.- MOTIVACIÓN

La motivación del personal será de tres tipos. La aplicación de cada uno dependerá del perfil psicológico de cada persona. La obtención del perfil psicológico será el obtenido en la calificación de la entrada a la empresa.

- 🏠 **Reconocimiento Social.**- Las menciones o premiaciones, se realizarán en público.
- 🏠 **Prima Económica.**- En este caso, el reconocimiento es a través de un incentivo económico y de manera personal, es decir, en privado.
- 🏠 **Reconocimiento Poder.**- Esta motivación es de carácter privado, en donde se dan poderes o confianzas para realizar ciertas actividades.

11.15.- COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La comunicación de la empresa será a través de juntas informativas, que se realizarán de manera mensual, el último viernes a las 16:00 horas. Las comunicaciones en la semana entre Gerencias serán de manera verbal, y se corroborará la información en la junta breve de cada lunes por la mañana.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

11.16.- EQUIPO EN LA EMPRESA

Se inculcará en el personal un espíritu de colaboración grupal, con un mismo objetivo y una misma concepción de la empresa, para cumplir así los objetivos fijados en las juntas. Los trabajos grupales serán por Gerencia y por organización.

11.17.- MANEJO DEL ESTRÉS

Las gerencias serán capaces de identificar el estrés ocasionado por el exceso de trabajo, ya sea por el bajo rendimiento, agresión, baja tolerancia a la frustración, ausencia laboral u otras características perceptibles. Según sea el origen del problema, se determinará la solución, que consistirá en pláticas de liberación, días de descanso, remuneración económica, atención psicológica, ayuda laboral del equipo de trabajo, etc.

11.18.- MANEJO DE CONFLICTOS

Los conflictos laborales serán resueltos a través de una negociación, primeramente entre las dos personas involucradas, luego con su inmediato superior. En caso de que no se solucione de esta manera, se sancionará económicamente con afectación a su salario. En caso de que no se solucione pacíficamente, se procederá a dar de baja de la empresa con la firma de su renuncia.

11.19.- TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS

Se realizará a través de pláticas de la Gerencia General con cada una de las demás Gerencias de manera privada. Después se realizará una junta dependiendo de la urgencia

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

e importancia del problema, a fin de tomar en cuenta a todo el grupo en la toma de la decisión, que al final, dependerá de la Gerencia General.

11.20.-LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA

Los cambios a realizarse en la empresa, serán sometidos a consideración de la gerencia, a fin de tomar la mejor opción.

11.21.-NORMAS EN LA EMPRESA

En la empresa se editará un ejemplar de las normas de la empresa, de convivencia y de procedimientos, a fin de que las actividades a realizarse, se desarrollen de la mejor manera. Las normas serán proporcionadas a cada uno de los que laboran en la empresa.

11.22.-CONTROL E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

La administración de la información de la empresa, será a través de formatos digitales en una computadora sin acceso a la Red de Internet

11.23.-PREVISIÓN Y PLANEACIÓN

Se realizará un cierre y una planeación estratégica de manera anual de la empresa, en la que se definirán los objetivos, programas, metas y estrategias a aplicarse con los recursos económicos, humanos y materiales

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

11.24.-ORGANIZACIÓN

- 🏠 **Unidad.**- Identificación y conjunción del equipo
- 🏠 **Autoridad.**- Líder del proyecto
- 🏠 **Funcionalidad.**- Cada cosa en su lugar
- 🏠 **División de trabajo.**- Llevar a cabo el plan de acción
- 🏠 **Establecer compromisos**
- 🏠 **Fortalecimiento del grupo**
- 🏠 **Clima motivacional**
- 🏠 **Planificar eficientemente**

11.25.-DIRECCIÓN

Será de manera objetiva, comprometida, realista, con aplicación de políticas y normas, con estabilidad emocional.

11.26.-CONTROL

- 🏠 Se obtendrán evaluaciones mensuales para recavar información
- 🏠 Se controlarán los aspectos de carácter económico quincenalmente
- 🏠 Los recursos personales y materiales serán controlados según el programa aprobado y programado.
- 🏠 Retroalimentar nuevos programas y objetivos para corregir errores

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

11.27.- EVALUACIÓN

Será interna por parte de la gerencia General con una periodicidad de seis meses, y de manera externa por parte de una consultora con una periodicidad de un año.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

III.- RESULTADOS

1.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1.1.- SITUACIÓN GEOGRÁFICA:

Se localiza en el extremo Noreste del Distrito Federal, colindando al Norte con los Municipios de Tlalnepantla, Tultitlán, Coacalco y Ecatepec. En la zona Sur, colinda con las delegaciones Cuauhtémoc y Venustiano Carranza. Al Oriente colinda con el municipio de Nezahualcoyotl, y al Occidente con la Delegación Azcapotzalco. Tiene un clima con bajo grado de humedad con una precipitación anual promedio de 651.8 Mm. La temperatura media anual es de 17°. Su latitud promedio es de 2240 m. sobre el nivel del mar. Cuenta con 1886 hectáreas de superficie, que representan el 5.8% del total del DF. Cuenta con 1266.56 ha. para conservación y el resto es de zona urbana, comprendida por 7623 manzanas subdivididas en 10 secciones, formando así 194 colonias.

1.2.-SITUACIÓN DEMOGRÁFICA

El crecimiento poblacional no ha cambiado mucho desde 1970, tal y como se puede apreciar en la siguiente tabla

Tabla 81.- Trayectoria poblacional en la delegación GAM.

| Año | Población | % Respecto al DF | Densidad bruta en la delegación | Densidad bruta en DF |
|------|-----------|------------------|---------------------------------|----------------------|
| 1970 | 1234376 | 17.90 | 215.80 | 147.00 |
| 1980 | 1384431 | 17.20 | 184.50 | 136.90 |
| 1990 | 1268068 | 15.40 | 146.40 | 127.70 |
| 1995 | 1256913 | 14.80 | 139.10 | 131.50 |
| 2000 | 1233922 | 14.43 | 142.45 | 130.20 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 82.- Densidad de población por delegación.

| Delegación | 1970 | 1980 | 1990 | 1995 | Lugar que ocupa |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| Benito Juárez | 216.7 | 180.5 | 153.1 | 138.9 | 7 |
| Cuauhtémoc | 284.6 | 22.64 | 183.7 | 166.6 | 2 |
| Miguel Hidalgo | 154.2 | 127.7 | 87.7 | 78.5 | 14 |
| Venustiano Carranza | 232.7 | 189.8 | 155.5 | 145.3 | 4 |
| Azcapotzalco | 168.1 | 167.4 | 142.6 | 136.7 | 8 |
| Álvaro Obregón | 125.7 | 124.5 | 127.2 | 134 | 9 |
| Coyoacán | 101.5 | 100.5 | 118.8 | 121.3 | 11 |
| Gustavo A. Madero | 215.8 | 184.5 | 146.4 | 145.1 | 5 |
| Iztacalco | 240.6 | 242.4 | 195.8 | 183 | 1 |
| Iztapalapa | 91.5 | 140.9 | 137.8 | 156.9 | 3 |
| Cuajimalpa | 43.5 | 70 | 73.8 | 184.4 | 13 |
| Tláhuac | 57.3 | 91.6 | 113.1 | 140.1 | 6 |
| Xochimilco | 35.3 | 44.2 | 108.3 | 132.8 | 10 |
| Tlalpan | 43.1 | 81.7 | 96.5 | 110 | 12 |
| Magdalena Contreras | 57.7 | 67.1 | 68.9 | 74.8 | 15 |
| Milpa alta | 60.5 | 58.7 | 50.4 | 64.1 | 16 |

Tabla 83.- Tasas de crecimiento poblacional.

| Periodo | GAM | Tasa Natural | Tasa Migratoria | DF % |
|-----------|-------|--------------|-----------------|------|
| 1970-1980 | 1.11 | - | 1.5 | |
| 1980-1990 | -0.9 | 2.36 | -3.25 | 0.25 |
| 1990-1995 | -0.89 | - | - | 0.52 |
| 1995-2000 | -0.4 | - | - | -0.1 |

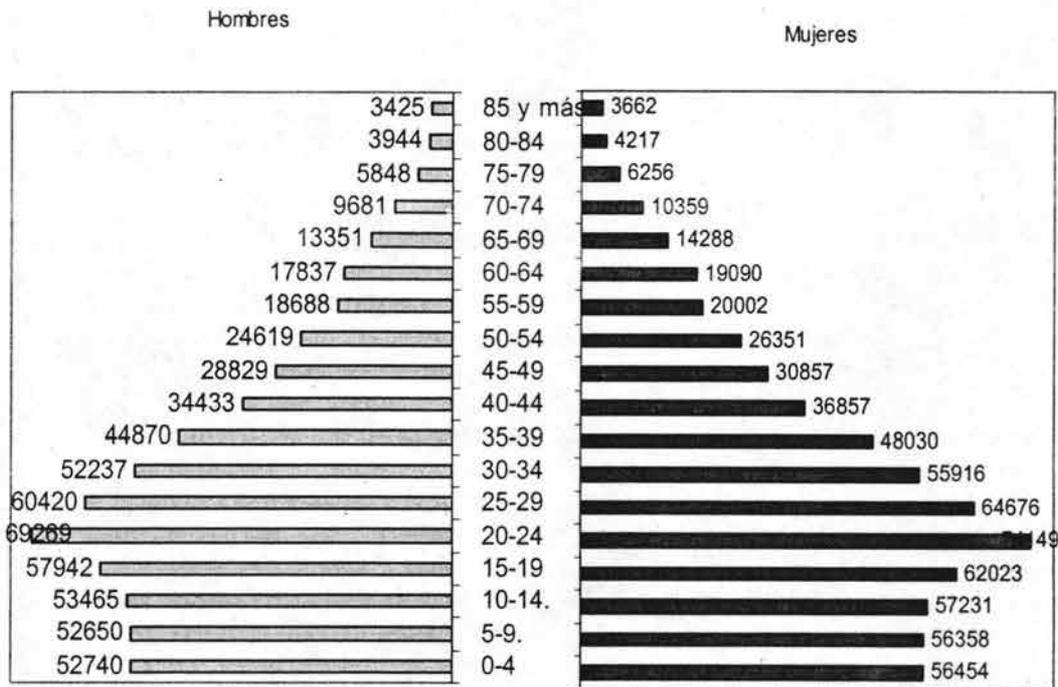
Como se observa en la tabla 3, la delegación pasa por un proceso de deshabitación al igual que las 4 delegaciones centrales comprendidas por el Bando Dos, emitido por el Jefe

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

de Gobierno actual. La población se mantiene casi igual, y la densidad del a delegación es intermedia.

La población en el año 2000 esta compuesta de la siguiente forma:

Gráfico 16.- Población en el año 2000



1.3.- SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA:

En el aspecto Socioeconómico, la población está compuesta de la siguiente forma:

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 84.- Distribución de la población en edad de trabajar.

| | GAM | | DF |
|-----------------|--------|------|------|
| | Número | % | % |
| Población | | | |
| Ocupados | 428174 | 44.5 | 46.4 |
| Desocupados | 13391 | 1.4 | 1.2 |
| Estudiantes | 197165 | 20.5 | 20.2 |
| Hogar | 246911 | 25.7 | 24.4 |
| Otros | 62766 | 6.5 | 6.3 |
| No especificado | 13077 | 1.4 | 1.5 |
| Total | 961484 | 100 | 100 |

Tabla 85.- Distribución de la Población Económicamente Activa por sector.

| | DF | | Delegación GAM | | Respecto al DF |
|-------------------|---------|------|----------------|------|----------------|
| | Número | % | Número | % | |
| PEA Total | 2961270 | 100 | 441565 | 100 | 14.9 |
| Sector Primario | 20729 | 0.7 | 883.13 | 0.2 | 4.2 |
| Sector Secundario | 832117 | 28.1 | 137768.28 | 31.2 | 16.2 |
| Sector Terciario | 2108424 | 71.2 | 302913.59 | 68.6 | 14.3 |

Como se puede ver, la población está básicamente sostenida por las labores del comercio, ya sea formal e informal.

1.4.- ÍNDICE DE MARGINACIÓN.

Uno de los indicadores importantes de la población, son los indicadores de marginación, estos diagnósticos son realizados por el Consejo Nacional de la Población. A continuación se presenta la tabla comparativa:

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 86.- Índice de marginación

| Delegación | Lugar que ocupa |
|--------------------------|-----------------|
| Benito Juárez | 16 |
| Cuauhtémoc | 14 |
| Miguel Hidalgo | 13 |
| Venustiano Carranza | 11 |
| Azcapotzalco | 12 |
| Álvaro Obregón | 7 |
| Coyoacán | 15 |
| Gustavo A. Madero | 9 |
| Iztacalco | 10 |
| Iztapalapa | 5 |
| Cuajimalpa | 3 |
| Tláhuac | 2 |
| Xochimilco | 4 |
| Tlalpan | 8 |
| Magdalena Contreras | 6 |
| Milpa alta | 1 |

Se observa que la delegación está por arriba de la media en cuestión de marginación

1.5.- NIVEL EDUCATIVO

Otro aspecto importante a estudiar, es el nivel educativo de la población, mostrando a continuación la tabla correspondiente:

Tabla 87.- Nivel Educativo

| Características (Con Terminación de estudios) | DF | | Delegación GAM | | Respecto al DF |
|---|---------|------|----------------|------|----------------|
| | Número | % | Número | % | |
| Analfabeta | 227608 | 2.8 | 35003 | 2.8 | 1.7 |
| Primaria | 3919155 | 47.6 | 595424 | 47 | 15.2 |
| Secundaria | 2259242 | 27.4 | 328553 | 25.9 | 14.5 |
| Preparatoria | 943194 | 11.4 | 122764 | 9.7 | 13 |
| Licenciatura | 85129 | 1.03 | 7865 | 0.6 | 9.2 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Se puede observar que la delegación en promedio, cuenta con más del 10% de egresados de todos los niveles.

1.6.- NIVEL DE INGRESOS

En esta tabla se estudian los aspectos de ingresos familiares de la delegación:

Tabla 88.- Tabla de ingresos.

| Nivel de ingresos | DF | | Delegación GAM | | Respecto al DF |
|------------------------------|---------|-----|----------------|------|----------------|
| | Número | % | Número | % | |
| Población Ocupada | 2884807 | 100 | 428174 | 100 | 14.8 |
| No recibe ingresos | 30424 | 1 | 4495 | 1 | 14.7 |
| Hasta 1 veces salario mínimo | 567520 | 20 | 83244 | 19.5 | 14.6 |
| Hasta 2 VSM | 1146519 | 40 | 179963 | 42 | 14.6 |
| Hasta 3 VSM | 443807 | 15 | 70321 | 16.5 | 15.8 |
| Hasta 5 VSM | 316737 | 11 | 46227 | 10.7 | 14.59 |
| Hasta 10 VSM | 191714 | 7 | 22856 | 5.3 | 11.9 |
| Más de 10 VSM | 100556 | 3 | 8875 | 2 | 8.8 |
| No especificado | 87530 | 3 | 12193 | 3 | 13.9 |

Como se puede ver, también en la delegación se cuenta con el 10% en promedio de todo el ingreso del DF, siendo que la conforman 16 delegaciones.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

1.7.- NUMERO DE MATRIMONIOS Y DIVORCIOS EN EL DF.

