



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO EN  
INGENIERÍA

“GUÍA PARA LA CREACIÓN DE UNA DESARROLLADORA DE  
VIVIENDA EN LA CIUDAD DE MÉXICO.”

T E S I S

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAESTRO EN INGENIERÍA  
INGENIERÍA EN SISTEMAS – PLANEACIÓN

P R E S E N T A:  
JULIO RODRIGO MÁRQUEZ GARCÍA.

TUTOR:  
M. EN I. ARTURO FUENTES ZENON



2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

JURADO ASIGNADO

Presidente: Dr. Suárez Rocha Javier

Secretario: M.I. Reséndiz López Héctor Daniel

Vocal: M.I. Fuentes Zenón Arturo

1er Suplente: M.I. Rivera Colmenero José Antonio

2º Suplente: M. I. García Martínez Mariano A.

Lugar o lugares en donde se desarrolló la tesis: Ciudad Universitaria.

TUTOR DE TESIS:

NOMBRE: M. I. ARTURO FUENTES ZENON

---

FIRMA

## Contenido.

Resumen.....	ii
Abstract.....	ii
Introducción.....	iii
PROPUESTA.....	iv
Capítulo 1: Descripción de un plan de negocio.....	5
1.1. Plan de Negocio.....	6
1.2. Partes de un plan de negocio.....	6
1.3. Contenido de un plan de negocio.....	7
1.3.1. Resumen ejecutivo del plan de negocio.....	7
1.3.2. Información de la empresa que presenta el plan de negocio.....	9
1.3.3. Datos del proyecto presentado en el plan de negocio.....	10
1.3.4. Análisis de la industria y estudio del mercado.....	10
1.3.5. Operación y puesta en marcha del proyecto.....	12
1.3.6. Análisis financiero de la empresa para el proyecto.....	14
1.3.7. Anexos del plan de negocio.....	16
Capítulo 2: Ejemplo de Aplicación.....	18
2.1. Resumen ejecutivo.....	19
2.1.1. Datos generales de la empresa y datos básicos del proyecto.....	19
2.1.2. Ventaja competitiva.....	19
2.1.3. Justificación del proyecto.....	19
2.1.4. Objetivo del negocio.....	20
2.1.5. Estrategias.....	20
2.1.6. Equipo de trabajo.....	20
2.1.7. Inversión y rentabilidad del proyecto.....	21
2.1.7. Riesgos.....	21
2.2. Plan de Negocio.....	22
2.2.1 Información de la firma.....	22
2.2.2 Datos generales del proyecto.....	26
2.2.3 Análisis del mercado.....	27
2.3. Operación y Puesta en Marcha.....	45
2.4. Análisis Financiero.....	48
2.5. Riesgos y acciones contingentes.....	52
2.6. Anexos.....	53
Resumen.....	63
Conclusiones.....	64
Bibliografía.....	66

## **Resumen**

*Este trabajo tiene como objetivo formular una Guía para la creación de una desarrolladora de vivienda en la Ciudad de México. Para tal fin en una primera parte se presenta la estructura de un "Plan de Negocio" y se describen cada una de sus partes; en una segunda parte se hace su adecuación para el manejo de un "proyecto típico" en una desarrolladora de vivienda.*

*Se considera que con este planteamiento "teórico" de la primera parte y su adaptación para un proyecto típico de vivienda, se proporcionarán los elementos suficientes para ser empleados como una guía en el desarrollo de otros proyectos.*

## **Abstract**

*This work has an objective to formulate a guide in order to create a housing developed in Mexico City. For this goal, in the first part it shows a business plan structure describing this part, in a second it shows an adaptation in order to manage a typical project in a housing developed.*

*Considering this theoretical approach in the first part and this adaptation for a typical project, it gives enough elements to use a guide to develop other projects.*