Tabla 89.- Tabla de matrimonios y divorcios registrados en el DF.

| Matrimonios y Divorcios registrados en el DF | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| AÑO | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Matrimonios | 54886 | 54565 | 54992 | 53732 | 52707 |
| Divorcios | 6831 | 6904 | 6410 | 6806 | 7263 |
| Diferencia | 48055 | 47661 | 48582 | 46926 | 45444 |

Con estas referencias, podemos suponer que:

Tabla 90.- Tabla de matrimonios y divorcios calculados en la delegación GAM.

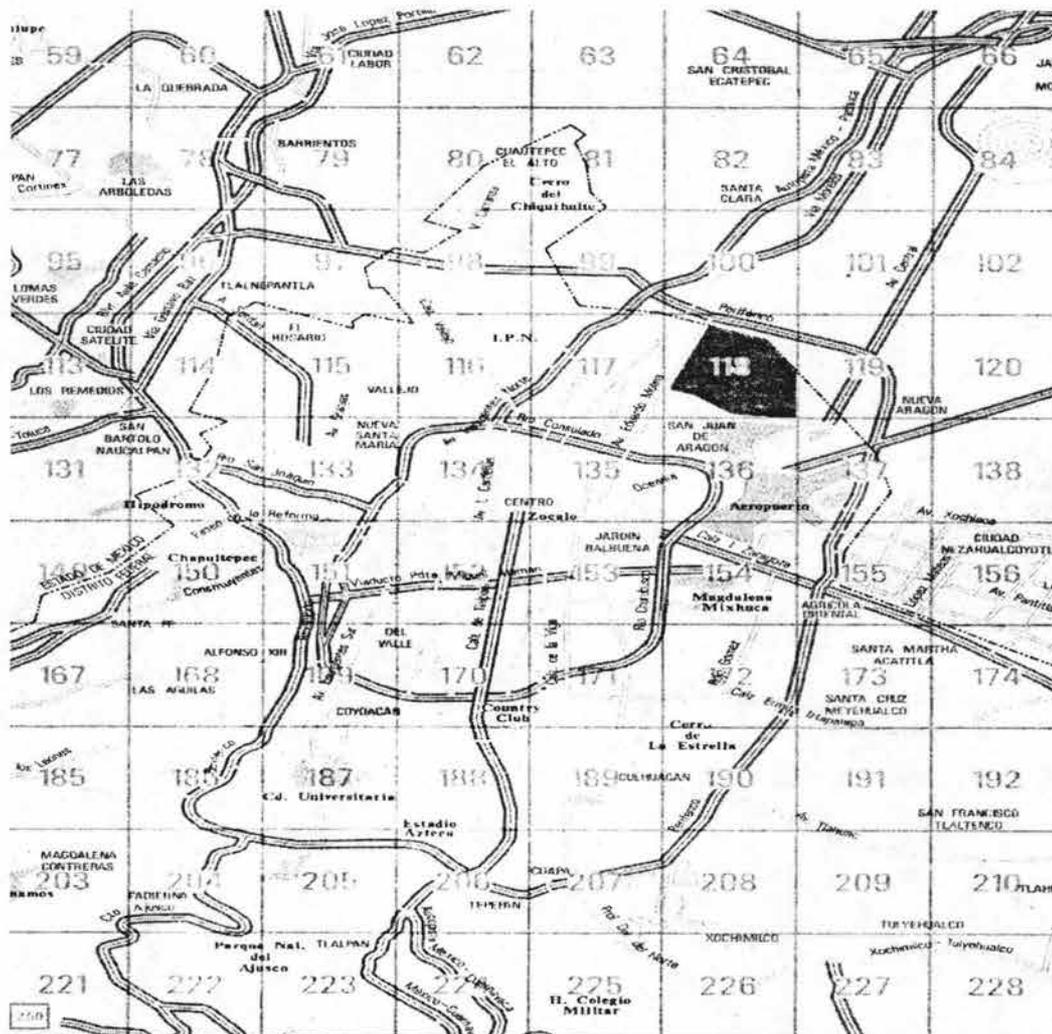
| Matrimonios y Divorcios calculados en la GAM | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|
| AÑO | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Matrimonios | 7921 | 7875 | 7936 | 7754 | 7606 |
| Divorcios | 986 | 996 | 925 | 982 | 1048 |
| Diferencia | 6935 | 6878 | 7011 | 6772 | 6558 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

2.- UBICACIÓN DEL INMUEBLE

Se localiza en la zona Nororiente de la ciudad de México, específicamente en el Oriente de la delegación política de Gustavo A. Madero. La delegación colinda con los municipios de Tlalnepantla, Tultitlán, Coacalco, Ecatepec de Morelos y Nezahualcoyotl, colindando además, con las delegaciones políticas de Venustiano Carranza, Cuauhtémoc y Azcapotzalco (Ver figura 17)

Gráfico 17.- Localización de la Colonia San Felipe de Jesús.



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Está ubicado en la colonia San Felipe de Jesús, colindantes con las colonias Vegas Xalostoc, Valle de Guadalupe, Chamizal, Valle de Aragón y Campestre Guadalupeana del Estado de México, mientras que las colonias colindantes en el Distrito Federal son La Providencia, Campestre Aragón, U.H. Esmeralda, Nueva Atzacualco y 25 de Julio (ver figura 18).

Gráfico 18.- Localización del terreno en la Colonia San Felipe de Jesús.



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Gráfico 20.- Vista del inmueble desde la calle de Antigua Veracruz.



Gráfico 21.- Vista del inmueble desde la Av. Villa de Ayala.



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

3.- OFERTA DE VIVIENDA

La oferta de vivienda vigente al 10 de abril de 2003 en el Distrito Federal, localizada específicamente en la Delegación Gustavo A. Madero, se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 91.- Oferta de vivienda en la GAM.

| | | |
|-----------------|--|---|
| Clave: 1 | GRUPO ALAI, S.A. DE C.V. / 5 5448112 |  |
| | MULTIFAMILIAR de 58.45m ² , con 3 recámaras. Colonia: GUADALUPE VICTORIA Ubicación: DELEGACION GUSTAVO A. MADERO, MEXICO, D. F. Conjunto: GUADALUPE VICTORIA , Entidad Financiera: <u>METROFINANCIERA, S.A. DE C.V.</u> , Situación: EN PROCESO, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$179,169.93 | Sin imagen |
| Clave: 2 | PACO INMUEBLES / 5695-70-52/5695-08-64 | |
| | MULTIFAMILIAR de 45m ² , con 2 recámaras. Colonia: SAN SIMON Ubicación: TOLNAHUAC NO.47 Conjunto: VALLEJO , Situación: 0, Crédito de: INFONAVIT Fecha última actualización: 4/Abril/2020 * Precio de venta: \$237,900.00 | Sin imagen |
| Clave: 3 | TERRACORP, S.A. DE C.V. / (55) 53-95-43-33 | |
| | MULTIFAMILIAR de 51.16m ² a 57.78m ² , con 2 recámaras. Colonia: VALLEJO Ubicación: ERNESTO ELORDUY # 187 Conjunto: RINCONADA VALLEJO , Situación: TERMINADA, Crédito de: INFONAVIT Fecha de disponibilidad: 4/Julio/2002 Fecha última actualización: 2/Abril/2003 * Precio de venta: \$242,843.02 a \$274,266.40 | Sin imagen |
| Clave: 4 | CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA MEXICANA DELTA, S.A. DE C.V. / | |
| | EDIFICIO de 50.49m ² a 50.75m ² , con 2 recámaras. Colonia: VALLEJO Ubicación: SMETANA NO. 43 Conjunto: FRAMBOYANES , Entidad Financiera: FINCASA HIPOTECARIA, S.A. DE C.V. Situación: EN PROCESO, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$279,558.25 | Sin imagen |
| Clave: 5 | INMOBILIARIA CONSORO, S.A. DE C.V. / 199 81454 | |
| | MULTIFAMILIAR de 59.64m ² , con 2 recámaras. Colonia: VALLEJO Ubicación: CALLE CARUSO NUMERO 275 Conjunto: TORRE MISTERIOS , Entidad Financiera: HIPOTECARIA VANGUARDIA, S.A. DE C.V. Situación: EN PROCESO, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$291,494.97 | Sin imagen |
| Clave: 6 | PACO INMUEBLES / 5686-88-12/5686-33-83 | |
| | MULTIFAMILIAR de 58m ² , con 2 recámaras. Colonia: SAN SIMON Ubicación: TOLNAHUAC NO.47 Conjunto: VALLEJO , Situación: 0, Crédito de: INFONAVIT Fecha última actualización: 24/Febrero/2020 * Precio de venta: \$302,432.00 | Sin imagen |
| Clave: 7 | CONSTRURBAN, S.A. DE C.V. / 5 5150708 |  |
| | MULTIFAMILIAR de 6156.72m ² , con 2 recámaras. Colonia: VALLE GOMEZ Ubicación: PEÑOLES NUM. 47 Conjunto: PEÑOLES 47 , Entidad Financiera: <u>HIPOTECARIA SU CASITA, S.A. DE C.V.</u> , Situación: POR INICIAR, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$323,567.85 | Sin imagen |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

| | | |
|---|--|---|
| Clave: 8 | INMOBILIARIA M.C.B., S.A. DE C.V. / 5 7815537 |  |
| MULTIFAMILIAR de 49.7m ² a 64.2m ² de 2 a 3 recámaras, Colonia: GRANJAS MODERNA Ubicación: CALLE FENIX ESQ. PALOMAS Conjunto: EL FENIX , Entidad Financiera: <u>HIPOTECARIA NACIONAL, S.A. DE C.V.</u> Situación: TERMINADA, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$329,516.30 a \$366,483.94 | | Sin imagen |
| Clave: 9 | DESARROLLADORA METROPOLITANA, S.A. DE C.V. / 5 2674700 | |
| MULTIFAMILIAR de 51.25m ² a 64.65m ² , con 2 recámaras algunas cuentan con alcoba. Colonia: DM NACIONAL Ubicación: CALZ. SAN JUAN DE ARAGON, COLONIA ARAGON, DELEG. GUSTAVO A. Conjunto: SAN JUAN , Entidad Financiera: <u>METROFINANCIERA, S.A. DE C.V.</u> Situación: EN PROCESO, Crédito de: SHF/FOVI, SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$344,371.18 a \$444,911.50 | | Sin imagen |
| Clave: 10 | PACO INMUEBLES / 5686-88-12 | |
| MULTIFAMILIAR de 87m ² , con 3 recámaras algunas cuentan con estacionamiento. Colonia: VALLEJO Ubicación: BORODIN NO.63 Conjunto: VALLEJO , Situación: 0, Crédito de: INFONAVIT Fecha última actualización: 20/Febrero/2020 * Precio de venta: \$750,000.00 | | Sin imagen |

Tabla 92.-Oferta de vivienda en el Estado de México, Municipio de Nezahualcoyotl.

| | | |
|---|--|---|
| Clave: 11 | INMOBILIARIA OLIBARI, S.A. DE C.V. / 5 6743188 |  |
| MULTIFAMILIAR de 51.8m ² , con 2 recámaras. Colonia: BOSQUES DE ARAGON Ubicación: CALLE BOSQUES DE IRAN COL. BOSQUES DE ARAGON, MPIO. NETZAHUA Conjunto: BOSQUES DE IRAN , Entidad Financiera: <u>HIPOTECARIA NACIONAL, S.A. DE C.V.</u> Situación: EN PROCESO, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$340,422.86 | | Sin imagen |

Tabla 93.-Oferta de vivienda en el Estado de México, Municipio de Ecatepec.

| | | |
|---|---|---|
| Clave: 12 | INMOBILIARIA CAME SA DE CV / (55) 55-45-18-18 52-55-52-78 | |
| MULTI-HORIZONTAL de 56.58m ² , con 2 recámaras algunas cuentan con estacionamiento. Colonia: VENTA DE CARPIO Ubicación: ECATEPEC; MEXICO Conjunto: GUADALUPANA LA VENTA , Situación: EN PROCESO, Crédito de: INFONAVIT Fecha de disponibilidad: 9/Diciembre/2001 Fecha última actualización: 2/Abril/2003 * Precio de venta: \$210,942.90 | |  |
| Clave: 13 | EDIFICADORA ECATEPEC, S.A. DE C.V. / 5 5209460 | |
| DUPLEX de 52.78m ² , con 2 recámaras. Colonia: GUADALUPE VICTORIA Ubicación: AV.FRANCISCO VILLA Conjunto: POZO DE LA PILA , Entidad Financiera: CREDITO INMOBILIARIO, S.A. DE C.V. Situación: EN PROCESO, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$232,920.90 | |  |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

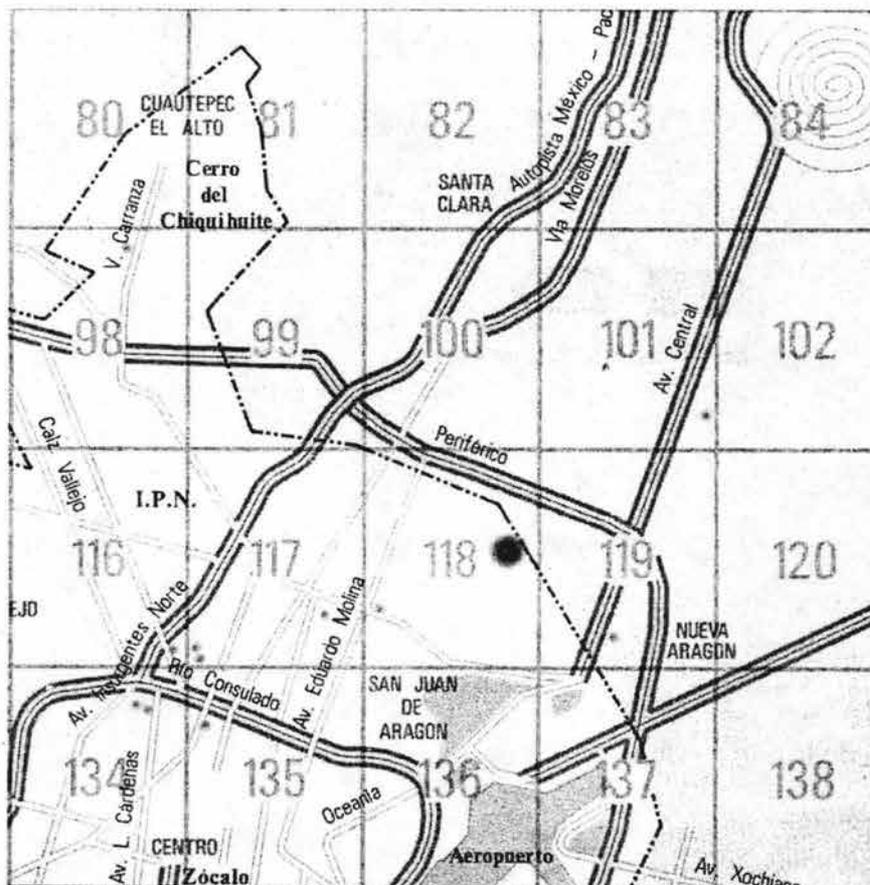
| | | |
|--|---|---|
| Clave: 14 | CONSTRUCTORA INMOBITEC, S.A. DE C.V. / 5 5200985 | |
| DUPLEX Y MULTIFAMILIAR de 50.52m ² a 58.71m ² , con 2 recámaras. Colonia: TULPETLAC Ubicación: PROLONGACION AV. MEXICO MANZANA 5 LOTE 1 COL. TULPETLAC Conjunto: VILLAS DE TULPETLAC , Entidad Financiera: <u>HIPOTECARIA NACIONAL, S.A. DE C.V.</u> Situación: TERMINADA, Crédito de: SHF/FOVI, SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$244,322.63 a \$284,766.16 | |  |
| Clave: 15 | INMOBILIARIA VILLAS DEL ALBA, S.A. DE C.V. / 5 85-00-03-86 85-00-03-87 | |
| de 64.58m ² a 67.93m ² , con 2 recámaras algunas cuentan con alcoba algunas cuentan con estacionamiento. Colonia: STA. CRUZ VENTA DE CARPIO Ubicación: CIRCUITO METROPOLITANO CARRETERA LECHERIA - TEXCOCO S/N. Conjunto: VILLAS DEL SOL , Entidad Financiera: HIPOTECARIA VANGUARDIA, S.A. DE C.V. Situación: EN PROCESO, Crédito de: INFONAVIT, SHF Fecha de disponibilidad: 9/Agosto/2003 Fecha última actualización: 2/Abril/2003 * Precio de venta: \$246,659.14 a \$286,671.88 | |  |
| Clave: 16 | CONSTRUVIPO, S.A. DE C.V. / 5 2717806 | |
| MULTIFAMILIAR de 64.85m ² a 64.87m ² , con 3 recámaras. Colonia: GUADALUPE VICTORIA Ubicación: PLATON S/N LOTES 1 AL 3 Conjunto: TORRES DE ALTAVISTA , Entidad Financiera: FINCASA HIPOTECARIA, S.A. DE C.V. Situación: EN PROCESO, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$286,671.88 | |  |
| Clave: 17 | INMOBILIARIA MONREB, S.A. DE C.V. / 5 57-70-07-43 51-16-22-49 | |
| UNIFAMILIAR Y DUPLEX de 57.01m ² a 76.39m ² de 2 a 3 recámaras, algunas cuentan con estacionamiento. Colonia: FRACC. COLINAS DE ECATEPEC Ubicación: PROLONG. CALLE ALELHI S/N Conjunto: COLINAS DE ECATEPEC , Entidad Financiera: <u>HIPOTECARIA NACIONAL, S.A. DE C.V.</u> Situación: EN PROCESO, Crédito de: INFONAVIT, SHF Fecha de disponibilidad: 23/Diciembre/2003 Fecha última actualización: 2/Abril/2003 * Precio de venta: \$130,137.22 a \$344,749.48 | | Sin imagen |
| Clave: 18 | ALTA CALIDAD INMOBILIARIA, S.A. DE C.V. / 5 5144049 | |
| MULTIFAMILIAR de 54.3m ² , con 2 recámaras. Colonia: GUADALUPE VICTORIA Ubicación: CANAL DE CASTERA O CARRETERA DE RECURSOS HIDRAULICOS S/N, CO Conjunto: PASEOS DE ECATEPEC , Entidad Financiera: <u>HIPOTECARIA NACIONAL, S.A. DE C.V.</u> Situación: TERMINADA, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$179,169.93 | | Sin imagen |
| Clave: 19 | GRUPO EDIFICADOR POLGUED, S.A. DE C.V. / 5 5144049 | |
| MULTIFAMILIAR de 53.82m ² a 54.3m ² , con 2 recámaras. Colonia: SAN JOSE DE JALAPA Ubicación: RECURSOS HIDRAULICOS, S/N COL. GUADALUPE VICTORIA, ECATEPEC, Conjunto: ECATEPEC , Entidad Financiera: <u>HIPOTECARIA NACIONAL, S.A. DE C.V.</u> Situación: EN PROCESO, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$179,169.93 | | Sin imagen |
| Clave: 20 | VIVIMEX, S.A. DE C.V. / 5 5332030 | |
| MULTIFAMILIAR de 59.03m ² a 59.54m ² , con 2 recámaras. Colonia: REAL DE SANTA CLARA Ubicación: MIGUEL HIDALGO NO. 73 Conjunto: REAL DE SANTA CLARA , Entidad Financiera: <u>HIPOTECARIA NACIONAL, S.A. DE C.V.</u> Situación: TERMINADA, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$232,920.90 | | Sin imagen |
| Clave: 21 | INMOBILIARIA CAPA, S.A. DE C.V. / 5 5144049 | |
| MULTIFAMILIAR de 58.4m ² a 94.33m ² de 2 a 3 recámaras, algunas cuentan con alcoba. Colonia: JAJALPA Ubicación: CALZADA DE LA VIGA NO. 117 Conjunto: COND. BONITO ECATEPEC , Entidad Financiera: <u>HIPOTECARIA NACIONAL, S.A. DE C.V.</u> Situación: EN PROCESO, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$232,920.90 a \$340,422.86 | | Sin imagen |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

| | | |
|---|---|---|
| Clave: 22 | BARRANCA DEL MUERTO (A.ZER) / 57671290 | |
| UNIFAMILIAR de 62.33m ² , con 2 recámaras algunas cuentan con alcoba algunas cuentan con estacionamiento. Colonia: SANTA MARIA CHICONAUTLA Ubicación: 2DA CERRADA VIRGEN PURISIMA 4 MZ 100 LT 2 CASA 7 Conjunto: NINGUNO , Crédito de: INFONAVIT Fecha última actualización: 6/Marzo/2003 * Precio de venta: \$250,000.00 | | Sin imagen |
| Clave: 23 | BOLSA DE VIVIENDA CENTRAL / 57884410 TARDES | |
| UNIFAMILIAR de 65m ² , con 3 recámaras. Colonia: VALLE DE ANAHUAC Ubicación: LAZARO CARDENAS 42A Conjunto: FRAC. VALLE DE ANAHUAC , Situación: DISPONIBLE, Crédito de: INFONAVIT Fecha última actualización: 25/Marzo/2003 * Precio de venta: \$420,000.00 | | Sin imagen |
| Clave: 24 | GIG DESARROLLADORES INMOBILIARIOS SA DE CV / 3 6732775 |  |
| UNIFAMILIAR de 80.5m ² a 93.5m ² , con 3 recámaras algunas cuentan con alcoba. Colonia: HOGARES MARIA Ubicación: Conjunto: BOSQUES DE SAN JAVIER , Entidad Financiera: <u>HIPOTECARIA NACIONAL, S.A. DE C.V.</u> Situación: EN PROCESO, Crédito de: SHF Fecha última actualización: 24/Marzo/2003 * Precio de venta: \$512,540.00 a \$658,104.17 | | Sin imagen |

Gráfico 22.-Oferta de vivienda cercano al desarrollo.

- Competencia
- Proyecto



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

4.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

4.1.- CARACTERÍSTICAS DE LOS DEPARTAMENTOS:

Departamento 1:

| | |
|--------------------|----------------------------|
| Patio de servicio: | 2.72 |
| Cocina: | 4.79 |
| Estancia Comedor: | 10.61 |
| Vestíbulo: | 2.32 |
| Baño: | 2.30 |
| Recámara 1: | 7.22 |
| Recámara 2: | 9.42 |
| Muros: | 4.82 |
| Total: | 44.20 m² |

Departamento 2:

| | |
|--------------------|----------------------------|
| Patio de servicio: | 2.94 |
| Cocina: | 5.03 |
| Estancia Comedor: | 9.94 |
| Vestíbulo: | 2.40 |
| Baño: | 2.34 |
| Recámara 1: | 8.29 |
| Recámara 2: | 8.44 |
| Muros: | 4.65 |
| Total: | 44.03 m² |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Departamento 3:

| | |
|--------------------|----------------------------|
| Patio de servicio: | 2.77 |
| Cocina: | 5.19 |
| Estancia Comedor: | 11.88 |
| Vestíbulo: | 1.24 |
| Baño: | 2.13 |
| Recámara 1: | 7.88 |
| Recámara 2: | 9.60 |
| Muros: | 4.96 |
| Total: | 45.65 m² |

- **Escaleras y pasillos:** 16.00 m²

Total superficie construida por nivel: 151.00 m²

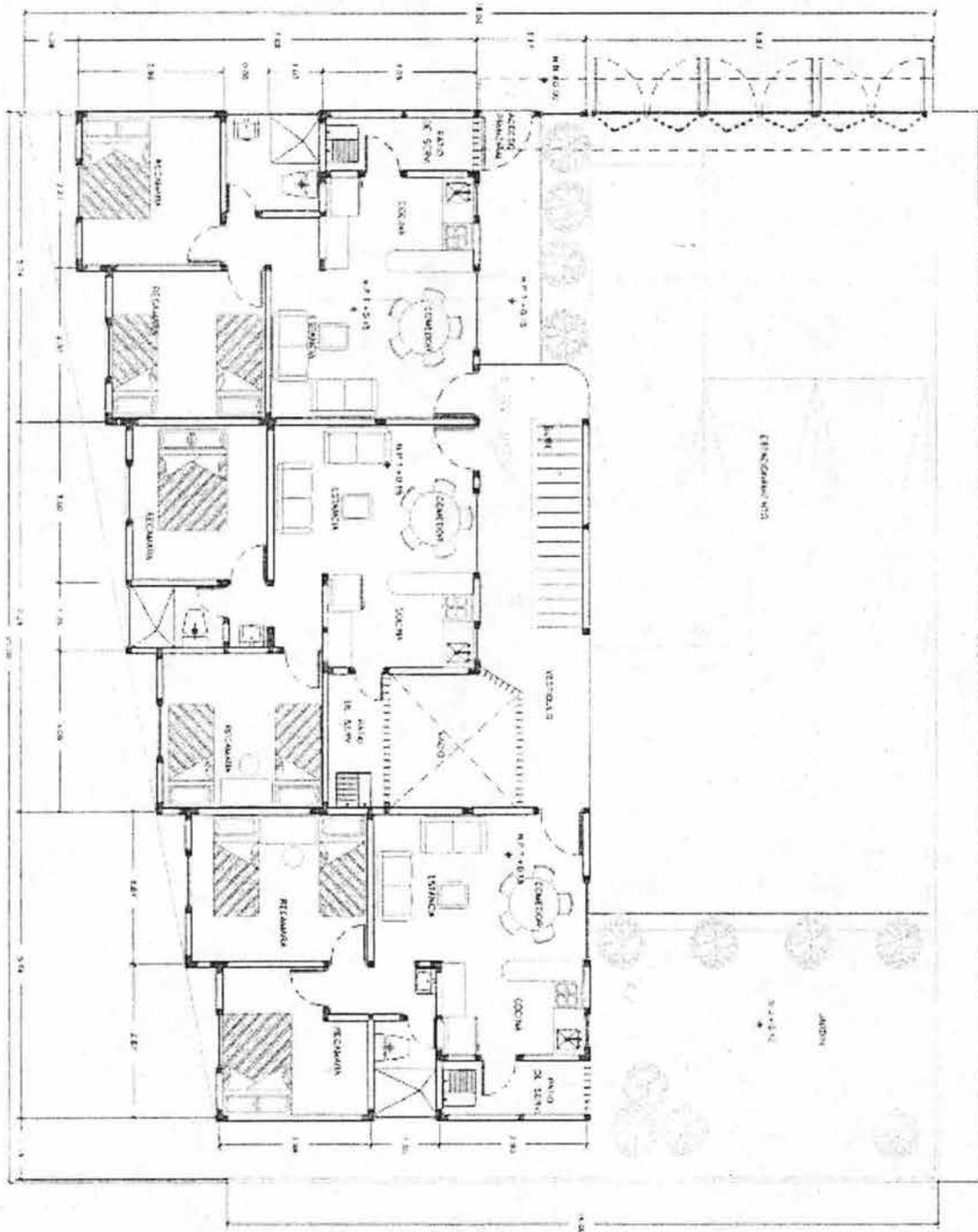
Total superficie construida cinco niveles: 755.00 m²

4.2.- PLANOS ARQUITECTÓNICOS

Los planos arquitectónicos que a continuación se presentan, forma parte del expediente de planos que servirán para tramitar la licencia de construcción. En estos planos se pueden apreciar la planta arquitectónica, Planta tipo, Corte de fachada. Estos planos, sólo sirven para dar una muestra del tipo de proyecto, ya que en conjunto, son aproximadamente 20 diferentes planos, que son imposibles de mostrar en este trabajo.

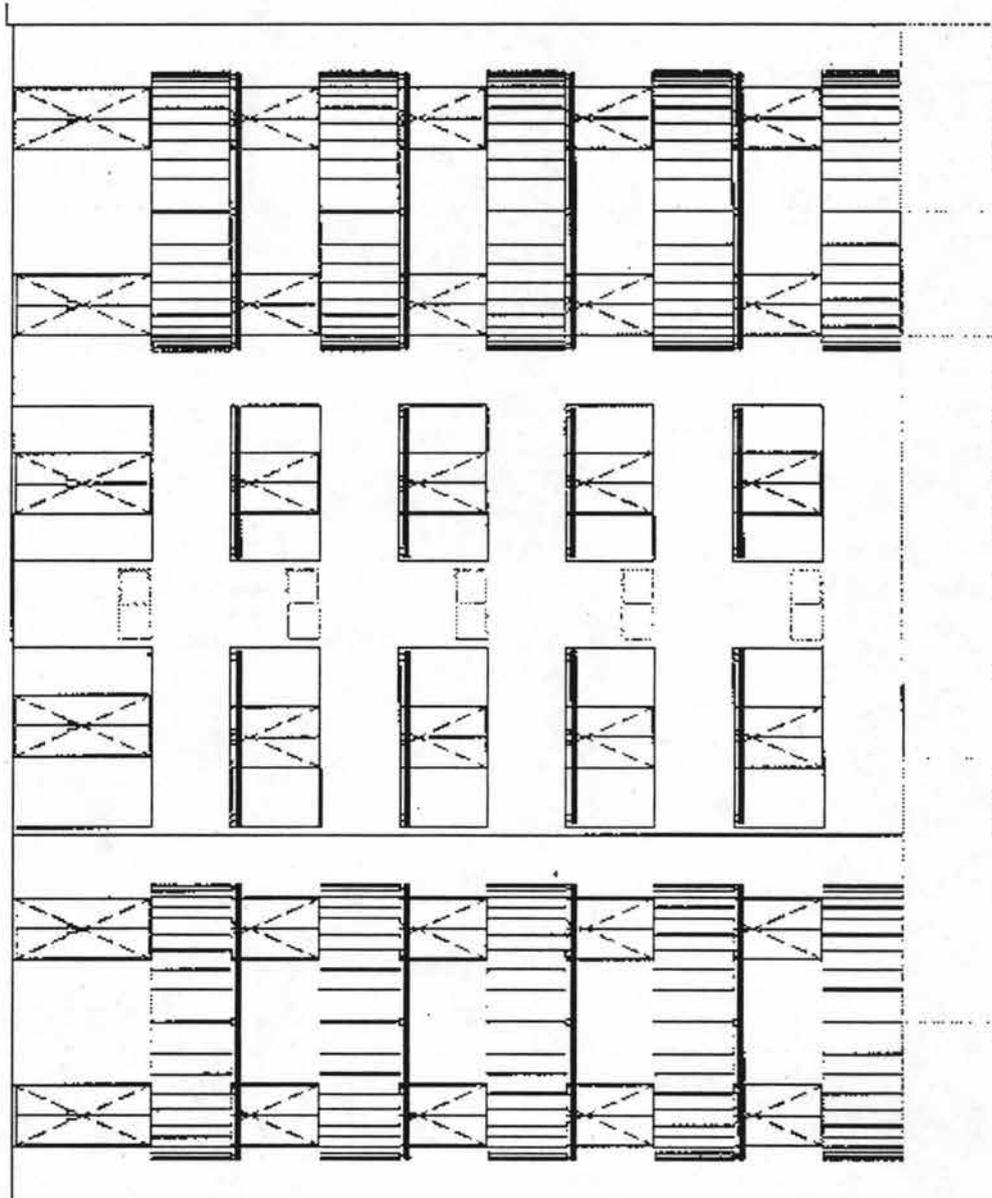
Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Gráfico 23.-Planta Arquitectónica.