## Introducción

*Es necesario que las personas puedan desarrollarse profesionalmente sin tener que depender de grandes empresas o corporaciones, ya que estas, por la situación económica actual, corren el riesgo de desaparecer. Las políticas actuales están enfocadas a eliminar paulatinamente las prestaciones, los sindicatos y los puestos de base. La iniciativa privada evita que el personal adquiera antigüedad, para no generar compromisos que se traduzcan en reducción de las utilidades.*

*En algunas ocasiones, se deja pasar la oportunidad de iniciar un negocio o de formar parte de una sociedad, sobre todo cuando no se tiene la experiencia o conocimientos necesarios para dar forma a las ideas de inversión. Esta situación confunde y no permite saber en dónde se inicia, a dónde se quiere llegar, cómo obtener recursos, cómo invertirlos y en el peor de los casos, tampoco se sabe con quién acudir para asesorarse adecuadamente. Por otro lado, algunas personas cuentan con estos conocimientos y experiencia, pero no los transmite, evitando así el surgimiento de nuevos negocios que se conviertan en una competencia directa.*

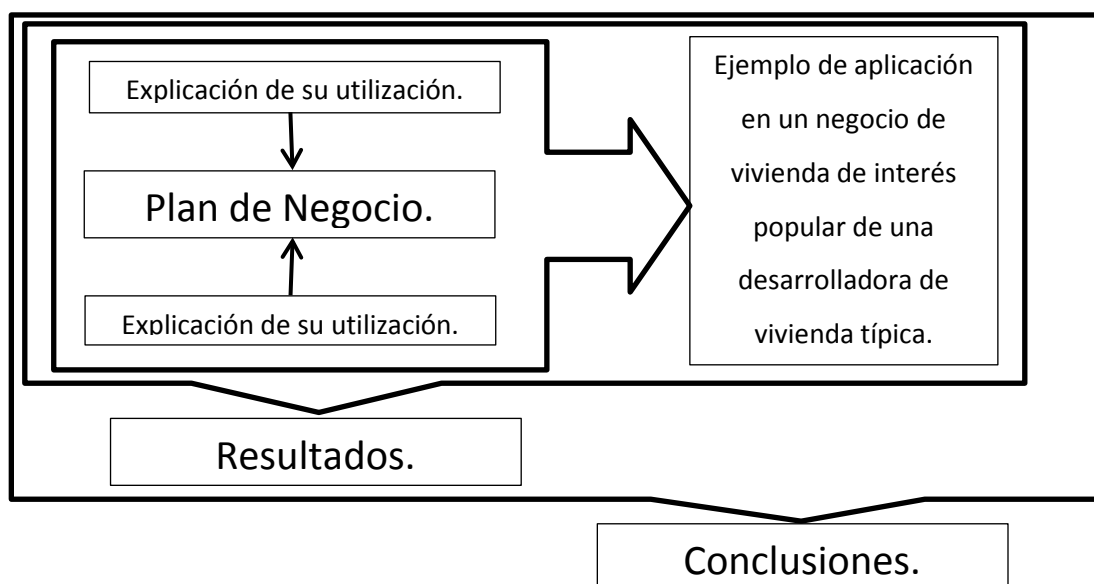
*Debido a esto, con la experiencia adquirida en la construcción de vivienda durante el periodo laboral en una desarrolladora, con los conocimientos obtenidos en la carrera de ingeniería civil y la maestría en planeación; con este documento se pretende, motivara a los estudiantes de posgrado, a la creación de negocios en desarrollos de vivienda, haciendo uso de herramientas adecuadas que faciliten el manejo de recursos e inversiones, así como del análisis de la viabilidad técnica y económica.*

## PROPUESTA

Considerando la experiencia obtenida, durante el periodo de participación en una desarrolladora de vivienda y los conocimientos adquiridos en la carrera de ingeniería civil y que quienes inician un negocio de este tipo no son expertos en temas o cuestiones relacionadas a la construcción de vivienda, el trabajo aborda la utilización de un Plan de Negocio, explicando de forma sencilla las partes que lo conforman, facilitando así su utilización en un proyecto de un desarrollo de vivienda en la Ciudad de México; en particular se ha utilizado este ejemplo ya que da la oportunidad de arrancar con él la empresa y demostrar que el plan de negocio es una herramienta que facilitará el inicio de operaciones de la empresa y dará orden a las ideas de inversión que se tengan al respecto, adicionalmente se hacen recomendaciones y se dan consejos para cada caso.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo del trabajo, queda en los siguientes términos: adaptar y aplicar el esquema de un plan de negocio típico, como guía para un proyecto de vivienda que dará origen a la puesta en marcha de una Desarrolladora de Vivienda en la Ciudad de México.

A continuación se muestra un esquema que representa la estructura del documento.



*Figura 1: Esquema de la integración del documento.*

## Capítulo 1: Descripción de un plan de negocio

*En el campo de los emprendedores y de la planeación, una de las herramientas que da origen a negocios exitosos, es el Plan de Negocio, por tal motivo se ha seleccionado como base para el desarrollo de una empresa que inicia con un proyecto nuevo, por otro lado, con lo aprendido en los cursos de la maestría, es posible arrancar una empresa haciendo uso de esta herramienta, haciendo las adecuaciones pertinentes, sin tener que recurrir a incubadoras de empresas.*

*En cualquier proyecto de inversión son necesarias las herramientas básicas de administración, que facilitan el trabajo y se incrementa la productividad; esto contribuye a una mejor orientación de las ideas y a llevar a cabo las actividades reduciendo los errores. Como ya se ha mencionado, una de las herramientas que en particular contribuye en el inicio de proyectos de inversión es el Plan de Negocio; éste sirve como medio para comunicar e informar a los involucrados, además es un documento clave para la obtención de financiamiento.*

*Algunas de las cualidades generales que tiene el Plan de Negocio son: sintetiza conceptos, ofrece una serie de pasos que integran la idea principal, dar forma y estructurar el proyecto, además muestra si el negocio es una buena alternativa de inversión.*

*Como herramienta, el Plan de Negocio, fuera de la empresa que lo desarrolla, es un documento que informa de la situación y objetivos del proyecto; dentro de la empresa es un instrumento que permite anticipar contingencias, dar seguimiento a tareas y actividades principales, tener presentes las metas y objetivos, evaluar periódicamente el negocio y realizar los ajustes necesarios.*



## 1.1. Plan de Negocio

Es un documento en el cual se explican las características principales de un negocio, este documento por lo general, es integrado por un Resumen Ejecutivo, la Información de la Firma (información general de la empresa), el Estudio de Mercado, la Descripción de la Operación, el Análisis Financiero, la Puesta en Marcha y Anexos, con documentos que sustenten al proyecto. Este documento, se actualiza durante el desarrollo del negocio, ya que de no ser así quedara caduco, por otro lado el plan de negocio tiene dos finalidades, primero, determinar la viabilidad económica - financiera del negocio y segundo, ser la carta de presentación de la empresa ante terceros, los cuales generalmente son los inversionistas.

## 1.2. Partes de un plan de negocio

A continuación se enlistan y describen las partes que conforman un Plan de Negocio para un proyecto de construcción y comercialización de vivienda de interés popular<sup>1</sup>:

1. **Resumen Ejecutivo.** Sintetiza el contenido del Plan de Negocio, destacando la información más relevante, es decir, la descripción del proyecto, la situación del mercado, las características de la inversión y del financiamiento, la estrategia de comercialización, la recuperación de la inversión, la utilidad y los posibles riesgos.
2. **Información de la Firma.** Da a conocer la empresa que propone el negocio a través de sus datos generales, es decir, la razón social, ubicación, año de fundación, periodo de duración y la estructura de la empresa, los proyectos que ha realizado, la infraestructura con la que cuenta, la situación financiera y los resultados que ha obtenido en los últimos años.
3. **Estudio del Mercado.** Indica las características de la industria y el mercado objetivo; muestra si este puede ser adecuado para incursionar y crecer; permite identificar a la competencia, además da las bases para construir la estrategia comercial y define el perfil de la vivienda.