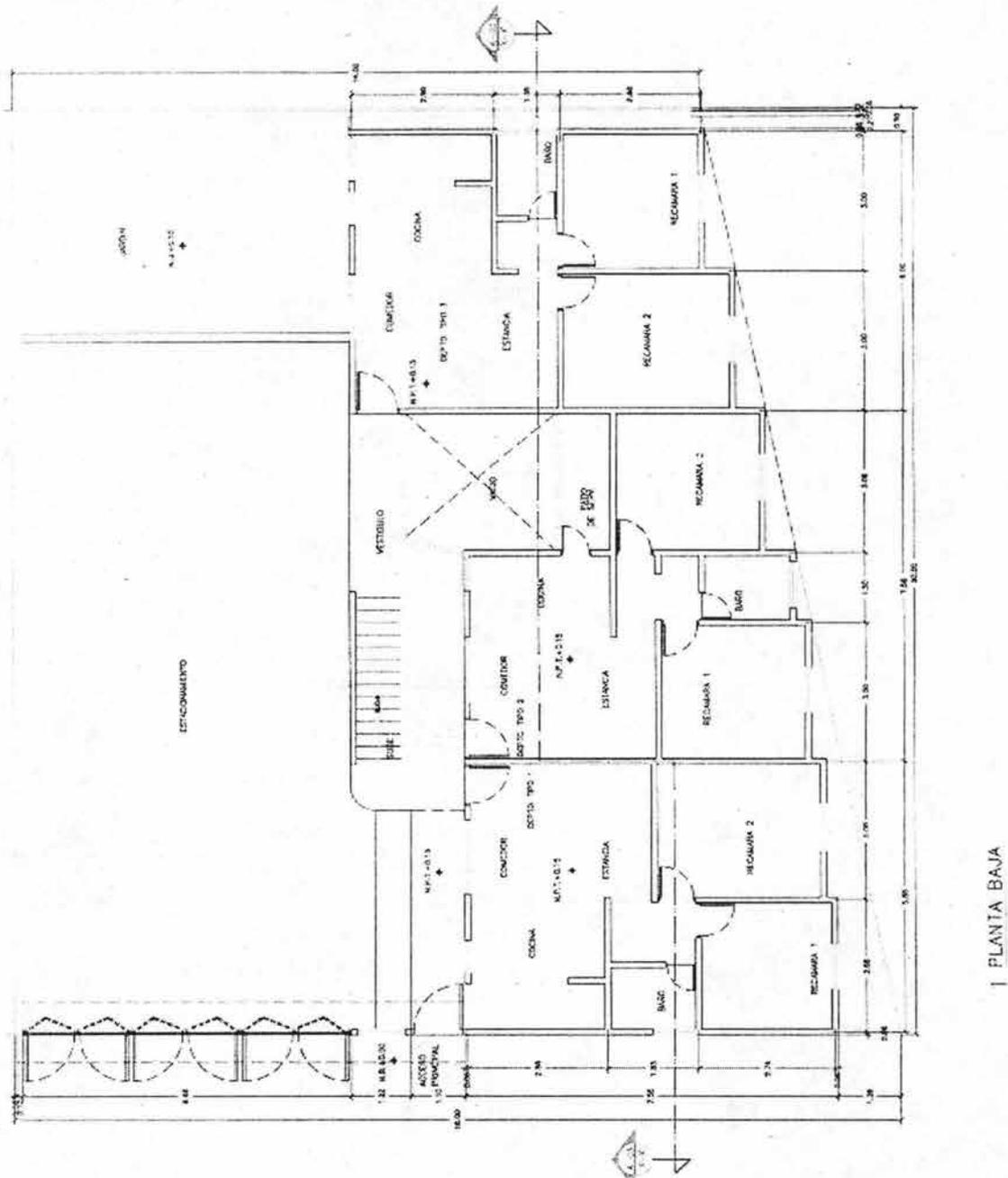
Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Gráfico 25.-Fachada principal.



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Gráfico 26.-Planta principal.



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

4.3.- LICENCIAS

Los trámites de las licencias son importantes para la viabilidad del proyecto, por lo que primeramente se solicitó una licencia ante el instituto de vivienda, para ver si en la zona donde se encuentra el inmueble, se puede construir vivienda de interés social, limitado por el número de niveles de construcción, la población, el suministro de agua y el servicio de drenaje. Después se solicitará el permiso ante las instancias delegacionales, en este caso a la Delegación Gustavo A. Madero.

4.3.1. LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN

Para solicitar la licencia de construcción se requiere contar con los planos arquitectónicos, de mecánica de suelos, el plano estructural, y el pago de derechos por la solicitud, por lo que en este caso sólo se solicitará en caso de que se apruebe el proyecto de inversión.

4.3.2. CERTIFICADO ÚNICO DE ZONIFICACIÓN DE USO DE SUELO ESPECÍFICO FACTIBILIDADES

Este permiso fue solicitado en el mes de abril de 2003, por lo que se tiene un año para poder iniciar los trámites de licencia de construcción. La vigencia es de un año, y fue emitido en el mes de agosto de 2003, por lo que en consecuencia, su vigencia continúa hasta el mes de agosto de 2004.

Este trámite es el más importante en el proyecto, ya que por disposiciones del Gobierno del Distrito Federal, el proyecto es viable, haciendo menos riesgoso el proyecto.

A continuación se presenta el permiso correspondiente a dicho trámite:

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

5.- AVALÚO COMERCIAL DEL INMUEBLE

Gráfico 28.-Método Físico Directo.



Avalúo 20026756

AVALUO

Fecha del avalúo: AL 09 DE DICIEMBRE DEL 2002.

I- ANTECEDENTES

Institución que practica el avalúo: Bansi, S.A. Institución de banca múltiple.
 Solicitante del avalúo : SR. JOSE CALIXTO SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ.
 Perito valuador : ING. ARQ. JOSE LUIS ARIAS SORIANO.
 Registro Bansi, S.A. : 651-10-20-009.
 Especialidad : INMUEBLES.
 Propósito del avalúo : EFECTOS INFORMATIVOS.
 Objeto del avalúo : ESTIMACIÓN DEL VALOR COMERCIAL.
 Propietario del inmueble : SR. JOSE CALIXTO SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ.
 Inmueble que se avalúa : CASA HABITACION.
 Dirección del inmueble : CALLE ANTIGUA VERACRUZ No. 7, COLONIA SAN FELIPE DE JESUS, C.P. 07510, DELEGACION GUSTAVO A. MADERO, MEXICO, D.F.
 Régimen de propiedad : PRIVADA INDIVIDUAL.
 Cuenta predial : 053-502-03-000-8. Clave catastral : Cuenta del agua: 30-50-116-463-01-000-6.

II- CARACTERÍSTICAS URBANAS DE LA ZONA

Clasificación de la zona : HABITACIONAL DE 2er. ORDEN.
 Tipos de Construcción : CASAS HABITACION DE 1 Y 2 NIVELES DE INTERES SOCIAL Y AUTOCONSTRUCCIÓN.
 Índice de saturación en la zona : 100%
 Tipo de población : NORMAL.
 Contaminación ambiental : INDICE INEQA 150 PUNTOS DE OZONO.
 Uso actual del suelo : H4 (HABITACIONAL).
 Vías de acceso e importancia de las mismas y referencias relevantes : POR LAS AVS. RIO DE LOS REMEDIOS Y VILLA DE AYALA, COMO VIAS PRINCIPALES DE ACCESO DE TRANSITO VEHICULAR MEDIO.
 Servicios públicos y equipamiento urbano:
 a) Servicios públicos : COMPLETOS.
 Abastecimiento de agua potable : RED DE DISTRIBUCIÓN CON SUMINISTRO MEDIANTE TOMA DOMICILIARIA.
 Redes de recolección de aguas : MEDIANTE LA RECOLECCION DE AGUAS RESIDUALES EN SISTEMAS SEPARADOS PARA AGUAS NEGRAS Y PLUVIALES.
 Red de electrificación : SUMINISTRO A TRAVES DE REDES AEREAS, SUBTERRÁNEAS O MIXTAS.
 Alumbrado público : SISTEMA DE CABLEADO AEREO O SUBTERRANEO CON POSTES DE MADERA Y DE CONCRETO.
 Parámetro de vialidades (guarniciones, Cordones ó machucos) : DE CONCRETO Y DE SECCION TRAPEZCO.
 Borneos ó macetas : ANCHO DE 0.80 mts. DE CONCRETO HIDRAULICO.
 Vialidades : (SECUNDARIAS) CALLES LOCALES.
 Pavimentos : DE ASFALTO.
 Materiales empleados en canchales : DE CONCRETO HIDRAULICO CON ARBOLADOS.
 Telefonía : RED AEREA SOBRE POSTES DE CONCRETO Y SUBTERRANEA.
 Gas natural o LP : SUMINISTRO MEDIANTE CARROS TANQUE CON TIPO DE GAS L.P.
 Planta de tratamiento (aguas residuales) : PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES PERTENECIENTE A LA DELEGACION CORRESPONDIENTE.
 Recolección de basura : RECOLECCION POR MEDIO DE CAMION CADA TERCER DIA.
 Vigilancia : TIPO DE VIGILANCIA PUBLICA.
 Transportes urbanos y suburbanos : TRANSPORTES PUBLICOS DE 1500 mts. DE DISTANCIA A LA ESQUINA MAS PROXIMA AL VIA PUBLICA.
 h) Equipamiento y mobiliario urbano : EQUIPAMIENTO URBANO DE LOS SERVIDORES GOBIERNO, CENTROS COMERCIALES, DEPORTIVOS Y DIVERSOS GIROS COMERCIALES.

Este Avalúo no es válido para efectos litigiosos, ni como base para crédito, es solo válido como evidencia de valoración de dominio NO ES VÁLIDO PARA DACIÓN EN PAGO

EL PRESENTE AVALÚO NO ES VÁLIDO SI NO CUENTA CON EL SELIO Y FIRMA AUTORIZADOS POR LA INSTITUCIÓN
 AV. TERRANOVIA N° 325, FRACC. TERRANOVIA, GUADALAJARA, JALISCO, C.P. 44690, TEL. (31) 678 45 10

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda



Avalúo 20026756

III.- TERRENO

Tramo de calles, calles transversales, límites y orientaciones:
CALLE ANTIGUA VERACRUZ UBICACIÓN DEL PREDIO ACERA QUE VE AL NOROESTE, FORMANDO ESQUINA CON AV. VILLA DE AYALA, ACERA QUE VE AL SUROESTE.

Medidas y distancias:

SUPERFICIE (312) TERRENO: 318.00 m²

MEDIDAS Y COLINDANCIAS DEL TERRENO SEGÚN:
ESCRITURAS No. 2,860, No. 12 TOLUCA, EDO. MEX.

AL NORESTE: EN 20.10 MTS. CON LOTE 1.

AL SUROESTE: EN 20.28 MTS. CON AV. VILLA DE AYALA.

AL NOROESTE: EN 17.97 MTS. CON CALLE ANTIGUA VERACRUZ.

AL SURESTE: EN 14.02 MTS. CON LOTE 3.

Croquis de ubicación: "ANTIGUA VERACRUZ No. 7"



| | |
|--------------------------------|---|
| Área total | : 318.00 m ² , Según: Escrituras. |
| Topografía y configuración | : PLANA Y DE FORMA TRAPEZOIDAL. |
| Características geométricas | : A 308.00 MTS. AL ORIENTE EL PERÍMETRO DELEGACIONAL. |
| Densidad habitacional | : H4 (400 HAB/HA.) |
| Intensidad de construcción | : MEDIA, HASTA 3.5 VECES EL ÁREA DEL TERRENO. |
| Servidumbres y/o restricciones | : LAS INDICADAS EN EL PLANO PARCIAL DE DESARROLLO DE LA DELEGACION CORRESPONDIENTE. |
| Consideraciones adicionales | : NINGUNA. |

IV.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL INMUEBLE

| | |
|----------------------------------|---|
| Uso actual del inmueble | : HABITACIONAL. |
| Distribución | : CASA HABITACIÓN DESARROLLADA EN DOS PLANTAS, DIVIDIDA EN 2 MÓDULOS Y CADA MÓDULO CONSTA DE: |
| Planta Baja (MÓDULO 1) | : SALA, COMEDOR, COCINA, BAÑO COMPLETO, ESTUDIO, 2 RECAMARAS, LOCAL COMERCIAL Y COCHERA A CUBIERTO PARA 2 AUTOS. |
| (MÓDULO 2) | : DOS LOCALES COMERCIALES Y TALLER CON MEDIO BAÑO. |
| Planta Alta (MÓDULO 1) | : VESTIBULO, CUBO DE ESCALERAS, 3 RECAMARAS Y BAÑO COMPLETO. |
| (MÓDULO 2) | : SALA, COMEDOR, COCINA, MEDIO BAÑO Y 2 RECAMARAS. |
| Tipo de Construcción | : TI Y TIL-DE CONCRETO ARMADO (SALA, DEPTO. Y LOCALES) Y YIU-DE CONCRETO ARMADO CON TECHUMBRE DE LANA DE ASBESTO (COBERTIZO). |
| Número de niveles | : DOS NIVELES Y UN FLEJE BARRIO |
| Tipo | : VIVIENDA |
| Cantidad y Clasificación | |
| Edad aproximada | |
| Vista del Estado de conservación | |
| Salud del inmueble | |
| Ubicación en el inmueble | |
| Unidades habitables | : CINCO (TRES EN PLANTA BAJA Y DOS EN PLANTA ALTA) Y DOS LOCALES COMERCIALES. |

Página 2 de 37

EL PRESENTE AVALÚO NO ES VÁLIDO SI NO CUENTA CON EL SELLO Y FIRMA AUTORIZADOS POR LA INSTITUCIÓN
AV. TERRANOVA N° 225, FRACC. TERRANOVA, GUADALAJARA, JALISCO, C.P. 44680, TEL. (31) 678 45 10

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda



Avalúo 20026756

V.- ELEMENTOS DE LA CONSTRUCCION

- a).- **Obra negra ó gruesa.**
- Cimientos : MAMPOSTERÍA DE PIEDRA BRASA CON REFUERZOS DE CONCRETO ARMADO.
 - Estructuras : MUROS DE CARGA, TRABES, CASTILLOS Y CERRAMIENTOS DE CONCRETO ARMADO.
 - Muros : DE TABIQUE DE CONCRETO LIGERO.
 - Entrepisos : LOSAS PLANAS DE CONCRETO ARMADO EN CLAROS MEDIOS Y CORTOS.
 - Techos : LOSAS PLANAS DE CONCRETO ARMADO EN CLAROS MEDIOS Y CORTOS.
 - Azoteas : LECHAREADAS E IMPERMEABILIZADAS EN TI.
 - Bardas : DE TABICÓN DE CONCRETO LIGERO CON APLANADO A UNA CARA.
- b).- **Revestimientos y acabados interiores.**
- Aplanados : DE MEZCLA A PLOMO Y REGLA.
 - Piñones : DE MEZCLA A NEVIT Y REGLA.
 - Laubrim : AZULEJO DE CALIDAD COMERCIAL DE 11X 11 cm. EN ZONA HUMEDA DE BAÑO.
 - Pisos : FIRMES DE CONCRETO, CON RECUBRIMIENTO DE LOSETA CERAMICA DE 30 X 30 cm. EN TI Y CEMENTO PULIDO EN TII Y TIII.
 - Zoclos : DEL MISMO MATERIAL QUE LOS PISOS EN TI.
 - Escaleras : RAMPA Y ESCALONES DE CONCRETO ARMADO CON RECUBRIMIENTO EN ALFOMBRA DE CALIDAD COMERCIAL EN TI Y DE ACERO ESTRUCTURAL EN TIII.
 - Pintura : VINÍLICA EN MUROS Y PLAFONES Y ESMALTE EN HERRERÍA.
 - Rec. especiales : NO EXISTEN.
- c).- **Carpintería.**
- Pisos : NO EXISTEN.
 - Puertas : TIPO TAMBOR CON TRIPLAY DE PINO LAQUEADO.
 - Cuadro ropa : NO EXISTEN.
 - Lambrión : NO EXISTEN.
- d).- **Instalaciones hidráulicas y sanitarias (COMPLETAS Y OCULTAS), CON TUBERÍA DE FIERRO FUNDIDO PARA DESAGUES Y GALVANIZADA EN ALIMENTACIONES.**
- Muebles de baño : PLANOS Y DE COLOR DE CALIDAD COMERCIAL DEL PAIS.
 - Muebles de cocina :
- e).- **Instalaciones eléctricas (COMPLETAS Y OCULTAS).**
- Instalación : LAMPARAS INCANDESCENTES Y FLUORESCENTES.
 - Apagadores y contactos : CON ACCESORIOS DE CALIDAD COMERCIAL DEL PAIS.
- f).- **Elementos metálicos.**
- Portones ó verjas : DE LAMINA TROQUELADA PARA ACCESAR A LA CASA.
 - Puertas : DE LAMINA LISA Y TROQUELADA EN INTERIORES.
 - Ventanas : DE PERFILES TUBULARES Y ESTRUCTURALES DE TIPO LIGERO.
- g).- **Vidriería**
- TIPO MEDIO DOBLE Y TRANSLUCIDO EN BAÑOS.
- h).- **Cerrajería.**
- Chapas de ingreso : DE CALIDAD COMERCIAL DEL PAIS.
 - Chapas interiores : DE CALIDAD COMERCIAL DEL PAIS.
- i).- **Fachadas**
- SENCILLA, CON APLANADO DE MEZCLA FINO, PINTURA VINÍLICA Y PORTON DE ACCESO AL FRENTE.

jj).- **Instalaciones especiales, elementos accesorios y obras complementarias.**

INSTALACIONES ESPECIALES.

| Concepto | Fe | FACTORES | | Pri |
|----------|----|----------|----|-----|
| | | Fc | Fo | |
| | | | | |

| Concepto | Cantidad | Unidad | Valor unitario de reposición por m ² | Factor | Valor unitario de reposición | Indiviso | Valor parcial |
|----------------------------|----------|--------|---|--------|------------------------------|----------|---------------|
| AVÁLÜO SUBVIVIENDAS | | | | | | | |
| NO EXISTEN | | | | | | | |
| | | | | | | | Subtotal (cl) |

09 DIC. 2002

Este Avalúo no es válido para efectos litigiosos, al como base para crédito, es solo válido para efectos de traslación de dominio NO ES VÁLIDO PARA DACIÓN EN PAGO

Página 4 de 12

EL PRESENTE AVÁLÜO NO ES VÁLIDO SI NO CUENTA CON EL SELLO Y FIRMA AUTORIZADOS POR LA INSTITUCIÓN
AV. TERRANOVA N° 325, FRACC. TERRANOVA, GUADALAJARA, JALISCO. C.P. 44680, TEL. (31) 678 65 10

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda



Avalúo 20026756

ELEMENTOS ACCESORIOS:

| Concepto | Fe | FACTORES | | |
|------------|------|----------|------|------|
| | | Fc | Fo | Fre |
| CALENTADOR | 0.70 | 1.00 | 1.00 | 0.70 |

| Concepto | Cantidad | Unidad | Valor unitario de reposición nuevo | Factor resultante (Fre) | Valor unitario neto de reposición | Indicivo | Valor parcial |
|---------------|----------|--------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------|---------------|
| CALENTADOR | 1.00 | PIEZA | \$ 2,500.00 | 0.70 | \$ 1,750.00 | 100.00% | \$ 1,750.00 |
| Subtotal (c2) | | | | | | | \$ 1,750.00 |

OBRAS COMPLEMENTARIAS:

| Concepto | Fe | FACTORES | | |
|----------|------|----------|------|------|
| | | Fc | Fo | Fro |
| BARDAS | 0.60 | 1.00 | 1.00 | 0.60 |
| CISTERNA | 0.60 | 1.00 | 1.00 | 0.60 |

| Concepto | Cantidad | Unidad | Valor unitario de reposición nuevo | Factor resultante (Fre) | Valor unitario neto de reposición | Indicivo | Valor parcial |
|---------------|----------|--------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------|---------------|
| BARDAS | 19.72 | ML | \$ 350.00 | 0.60 | \$ 210.00 | 100.00% | \$ 4,141.00 |
| CISTERNA | 4 | M3 | \$ 1,700.00 | 0.60 | \$ 1,020.00 | 100.00% | \$ 4,080.00 |
| Subtotal (c3) | | | | | | | \$ 8,221.00 |

VI.- CONSIDERACIONES PREVIAS AL AVALUO

- A).- PARA EL ANÁLISIS DEL AVALUO SE EMPLEARON LOS SIGUIENTES METODOS:
- 1).- FÍSICO O DIRECTO.
 - 2).- CAPITALIZACIÓN DE RENTAS.
 - 3).- DE MERCADO O COMPARATIVO.

BANSI, S.A.
AVALUOS
 DIVISION FIDUCIARIO

09 Dic. 2002

Este Avalúo no es válido para efectos litigiosos, ni como base para crédito, es solo válido para efectos de traslación de dominio NO ES VÁLIDO PARA DACION EN PAGO

Página 9 de 12

EL PRESENTE AVALUO NO ES VÁLIDO SI NO CUENTA CON EL SELLO Y FIRMA AUTORIZADOS POR LA INSTITUCIÓN
 AV. TERRANOVA N° 325, FRACC. TERRANOVA, GUAGAJARA, TALSICO. C.P. 64882, TEL. (3) 478 62 12

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda



Avalúo 20026756

VE.- VALOR FÍSICO O DIRECTO

a) Del terreno.

Lote tipo ó moda : 125.00 m²
 Valor de este ó zona : A07962 - \$ 1,309.00/m²

| Fracción | Factores de premio ó castigo | | | | | | |
|----------|------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| | Fm | Fub | Ffr | Ffo | Fse | Fto | Fret |
| UNICA | 1.00 | 1.15 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.15 |

| Fracción | Superficie | Valor unitario \$/m ² | Fret | Motivo del factor | Valor parcial |
|-------------------|-----------------------|----------------------------------|------|---------------------|---------------|
| UNICA | 318.00 m ² | \$ 1,393.00 | 1.15 | FACTOR DE UBICACIÓN | \$ 582,560.00 |
| Suma: | 318.00 m ² | | | Suma: | \$ 582,560.00 |
| Importe promedio: | | \$ 1,831.95 | | | |
| Indiviso: | | 100.00% | | Subtotal (a): | \$ 582,560.00 |

b) De las construcciones: $Fed = (((0.100 * 60) + ((60 - 30) * 0.900)) / 60) - 0.35 = 0.60$

| Tipo | FACTORES % | | | |
|------|------------|------|------|------|
| | Fco | Fed | Fpr | Fsee |
| I | 1.00 | 0.60 | 1.00 | 0.60 |
| II | 1.00 | 0.60 | 1.00 | 0.60 |
| III | 1.00 | 0.60 | 1.00 | 0.60 |

| Tipo | Area m ² | Valor unitario de reposición nuevo/m ² | Factor de decremento (Frec) % | Valor unitario neto de reposición/m ² | Valor parcial |
|-------|---------------------|---|-------------------------------|--|---------------|
| I | 222.00 | \$ 3,000.00 | 0.60 | \$ 1,800.00 | \$ 399,600.00 |
| II | 155.00 | \$ 2,700.00 | 0.60 | \$ 1,620.00 | \$ 251,100.00 |
| III | 38.00 | \$ 1,300.00 | 0.60 | \$ 780.00 | \$ 21,840.00 |
| Suma: | 405.00 | | | Subtotal (b) | \$ 672,540.00 |

c) Instalaciones especiales, elementos accesorios y obras complementarias

Subtotal (c) \$ 9,971.00

Valor físico ó directo (a) + (b) + (c):

BANSI, S.A.
AVALUOS
DIVISION FINANCIERA

\$ 1'265,071.00

09 DIC. 2002

Este Avalúo no es válido para efectos
 hipotecarios, ni como base para crédito, es solo
 válido para efectos de traslación de dominio
 NO ES VALIDO PARA LIQUIDACION EN PAGO

Página 6 de 11

EL PRESENTE AVALÚO NO ES VÁLIDO SI NO CUENTA CON EL SELLO Y FIRMA AUTORIZADOS POR LA INSTITUCIÓN
 AV. TERRANOVA N° 325, FRACC. TERRANOVA, GUADALAJARA, JALISCO. C.P. 44680, TEL. 331 678 55 10

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Gráfico 29.-Método Capitalización de Rentas.



Avalúo 20026756

VIII.- VALOR POR CAPITALIZACIÓN DE RENTAS

- a) Renta real ó efectiva : \$ 11,796.00
 b) Renta estimada ó de mercado : \$ 11,800.00 N.R.

| Tipo | Área m ² | Renta/m ² | Importe |
|----------|---------------------|----------------------|-------------------|
| I | 322.00 | \$ 28.00 | \$ 9,016.00 |
| II | 155.00 | \$ 36.00 | \$ 5,588.00 |
| Importe: | | | \$ 11,800.00 N.R. |

c) Dedicaciones

| Concepto | % | Importe |
|--|----------------|--------------------|
| 9% Depreciación (vacíos) | 8.33 | \$ 982.94 |
| Interés predial | 14.82 | \$ 1,748.76 |
| Agua potable (en su caso) | 1.00 | \$ 118.00 |
| Gastos generales (Administración) | 1.00 | \$ 118.00 |
| Gastos de conservación | 1.00 | \$ 118.00 |
| Placardidad (zonas comunes, solo copropietarios) | 1.00 | \$ 118.00 |
| Impuesto sobre la renta (I.S.R.) | 4.81 | \$ 567.38 |
| Depreciación | 26.07 | \$ 3,076.26 |
| Seguros | 0.00 | \$ 0.00 |
| Otros | 0.00 | \$ 0.00 |
| Totales: | 31.96 % | \$ 3,771.38 |

- d) Renta neta mensual : \$ 8,028.72
 e) Renta neta anual : \$ 96,344.64

f) Capitalizado la renta al 10.20% de tasa de capitalización aplicable al caso, se obtiene un importe de : \$ 944,555.00 N.R.

g) Comentarios pertinentes al caso : VER TABLA ANEXA DE TASA DE CAPITALIZACIÓN

| EDAD (años) | 0-5 | 5-10 | 10-15 | 15-20 | 20-25 | 25-30 | 30-35 | 35-40 | 40-45 |
|----------------|---------------|-------------|-----------|-----------|----------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| Puntuación | | | | | | | | | |
| CONSERVACIÓN | Nuevo | Excelente | Muy Buena | Buena | Regular | Deficiente | Mala | Muy Mala | Pesima |
| Puntos | | | | | | | | | |
| LOGRAL | Optimo | Excelente | Muy Buena | Buena | Adecuada | Regular | Deficiente | Mala | Sin Uso |
| Puntos | | | | | | | | | |
| PROYECTO | Optimo | Muy Buena | Buena | Adecuada | Regular | Deficiente | Inadecuado | Mala | Pesimo |
| Puntos | | | | | | | | | |
| VALOR | + de 30 | 45-50 | 40-45 | 35-40 | 30-35 | 25-30 | 20-25 | 15-20 | Menos de 15 |
| Puntos | | | | | | | | | |
| UBIC. MANE. | Metropolitano | Sub. Com. | Eq. Com. | Sub. Res. | Eq. Res. | Intem. Com. | Intem. Res. | Interior Com. | Interior Res. |
| Puntos | | | | | | | | | |
| ZONA URB. | Exclusiva | Residencial | Muy Buena | Buena | Medio | Medio Baja | Baja | Proletario | Suburbano |
| Puntos | | | | | | | | | |
| USO DE SUELO | Exclusivo | Residencial | Muy Buena | Buena | Medio | Medio Baja | Baja | Proletario | Suburbano |
| Puntos | | | | | | | | | |
| SUMA DE PUNTOS | 0.00 | 0.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| FACTORES | 1.00% | 1.04% | 1.13% | 1.19% | 1.26% | 1.34% | 1.42% | 1.49% | 1.57% |
| FACTORIO | 0.00% | 0.00% | 1.13% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |

EL PRESENTE AVALÚO NO ES VÁLIDO SI NO CUENTA CON EL SELLO Y FIRMA AUTORIZADOS POR LA INSTITUCIÓN
 AV. TERRANOVA N° 225, FRACC. TERRANOVA, GUADALAJARA, JALISCO. C.P. 44680, TEL. (31) 678 65 13

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Gráfico 30.-Método de Mercado o Comparativo.



Avalúo 20026756

IX.- VALOR DE MERCADO

| Fracción | Factores de premio ó castigo | | | | | | |
|----------|------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| | Fbo | Fob | Flr | Ffo | Ffm | Ffo | Frec |
| I | 1.00 | 1.15 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.15 |

| Fracción | Superficie | Valor unitario Sim² | Factor (Frec) | Motivo de factor | Valor parcial |
|-----------|------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|
| I | 318.00 m² | \$ 1,593.00 | 1.15 | Factor De Ubicación | \$ 382,560.00 |
| Suma: | 318.00 m² | | | Suma: | \$ 382,560.00 |
| Indiviso: | | | | Subtotal (a): | \$ 582,560.00 |

b) De las construcciones.

| Tipo | FACTORES % | | | |
|------|------------|------|------|------|
| | Fco | Fcd | Fpr | Frec |
| I | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| II | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| III | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

| Tipo | Area m² | Valor unitario de mercado/m² | Factor resultante (Frec) % | Valor unitario neto de mercado/m² | Valor parcial |
|-------|---------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| I | 222.00 | \$ 3,000.00 | 1.00 | \$ 3,000.00 | \$ 666,000.00 |
| II | 155.00 | \$ 2,700.00 | 1.00 | \$ 2,700.00 | \$ 418,500.00 |
| III | 28.00 | \$ 1,300.00 | 1.00 | \$ 1,300.00 | \$ 36,400.00 |
| Suma: | 405.00 | | | Subtotal (b) | \$ 1,120,900.00 |

c) Instalaciones respectivas, elementos accesorios y obras complementarias

Subtotal (c) \$ 9,971.00

Valor de mercado ó comparativo (a) + (b) + (c): \$ 1,713,431.00

X.- RESUMEN DE VALORES

| | |
|------------------------------------|-----------------|
| Valor fiscal ó directo | \$ 1,726,971.00 |
| Valor por capitalización de rentas | \$ 944,565.00 |
| Valor de mercado ó comparativo | \$ 1,713,431.00 |

GRÁFICOS COMPARATIVOS (opcional).

BANSI, S.A.
AVÁLÜO
 DIVISION FIDUCIARIO

8-9 DIC, 2002

Este Avalúo no es válido para efectos
 legales ni como base para créditos, es solo
 válido para fines de transacción de dominio
 NO ES VÁLIDO PARA EFECTOS DE PAGO

Página 8 de 12

EL PRESENTE AVÁLÜO NO ES VÁLIDO SI NO CUENTA CON EL SELLO Y FIRMA AUTORIZADOS POR LA INSTITUCIÓN
 AV. TERRANOVA N° 325, FRACC. TERRANOVA, GUADALAJARA, ZALISCO, C.P. 44680, TEL. (33) 478 65 10

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda



Avalúo 20026756

XL- CONSIDERACIONES PREVIAS A LA CONCLUSION

1).- EL PRESENTE AVALUO NO TENDRA OTRO FIN DISTINTO AL AQUÍ ESTABLECIDO QUE ES DE OBTENER EL VALOR COMERCIAL MAS OPTIMO DEL INMUEBLE PARA EFECTOS INFORMATIVOS.

2).- EL COSTO POR m² DE LA CONSTRUCCIÓN TANTO PARA EL AVALUO FISICO COMO PARA EL VALOR DE MERCADO Y/O COMPARATIVO SE OBTUVIERON DEL MANUAL BIMSA PARA LAS CATEGORÍAS DE CASA DE INTERES SOCIAL.

XII- CONCLUSION

Valor comercial : S 1'265,071.00

(UN MILLON DOSCIENTOS SESENTA Y CINCO MIL SETENTA Y UN PESOS 00/100 M.N.)

Esta cantidad representa el valor comercial al día: 09 DE DICIEMBRE DEL 2002.

XIII- VALORES REFERIDOS (EN SU CASO)

Índice anterior :
Índice actual : Factor obtenido :

Valor referido :

(Corrida con tasa pesos __/100 M.N.)

Esta cantidad representa el valor comercial al día: XX de XXXXXXX del 200X.

Perito valuador

BANSI S.A.
Institución de Banca múltiple

Ing. Arq. José Luis Ariza Sorzano
Registro Bansi : BSI-16-20-008
Especialidad : Inmuebles
Cédula profesional : 1475959
Otros registros : V-0503

Ing. Sergio Gómez Salas
Puesto: Coordinador de Avalúos
Firma: INSTITUCION FIDUCIARIA

09 DIC. 2002

Este Avalúo no es válido para efectos
litológicos, ni como base para crédito, es solo
válido para efectos de inscripción de dominio
NO ES VALIDO PARA DACION EN PAGO

Página 9 de 12

EL PRESENTE AVALUO NO ES VALIDO SI NO CUENTA CON EL SELLO Y FIRMA AUTORIZADOS POR LA INSTITUCION
AV. TERRANOVA N° 325, FRACC. TERRANOVA, GUADALAJARA, JALISCO, C.P. 44482, TEL. (33) 679 35 10

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda



Avalúo 20026756

ANEXO "A"

Estudio de mercado de edificaciones (ofertados en venta).

| Caso | Ubicación | Teléfono | Fuente |
|------|---|-----------|-------------|
| 1 | CALLE NORTE 82-B No. 5425, COL. GERTRUDIS SANCHEZ. | 5760-7658 | SEGUNDAMANO |
| 2 | CALLE VOLCAN DE COLIMA S/N, COL. LA PRADERA. | 5675-3811 | SEGUNDAMANO |
| 3 | CALLE CAMINO DEL ÉXITO S/N, COL. CAMPESTRE ARAGON. | 5891-0562 | SEGUNDAMANO |
| 4 | CALLE NORTE 84, No. 6144, COL. MARTIRES, DE RIO BLANCO. | 5398-1161 | SEGUNDAMANO |

| Caso | FACTORES % | | | |
|------|------------|------|------|-------|
| | Fco | Fed | Fca | Frecm |
| 1 | 0.80 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| 2 | 0.80 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| 3 | 0.80 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| 4 | 0.80 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

CASO: V. De Oferta

- $5'900,000.00 \times 0.80$ (Factor De Comercialización) = \$ 720,000.00
 $S= 160.00 \text{ m}^2 \times \$ 2,975.00/\text{m}^2 \times 1.00$ (Fed) = \$ 476,000.00 (VALOR DE LA CONSTRUCCION)
 \$ 244,000.00 (VALOR DEL TERRENO)
- $5'850,000.00 \times 0.80$ (Factor De Comercialización) = \$ 680,000.00
 $S= 180.00 \text{ m}^2 \times \$ 2,916.00/\text{m}^2 \times 1.00$ (Fed) = \$ 526,880.00 (VALOR DE LA CONSTRUCCION)
 \$ 317,120.00 (VALOR DEL TERRENO)
- $5'950,000.00 \times 0.80$ (Factor De Comercialización) = \$ 760,000.00
 $S= 254.00 \text{ m}^2 \times \$ 2,240.00/\text{m}^2 \times 1.00$ (Fed) = \$ 568,960.00 (VALOR DE LA CONSTRUCCION)
 \$ 191,040.00 (VALOR DEL TERRENO)
- $5'850,000.00 \times 0.80$ (Factor De Comercialización) = \$ 680,000.00
 $S= 200.00 \text{ m}^2 \times \$ 2,100.00/\text{m}^2 \times 1.00$ (Fed) = \$ 420,000.00 (VALOR DE LA CONSTRUCCION)
 \$ 260,000.00 (VALOR DEL TERRENO)

| Caso | Valor ofertado del inmueble | Superficie terreno m ² | Area de construcción m ² | Factor resultante (Frecm) % | Valor unitario/m ² |
|--|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1 | \$ 244,000.00 | 150.00 | 160.00 | 1.00 | \$ 1,627.00 |
| 2 | \$ 317,120.00 | 180.00 | 180.00 | 1.00 | \$ 1,762.00 |
| 3 | \$ 191,040.00 | 154.00 | 254.00 | 1.00 | \$ 1,241.00 |
| 4 | \$ 260,000.00 | 171.00 | 200.00 | 1.00 | \$ 1,520.00 |
| VALOR PROMEDIO: (1 + 2 + 3 + 4) = \$ 6,370.00/m² entre 4 = \$ 1,593.00/m² | | | | | Importe: \$ 1,593.00 |

Comentarios pertinentes al resultado:

1.- EN LOS PRESENTES ESTUDIOS DE MERCADO SE LES APLICÓ UN FACTOR DE COMERCIALIZACIÓN SOBRE EL VALOR ORIGINAL EN BASE A LA OFERTA Y DEMANDA DE LOS MISMOS.

2).- EL COSTO PROMEDIO POR m² QUE SE OBTUVO DEL PRESENTE ESTUDIO DE MERCADO SE APLICARÁ AL CALCULAR EL AVALÚO FÍSICO O DIRECTO, EN EL CONCEPTO DEL TERRENO.

3).- EL COSTO PROMEDIO POR m² DE LA CONSTRUCCIÓN DEL PRESENTE ESTUDIO DE MERCADO SE DEPRECIADO EN BASE A LA EDAD DE C/U DE LOS INMUEBLES TOMADOS COMO REFERENCIA LA CATEGORÍA QUE MARCA EL MANUAL DIMSA PARA VIVIENDAS DE BAJA CALIDAD.

4).- ASÍ MISMO, SE TOMÓ COMO REFERENCIA EL COSTO DE \$ 3,600.00/m² (TII) Y \$ 1,300.00/m² (TIII). PARA EL ANÁLISIS DEL VALOR DE MERCADO EN LOS DIFERENTES TIPO DE CONSTRUCCIÓN, POR SER LOS MÁS HOMOLOGABLE CON EL INMUEBLE VALUADO.

Este Avalúo no es válido para efectos hipotecarios, ni como base para crédito, es sólo válido para efectos de liquidación de dominio NO ES VÁLIDO PARA DACIÓN EN PAGO

Página 10 de 11

EL PRESENTE AVALÚO NO ES VÁLIDO SI NO CUENTA CON EL SELLO Y FIRMA AUTORIZADOS POR LA INSTITUCIÓN
 AV. TERRANOVA N° 223, FRACC. TERRANOVA, GUADALAJARA, JALISCO. C.P. 44600 TEL: (51) 478 65 10

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

6.- ANALISIS DE INVERSIÓN

Para llevar a cabo el análisis de inversión, es necesario hacer unas aclaraciones con antelación. Primeramente la presentación constará de los datos del proyecto, flujo del proyecto, fuentes y usos de los recursos, Flujo del inversionista, flujo del crédito y el análisis de sensibilidad.

6.1.- DATOS DE PROYECTO

Como parte de los datos, los costos operativos corresponden al sueldo del vendedor, Secretaria, y el Gerente General, ya que para el tamaño del proyecto, con estos elementos es suficiente. Los demás conceptos operativos, son los correspondientes a los gastos de la oficina central.

En el concepto de terreno, existen dos rubro que cobran interés, ya por una parte, el costo del terreno se ve incrementado por la construcción existente, la cual sólo se utilizará en un 10%. En la parte que corresponde a estudios, el de Mecánica de suelos, Análisis estructural y los servicios de Director Responsable de Obra son necesarios para darle forma al proyecto y poder así tramitar la licencia de construcción y el crédito puente de las Sofoles.

En la parte de permisos, el concepto mayor resulta ser el de mejoras al Sistema de la Dirección General de Control y Operación Hidráulica, la cual se invierte en nueva infraestructura, tanto para agua, como para alcantarillado. En el rubro de notaría, es imprescindible contar con un fideicomiso, el cual garantiza la inversión a través de un banco como garantía.

En la parte de promoción, los costos operantes son los correspondientes a la difusión del desarrollo inmobiliario entre la comunidad. Así mismo, los costos de construcción son los que más influyen en el costo del proyecto, y por lo tanto los de mayor importancia.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 94.-Datos del proyecto.

| DATOS DEL PROYECTO | | | | | |
|--------------------|---------|-----------------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------------------|
| | | Concepto | Sumas | Cantidad | Observaciones |
| Costos operativos | 1.1.- | Sueldos de personal | | | |
| | 1.1.1.- | Vendedor | \$ 5,000.00 | | Se consideró \$2,000.00 de comisión |
| | 1.2.2.- | Gerente general | \$ 10,000.00 | | |
| | | | \$ 15,000.00 | \$15,000.00 | mes / Semestre |
| | 1.2.- | Energía eléctrica (Oficina) | | \$ 1,000.00 | mes / Semestre |
| | 1.3.- | Teléfono (Oficina) | | \$ 1,500.00 | mes / Semestre |
| | 1.4.- | Administrativo (Abogado-Contador) | | \$ 3,000.00 | mes / Semestre |
| | 1.5.- | Mantenimiento (oficina) | | \$ 300.00 | mes / Semestre |
| | 1.6.- | Papelería (Oficina) | | \$ 500.00 | mes / Semestre |
| | 1.7.- | Renta (Oficina) | | \$ 7,000.00 | mes / Semestre |
| | | TOTAL COSTOS OPERATIVOS | | \$ 28,300.00 | mes / Semestre |
| Datos | 2.1.- | Tasa de interés anual | 12% | 12% | |
| | 2.2.- | PTU | | 10% | |
| | 2.3.- | Impuestos | | 34% | |
| | 2.4.- | Depreciación mobiliario | | \$ 2,000.00 | Lineal en 5 años, mes/ semestre |
| Terreno | 3.1.- | Valor del terreno | \$582,560.00 | | |
| | 3.2.- | Valor de la construcción | \$600,000.00 | | |
| | | | \$ 1,182,560.00 | \$ 1,182,560.00 | Único |
| Estudios | 4.1.- | Mecánica de suelos | \$20,000.00 | | |
| | 4.2.- | Análisis estructural | \$12,000.00 | | |
| | 4.3.- | D.R.O. | \$9,000.00 | | |
| | | | \$41,000.00 | \$41,000.00 | Único |
| Permisos | 5.1.- | Factibilidad | \$ 600.00 | | |
| | 5.2.- | Uso de suelo | \$ 250.00 | | |
| | 5.3.- | Alineamiento y Número oficial | \$ 120.20 | | |
| | 5.4.- | Mejoras al sistema DGCOH | \$ 42,357.00 | | |
| | 5.5.- | Energía eléctrica | \$ 10,000.00 | | |
| | 5.6.- | Permiso de construcción | \$ 12,500.00 | | |
| | 5.7.- | Demolición | \$ 6,000.00 | | |
| | | | \$ 71,827.20 | \$71,827.20 | Único |
| Notaría | 6.1.- | Precio del inmueble | \$1,182,560.00 | | |
| | 6.2.- | Porcentaje | 5.00% | | |
| | | | \$ 59,128.00 | \$59,128.00 | Único |
| Promoción | 7.1.- | Teléfono (Obra) | \$ 5,000.00 | | |
| | 7.2.- | Impresiones | \$ 5,000.00 | | |
| | 7.3.- | Electrónicos | \$ 500.00 | | |
| | 7.4.- | Volanteo | \$ 500.00 | | |
| | 7.5.- | Gallardetes | \$ 1,000.00 | | |
| | | | \$ 12,000.00 | \$12,000.00 | mes / Semestre |
| Construcción | 8.1.- | Costo total de obra | \$ 2,100,000.00 | | |
| | 8.1.1.- | Obra mensual (cinco meses) | \$ 420,000.00 | | |
| | 8.2.- | Indirectos de obra | | | |
| | 8.2.1.- | Auxiliar Residente de obra | \$ 5,000.00 | | |
| | 8.2.2.- | Residente de obra | \$ 8,000.00 | | |
| | 8.2.3.- | Papelería | \$ 300.00 | | |
| | 8.2.4.- | Energía eléctrica (Obra) | \$ 700.00 | | |
| | 8.2.5.- | Agua | \$ 300.00 | | |
| 8.2.6.- | Seguros | \$ 3,000.00 | | | |
| | | | \$ 437,300.00 | \$ 437,300.00 | mes / Semestre |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 94.-Datos del proyecto (continuación).

| DATOS DEL PROYECTO | | | | | |
|--------------------|-------|---|------------------------|-----------------------|---------------|
| Concepto | | | Sumas | Cantidad | Observaciones |
| Ventas | 9.1.- | No de departamentos | | 15 | |
| | 9.2.- | No. Cajones de estacionamiento | | 9 | |
| | 9.3.- | Precio departamento | \$ | 400,000.00 | |
| | 9.4.- | Precio de cajón de estacionamiento | \$ | 35,000.00 | |
| | 9.5.- | 15 departamentos (\$350,000.00) | \$ | 6,000,000.00 | |
| | 9.6.- | 9 cajones de estacionamiento (\$35,000.00) | \$ | 315,000.00 | |
| | | | \$ 6,750,000.00 | \$6,750,000.00 | Único |

En el proyecto arquitectónico se puede observar que la planta esta compuesta por tres departamentos, los cuales, multiplicado por 5 niveles, nos dan 15 departamentos. De la misma manera, los nueve cajones de estacionamiento estarán a la venta.

6.2.- FLUJO DEL PROYECTO

Para construir el flujo del proyecto, es necesario establecer los costos por mes que tendrá el proyecto. Estos flujos están formados por las entradas y las salidas de los recursos económicos. La fuente de los recursos económicos, son dos principalmente, uno, la del inversionista, y segundo, el crédito al que se accede, con riesgo al inversionista. En este caso, el inversionista resulta ser el que asume el riesgo de la inversión, ya que primeramente expone su capital, y a su vez, adquiere nueva deuda para financiar el resto del proyecto. Veamos qué sucede en la tabla 67, en donde se analiza el flujo en general, con descuentos por impuestos y por el pago de intereses sobre el crédito.

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 95.-Flujo del proyecto.

| Concepto | Periodo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Deuda | | | -\$ 1,354,515.20 | -\$ 1,835,834.75 | -\$ 2,321,930.30 | -\$ 2,812,801.86 | -\$ 3,308,449.41 |
| Terreno | | -\$ 1,182,560.00 | | | | | |
| Estudios y proyectos | | -\$ 41,000.00 | | | | | |
| Permisos y licencias | | -\$ 71,827.20 | | | | | |
| Gastos Notariales | | -\$ 59,128.00 | | | | | |
| Costo operativo | | | -\$ 28,300.00 | -\$ 28,300.00 | -\$ 28,300.00 | -\$ 28,300.00 | -\$ 28,300.00 |
| Depreciación | | | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 | -\$ 2,000.00 |
| Promoción y Ventas | | | -\$ 12,000.00 | -\$ 12,000.00 | -\$ 12,000.00 | -\$ 12,000.00 | -\$ 12,000.00 |
| Construcción | | | -\$ 437,300.00 | -\$ 437,300.00 | -\$ 437,300.00 | -\$ 437,300.00 | -\$ 437,300.00 |
| Total costos de operación | | -\$ 1,354,515.20 | -\$ 479,600.00 | -\$ 479,600.00 | -\$ 479,600.00 | -\$ 479,600.00 | -\$ 479,600.00 |
| Ventas | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 6,750,000.00 |
| Utilidad operativa | | -\$ 1,354,515.20 | -\$ 1,834,115.20 | -\$ 2,315,434.75 | -\$ 2,801,530.30 | -\$ 3,292,401.86 | \$ 2,961,950.59 |
| Intereses | | \$ - | -\$ 1,719.55 | -\$ 6,495.55 | -\$ 11,271.55 | -\$ 16,047.55 | -\$ 20,823.55 |
| Total flujos de operación | | -\$ 1,354,515.20 | -\$ 481,319.55 | -\$ 486,095.55 | -\$ 490,871.55 | -\$ 495,647.55 | -\$ 500,423.55 |
| Utilidad antes de impuestos | | -\$ 1,354,515.20 | -\$ 481,319.55 | -\$ 486,095.55 | -\$ 490,871.55 | -\$ 495,647.55 | \$ 2,461,527.04 |
| Impuestos | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 824,611.56 |
| PTU | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 246,152.70 |
| Utilidad después de impuestos | | -\$ 1,354,515.20 | -\$ 481,319.55 | -\$ 486,095.55 | -\$ 490,871.55 | -\$ 495,647.55 | \$ 1,390,762.78 |

Tabla 96.-Fuentes y usos de los recursos del proyecto.

| Fuentes | Periodo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|---------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Crédito | | \$ 171,955.20 | \$ 479,319.55 | \$ 484,095.55 | \$ 488,871.55 | \$ 493,647.55 | \$ - |
| Aportaciones | | \$ 1,182,560.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Ventas | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 6,750,000.00 |
| Depreciación | | | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 |
| Total | | \$ 1,354,515.20 | \$ 481,319.55 | \$ 486,095.55 | \$ 490,871.55 | \$ 495,647.55 | \$ 6,752,000.00 |

| Usos | Periodo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|---------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Flujo de operación | | \$ - | -\$ 479,600.00 | -\$ 479,600.00 | -\$ 479,600.00 | -\$ 479,600.00 | -\$ 479,600.00 |
| Inversión activos | | -\$ 1,354,515.20 | | | | | |
| Impuestos | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | -\$ 824,611.56 |
| Intereses | | \$ - | -\$ 1,719.55 | -\$ 6,495.55 | -\$ 11,271.55 | -\$ 16,047.55 | -\$ 20,823.55 |
| Pago Capital | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | -\$ 2,559,955.20 |
| Total | | -\$ 1,354,515.20 | -\$ 481,319.55 | -\$ 486,095.55 | -\$ 490,871.55 | -\$ 495,647.55 | -\$ 3,884,990.31 |
| Saldo | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3,365,433.24 |

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

Tabla 97.-Flujo del inversionista.

| Fuentes | Periodo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
|------------------------|---------|------------------|------|------|------|------|-----------------|------------------------|
| Inversión de activos | | -\$ 1,182,560.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | -\$ 1,182,560.00 |
| Recuperaciones | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3,365,433.24 | \$ 3,365,433.24 |
| Total Corriente | | -\$ 1,182,560.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3,365,433.24 | \$ 2,182,873.24 |

VPN 12% \$2,019,534.25
TIR 23.27%

Tabla 98.-Flujo del crédito.

| Fuentes | Periodo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|---------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Saldo de crédito | | | \$ 171,955.20 | \$ 649,555.20 | \$ 1,127,155.20 | \$ 1,604,755.20 | \$ 2,082,355.20 |
| Crédito | | \$ 171,955.20 | \$ 479,319.55 | \$ 484,095.55 | \$ 488,871.55 | \$ 493,647.55 | \$ 498,423.55 |
| Intereses | | \$ - | -\$ 1,719.55 | -\$ 6,495.55 | -\$ 11,271.55 | -\$ 16,047.55 | -\$ 20,823.55 |
| Pago capital | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | -\$ 2,559,955.20 |
| Saldo de crédito | | \$ 171,955.20 | \$ 649,555.20 | \$ 1,127,155.20 | \$ 1,604,755.20 | \$ 2,082,355.20 | \$ - |

6.3.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para construir la sensibilidad, es necesario identificar cuáles son las variables que más impactan el rendimiento de dicho proyecto. Para lo cual, es necesario variar sus montos y así, poder identificar, que conceptos son con los que hay que tener un mayor cuidado. Primeramente analizaremos las variables a estudiar, posteriormente se obtienen sus resultados que influyen en el valor presente neto (VPN).

Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

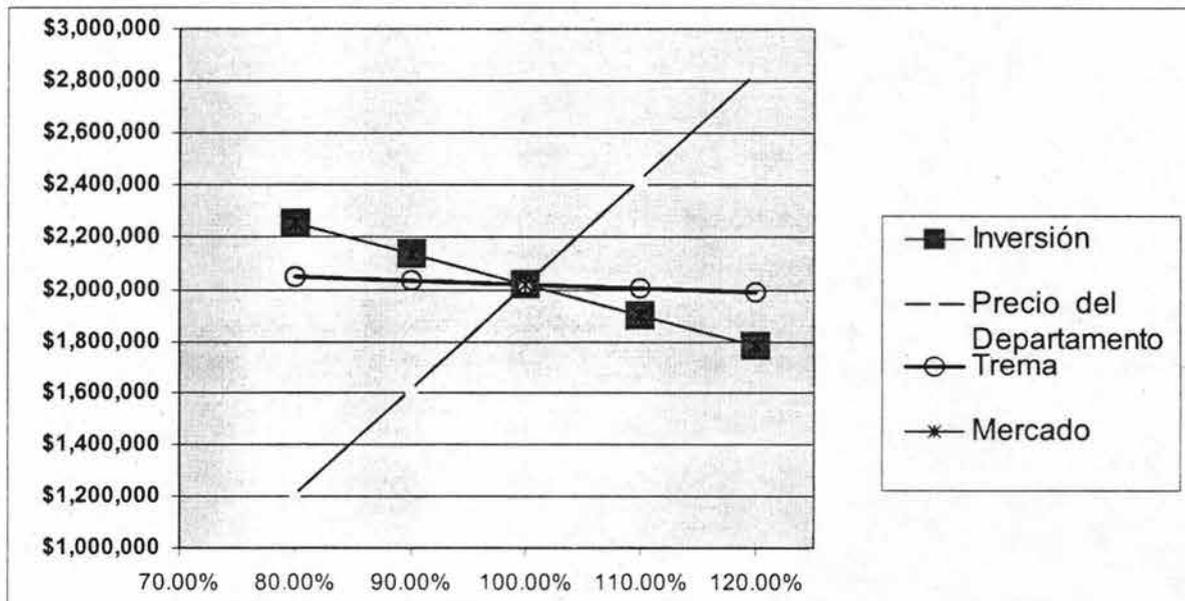
Tabla 99.-Variables del proyecto.

| Concepto | Costo base | % Límite Superior | Límite Superior | % Límite Inferior | Límite Inferior |
|-------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| Inversión | \$ 1,182,560.00 | 120% | \$1,419,072.00 | 80% | \$ 946,048.00 |
| Precio del Departamento | \$ 400,000.00 | 120% | \$ 480,000.00 | 80% | \$ 320,000.00 |
| Trema | 12.00% | 120% | 14.40% | 80% | 9.60% |
| Mercado | 10.00% | 120% | 12.00% | 80% | 8.00% |

Tabla 100.-Impacto en el valor presente neto (VPN).

| % de referencia | Inversión | Precio del Departamento | Trema | Mercado |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|----------------|
| 80% | \$ 2,256,046.25 | \$ 1,209,646.66 | \$ 2,047,798.88 | \$2,255,826.95 |
| 90% | \$ 2,137,790.25 | \$ 1,614,590.46 | \$ 2,033,628.13 | \$2,137,680.60 |
| 100% | \$2,019,534.25 | \$ 2,019,534.25 | \$ 2,019,534.25 | \$2,019,534.25 |
| 110% | \$ 1,901,278.25 | \$ 2,424,478.05 | \$ 2,005,516.76 | \$1,901,387.90 |
| 120% | \$ 1,783,022.25 | \$ 2,829,421.85 | \$ 1,991,575.17 | \$1,783,241.56 |

Gráfico 31.-Análisis de sensibilidad (VPN).



Planeación Estratégica de una Empresa Promotora de Vivienda

En las gráficas 29 y 30, se puede apreciar que lo que más impacta negativamente al proyecto, es una variación en el precio del departamento, en donde al bajar el precio en un 80%, se tiene un beneficio menor, comparado con un precio al 100%.

CONCLUSIONES

Llevar a cabo la planeación estratégica de una empresa constructora de vivienda, significa muchas horas de investigación, puesto que intervienen muchas variables que hacen del negocio de la vivienda, una de las industrias con mayor crecimiento en el país, pero al mismo tiempo, una con mayor riesgo por la accesibilidad al financiamiento.

En el caso de creación de empleo, la industria de la promoción y construcción de vivienda ofrece una amplia variedad de oportunidades en una industria que jamás había sido tan explotada como en nuestros días. Pero sin lugar a dudas, la vivienda a sacado adelante al sector de la construcción, y al mismo tiempo ha dado la oportunidad a nuevos visionarios de la oportunidad de negocio presente.

En cuestiones económicas, el ingreso sostenido de la industria ha fortalecido al sector construcción, aún y cuando hay ciertas diferencias en la Industria de la Construcción y la Industria del Desarrollo y Promoción de vivienda. Así mismo, el crecimiento del país se ha mantenido estable, mientras que al interior, en el sector vivienda, el crecimiento está entre el 10 y 15% anual, que significa un mayor ingreso.

La vivienda construida, el principal producto de la industria, ha significado ahorros económicos importantes en la sociedad, tanto en servicios como son el agua, el drenaje, pavimento, transporte y salud, así como el ahorro en servicios financieros. Lo que si es un hecho, es que no toda la población puede acceder a una vivienda digna, ya que su nivel de ingreso es muy bajo. Pero de la misma manera sería imposible otorgar un crédito a aquellas personas que, aún sin intereses, tardarían más de 30 años en pagar una casa. Aún así, la Secretaría de Desarrollo Social, brinda apoyo para la construcción de pies de casa.

Poner en marcha la empresa constructora de vivienda, significa arriesgar a un proyecto todo el esfuerzo y capital humano que esté a tu disposición, y sobretodo, arriesgar tu

capital. En esta investigación se observó que se puede acceder al financiamiento por parte de la Sociedad Hipotecaria Federal, a través de la Sociedades Financieras de Objeto Limitado, que ofrecen tasas preferenciales por pertenecer a este rubro de la industria.

Aún así, la empresa que quiera iniciar en este negocio, deberá tener un capital contable mínimo de 300 000 pesos, experiencia en construcción de vivienda y capital fijo, como son terrenos para edificar. En el caso particular estudiado, se contaba con el capital fijo, la experiencia era sustituida con una asociación con una empresa con experiencia, pero la gran dificultad, fue el capital contable, ya que dentro mis posibilidades, fue imposible reunir dicha cantidad.

Es decir, la diferencia fue de 300 000 en capital contable, que permitiría detonar la economía en la zona. Esta dificultad bien pudo haber sido salvada con un socio de la empresa, pero debido a la inexperiencia y a la juventud, los candidatos a socio no confiaron en mí.

Así mismo queda claro que la industria de la construcción servirá como fuente de empleo, detonado de la economía y construcción de vivienda por lo menos a este ritmo de crecimiento para los próximos veinte años, en donde la pirámide poblacional se revertirá, y en consecuencia, demandará menor número de vivienda, tal y como en esta época, en donde la demanda de servicios escolares de primaria, se han visto reducidas.

RECOMENDACIONES

Los Ingenieros civiles deberán aplicar la planeación estratégica y el análisis de inversión a todo proyecto y a toda obra, que se aplique así mismo en toda empresa de construcción, ya que de esta manera, se disminuyen los riesgos financieros de las firmas. Esta acción se puede fomentar si se integran materias con referencia al análisis de inversión y fuentes de

financiamiento, en pocas palabras, fomentar la cultura de auto emplearte, más no de conseguir un subempleo.

Quedan pendientes estudiar más fuentes de financiamiento que ayuden a la creación y fortalecimiento de nuevas empresas constructoras. El financiamiento a la vivienda también es importante, ya que un crédito más barato significa una mayor accesibilidad a vivienda por parte de las familias con menores ingresos, y en consecuencia aminoración de costos de vida de las familias con bajos ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Tadeo, "Un crecimiento extraño", Obras, México, Grupo Editorial Expansión, 1999, Año 26, No 322, Octubre 1999.

ANUARIO CANADEVI 2003, Editorial Belmont, México 2003.

ANUARIO PROVIVAC 2001, Editorial México, México 2001.

CARLOS CAICEDO. "Editorial", Metros cúbicos, México, Metros Cúbicos, 2002, No 29, Noviembre 2002.

CASTRO, y Castro Luis Javier. "Vulnerabilidad de asentamientos humanos urbanos ante desastres naturales: ¿Falta de planeación en su ubicación o negligencia en su aplicación?", Ingeniería Civil, México, Colegio de Ingenieros Civiles de México, 2000, Año 31, No 370, Febrero 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Colombia, Mc Graw Hill, 2000 (5), 699 pp.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, Porrúa, 1994 (104), Colección Porrúa, 135 pp.

GRANADOS, Oscar y Bolaños Martha, "En busca del mercado perdido", Obras. México, Grupo Editorial Expansión, 1999, Año 26, No 318, Junio 1999.

ORTEGA, Roberto, "Tramites para abrir una empresa", Entrepreneur. México, Impresiones Aéreas, 2002, Año 10, No 1, Enero 2002.

Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal. México, Agenda del Abogado, 1993, 132 pp.

ROSS, Stephen, Finanzas Corporativas. México, Mc Graw Hill, 2000 (5), 1049 pp.

SALVATIERRA, Arrequín Hugo, "Reconocimiento a desarrolladores", Obras. México, Grupo Editorial Expansión, 2002, Año 29, No 359, Noviembre 2002.

SALVATIERRA, Arrequín Hugo, "Reconocimiento a desarrolladores", Obras. México, Grupo Editorial Expansión, 2002, Año 29, No 357, Septiembre 2002.

VILLEGAS, Arturo "Pasos concretos en vivienda", Obras. México, Grupo Editorial Expansión, 1999, Año 26, No 320, Agosto 1999.

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

| | |
|--|----|
| Gráfica 1.- Población en el año 2000..... | 7 |
| Gráfica 1.- Población en el año 2025 (continuación)..... | 8 |
| Tabla 1.- Cambios en los Planes de desarrollo..... | 16 |
| Tabla 2.- Cambios en los Planes de desarrollo (continuación)..... | 17 |
| Gráfica 2.- Demanda de Vivienda en el País..... | 19 |
| Tabla 3.- Distribución de la población ocupada según ingreso por trabajo desde 1980-2000..... | 20 |
| Tabla 4.- Distribución de los hogares según los grupos de ingreso, 2000..... | 21 |
| Tabla 5.- Tipo de vivienda según promedio de construcción y la distribución de ingreso de la población ocupada..... | 22 |
| Tabla 6.- Tipo de vivienda según promedio de construcción y distribución por ingreso de los hogares..... | 23 |
| Tabla 7.- Demanda de vivienda con base en la distribución de ingresos por población ocupada..... | 23 |
| Tabla 8.- Demanda de vivienda con base en la distribución de ingreso por hogares..... | 24 |
| Tabla 9.- Demanda de vivienda con base en la población ocupada por sector productivo..... | 24 |
| Gráfica 3.- Distribución de la demanda en corto plazo..... | 24 |
| Tabla 10.- Tipo de vivienda particular habitada, 2000..... | 26 |
| Tabla 11.- Número de Cuartos ¹ , 1980 -- 2000..... | 27 |
| Tabla 12.- Número de viviendas particulares habitadas, 1980-2000..... | 28 |
| Tabla 13.- Materiales de fabricación de la vivienda, 1980 – 2000..... | 29 |
| Tabla 14.- Habitantes, vivienda particular habitada y hogares 1980- 2000..... | 29 |
| Tabla 15.- Costos indirectos asociados a la adquisición y titulación de vivienda básica, social y económica en porcentaje..... | 31 |
| Tabla 16.- Comportamiento del PIB Nacional y PIB de la construcción, en tasa de crecimiento anual..... | 33 |
| Tabla 17.- Créditos otorgados para la adquisición y mejora a la vivienda 1995-2000..... | 35 |
| Tabla 18.- Distribución de créditos por grupos de ingreso..... | 45 |
| Tabla 19.- Créditos otorgados por año por nivel de ingresos..... | 46 |
| Tabla 20.- Convenios del INFONAVIT..... | 46 |
| Tabla 21.- tasa de interés para derechohabientes del infonavit..... | 47 |
| Tabla 22.- Convenios con OREVIS..... | 47 |
| Tabla 23.- Otros convenios..... | 48 |
| Tabla 24.- Créditos otorgados por el Fovissste..... | 49 |
| Tabla 25.- Créditos otorgados por el Fovi..... | 49 |
| Tabla 26.- Créditos otorgados por FONHAPO..... | 53 |
| Tabla 27.- Características del programa VivAh..... | 54 |
| Tabla 28.- Tipos de Sofoles..... | 56 |
| Tabla 29.- Créditos otorgados por las sofoles..... | 57 |
| Tabla 30.- Créditos otorgados por los Organismos Estatales de Vivienda..... | 57 |
| Tabla 31.- Institutos Estatales de Vivienda del País..... | 58 |
| Tabla 32.- Institutos Estatales de Vivienda del País (continuación)..... | 59 |
| Gráfica 4.- Participación del mercado..... | 79 |
| Gráfica 5.- Ventas de Vivienda tipo social y económica..... | 79 |
| Gráfica 6.- Ventas de Vivienda media..... | 80 |
| Gráfica 7.- Ventas de Vivienda residencial..... | 80 |
| Tabla 33.- Demanda de vivienda con base en la distribución de ingresos por población ocupada..... | 81 |
| Tabla 34.- Demanda de vivienda con base en la distribución de ingreso por hogares..... | 81 |
| Tabla 35.- Demanda de vivienda con base en la población ocupada por sector productivo..... | 82 |
| Gráfica 8.- Perspectivas del mercado..... | 84 |
| Gráfica 9.- Población en el año 2000..... | 85 |
| Gráfica 10.- Población en el año 2025..... | 86 |
| Tabla 36.- Población económicamente activa demandante de vivienda para los próximos años..... | 88 |
| Tabla 37.- Promoción y Publicidad por mes..... | 92 |
| Gráfica 11.- Estructura del área de ventas de la empresa..... | 93 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 38.- Costos de ventas..... | 93 |
| Tabla 39.- Socios activos de la CANADEVI..... | 110 |
| Tabla 40.- Proyectos realizados en el País..... | 111 |
| Tabla 41.- Constructoras con más proyectos en venta..... | 113 |
| Tabla 42.- Constructoras con mayor participación en las ciudades..... | 114 |
| Tabla 43.- Constructoras desarrolladoras de vivienda con mayores ventas..... | 115 |
| Tabla 44.- Constructoras desarrolladoras de vivienda con mayores ventas..... | 116 |
| Tabla 45.- Principales características de las desarrolladoras..... | 117 |
| Tabla 46.- Características actuales de las viviendas por su tipo..... | 119 |
| Tabla 47.- Comportamiento de los precios de vivienda económica (Miles de pesos)..... | 120 |
| Tabla 48.- Comportamiento de los precios de vivienda media (Miles de pesos)..... | 121 |
| Tabla 49.- Comportamiento de los precios de vivienda residencial (Miles de pesos)..... | 122 |
| Tabla 50.- Comportamiento de los precios de vivienda residencial plus (Miles de pesos)..... | 123 |
| Tabla 51.- Ubicación con respecto a la competencia..... | 126 |
| Gráfica 12.- Diagrama de flujo de procesos económicos..... | 133 |
| Tabla 52.- Necesidades de infraestructura..... | 143 |
| Tabla 53.- Necesidades de equipo..... | 143 |
| Tabla 54.- Necesidades de equipo de oficina..... | 144 |
| Tabla 55.- Necesidades de equipo..... | 144 |
| Tabla 56.- Datos del presupuesto del año 2005..... | 145 |
| Tabla 57.- Datos del presupuesto del año 2005 (Continuación)..... | 146 |
| Tabla 58.- Datos del presupuesto del año 2006..... | 146 |
| Tabla 59.- Datos del presupuesto del año 2006 (Continuación)..... | 147 |
| Tabla 60.- Datos del presupuesto de ingresos del año 2005..... | 147 |
| Tabla 61.- Datos del presupuesto de ingresos del año 2006..... | 148 |
| Tabla 62.- Datos del costo de producción del año 2005..... | 149 |
| Tabla 63.- Datos del costo de producción del año 2006..... | 149 |
| Tabla 64.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2005..... | 150 |
| Tabla 65.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2006..... | 150 |
| Tabla 65.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2006 (continuación)..... | 151 |
| Tabla 66.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2005..... | 151 |
| Tabla 66.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2005 (continuación)..... | 152 |
| Tabla 67.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2006..... | 152 |
| Tabla 67.- Datos de la incorporación de costos de la empresa para el año 2006 (continuación)..... | 153 |
| Tabla 68.- Balance de fuentes del año 2005..... | 153 |
| Tabla 69.- Balance de usos de los recursos del año 2005..... | 154 |
| Tabla 70.- Balance de fuentes del año 2006..... | 154 |
| Tabla 71.- Balance de usos de los recursos del año 2006..... | 154 |
| Tabla 71.- Balance de usos de los recursos del año 2006 (continuación)..... | 155 |
| Tabla 72.- Valor Presente Neto para el año 2005 y la tasa en el punto de equilibrio..... | 155 |
| Tabla 73.- Valor Presente Neto para el año 2006 y la tasa en el punto de equilibrio..... | 155 |
| Tabla 74.- Flujo del crédito para 2005..... | 156 |
| Tabla 75.- Flujo del crédito para 2006..... | 156 |
| Tabla 76.- Variables de la inversión en la empresa para el año 2005..... | 156 |
| Tabla 77.- Impacto en el valor presente neto para el año 2005..... | 157 |
| Gráfica 13.- Gráfica del análisis de sensibilidad para el año 2005..... | 157 |
| Tabla 78.- Variables de la inversión en la empresa para el año 2005..... | 158 |
| Tabla 79.- Impacto en el valor presente neto para el año 2005..... | 158 |
| Gráfica 14.- Gráfica del análisis de sensibilidad para el año 2006..... | 158 |
| Tabla 80.- Personal requerido para los dos primeros años..... | 161 |
| Gráfica 15.- Organigrama de la empresa..... | 161 |
| Tabla 81.- Trayectoria poblacional en la delegación GAM..... | 175 |
| Tabla 82.- Densidad de población por delegación..... | 176 |
| Tabla 83.- Tasas de crecimiento poblacional..... | 176 |
| Gráfico 16.- Población en el año 2000..... | 177 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 84.- Distribución de la población en edad de trabajar. | 178 |
| Tabla 85.- Distribución de la Población Económicamente Activa por sector. | 178 |
| Tabla 86.- Índice de marginación..... | 179 |
| Tabla 87.- Nivel Educativo..... | 179 |
| Tabla 88.- Tabla de ingresos..... | 180 |
| Tabla 89.- Tabla de matrimonios y divorcios registrados en el DF..... | 181 |
| Tabla 90.- Tabla de matrimonios y divorcios calculados en la delegación GAM..... | 181 |
| Gráfico 17.- Localización de la Colonia San Felipe de Jesús. | 182 |
| Gráfico 18.- Localización del terreno en la Colonia San Felipe de Jesús..... | 183 |
| Gráfico 19.- Localización del terreno en la Colonia San Felipe de Jesús..... | 184 |
| Gráfico 20.- Vista del inmueble desde la calle de Antigua Veracruz..... | 185 |
| Gráfico 21.- Vista del inmueble desde la Av. Villa de Ayala..... | 185 |
| Tabla 91.- Oferta de vivienda en la GAM..... | 186 |
| Tabla 92.-Oferta de vivienda en el Estado de México, Municipio de Nezahualcoyotl..... | 187 |
| Tabla 93.-Oferta de vivienda en el Estado de México, Municipio de Ecatepec..... | 187 |
| Gráfico 22.-Oferta de vivienda cercano al desarrollo..... | 189 |
| Gráfico 23.-Planta Arquitectónica..... | 187 |
| Gráfico 24.-Planta Tipo..... | 188 |
| Gráfico 25.-Fachada principal..... | 189 |
| Gráfico 26.-Planta principal..... | 189 |
| Gráfico 26.-Planta principal..... | 190 |
| Gráfico 27.-. Certificado único de zonificación de uso de suelo específico factibilidades..... | 192 |
| Gráfico 28.-Método Físico Directo..... | 193 |
| Gráfico 29.-Método Capitalización de Rentas..... | 198 |
| Gráfico 30.-Método de Mercado o Comparativo..... | 199 |
| Tabla 94.-Datos del proyecto..... | 188 |
| Tabla 94.-Datos del proyecto (continuación)..... | 189 |
| Tabla 95.-Flujo del proyecto..... | 190 |
| Tabla 96.-Fuentes y usos de los recursos del proyecto..... | 190 |
| Tabla 97.-Flujo del inversionista..... | 191 |
| Tabla 98.-Flujo del crédito..... | 191 |
| Tabla 99.-Variables del proyecto..... | 192 |
| Tabla 100.-Impacto en el valor presente neto (VPN)..... | 192 |
| Gráfico 31.-Análisis de sensibilidad (VPN)..... | 192 |

Nota:

Para solicitar el material en formato digital:

j57153550@yahoo.es