---

<sup>1</sup> La vivienda popular, en este caso se le considera de mayor costo que la de interés social.

4. **Operación y Puesta en Marcha.** Se indican y describen las etapas del proyecto, destacando las actividades generales, así como los gastos y fechas en que deberán ser cubiertos para cumplir con las metas y objetivos del proyecto.
5. **Análisis Financiero.** Se integra con el análisis de la situación financiera de la empresa, los presupuestos del proyecto y los pronósticos de resultados, destacando la inversión y la utilidad del negocio.
6. **Anexos.** Aquí se presentan los datos, estudios y memorias de la información que se presenta en el Plan de Negocio, organizándolo de tal manera que sea congruente con la estructura del documento y sea de fácil acceso para la aclaración de dudas.

Al seguir como guía la estructura propuesta, el Plan de Negocio resulta bastante flexible, ya que cada empresa puede adecuarlo a sus necesidades y darle el detalle que requiera, destacando aspectos importantes de la empresa y del proyecto; no se debe olvidar, mostrar creatividad y capacidad de síntesis.

### 1.3. Contenido de un plan de negocio

Se explica cada una de las partes que integran el Plan de Negocio, incluyendo algunas recomendaciones y consejos.

#### 1.3.1. Resumen ejecutivo del plan de negocio

El Resumen Ejecutivo deberá dar a conocer las características del proyecto en un máximo de tres páginas; este documento deberá ser una síntesis del Plan de Negocio, además tendrá como finalidad generar interés para que los inversionistas decidan involucrarse en el proyecto.

Los elementos del Resumen Ejecutivo son los siguientes:

- **Datos generales de la empresa:** razón social, ubicación física, fecha de constitución y tiempo de existencia.
- **Datos básicos del proyecto:** nombre del proyecto, periodo de duración, área de influencia y la descripción breve de las características del proyecto.

- **Ventaja competitiva:** características que hacen diferente a la vivienda y la ventaja que se tiene sobre la competencia.
- **Justificación del negocio:** las razones que dan origen al negocio.
- **Objetivos:** Indicar los objetivos del negocio.
- **Estrategias:** lista de las estrategias que se tendrán a lo largo del proyecto y una breve descripción de las mismas.
- **Equipo de trabajo:** organigrama del equipo que administrará el negocio.
- **Inversión:** breve explicación de la cantidad de recurso necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- **Rentabilidad del proyecto:** resultados que se esperan del proyecto, indicando el periodo de recuperación de la inversión y el porcentaje de utilidad.
- **Impacto ambiental:** en su caso, mencionar las posibles causas, mitigación y control.
- **Riesgos:** posibles riesgos para el negocio, mencionando las estrategias de mitigación.

Se recomienda que cada uno de los puntos antes mencionados sea redactado en un párrafo, utilizando un lenguaje positivo, considerando que de éste depende la obtención de los recursos para hacer realidad el proyecto; de igual manera es aconsejable que el resumen ejecutivo se elabore al final de la redacción de todo el documento.

Por otro lado es necesario recordar que la propuesta que se realice a cada inversionista deberá ser tratada confidencialmente, misma que cubra las necesidades de la empresa y que tenga la flexibilidad requerida por cada inversionista, el reintegro de su inversión y las utilidades que se comprometan deberán ajustarse al tipo de inversión y al monto correspondiente. Por lo general al momento de iniciar las ventas y cubriendo ante todo el pago del crédito puente y los intereses correspondientes, se tendrá la posibilidad de realizar el pago a cada inversionista y de acuerdo al esquema pactado con ellos, también se podrá incluir en este pago, la utilidad o prima correspondiente.

### 1.3.2. Información de la empresa que presenta el plan de negocio

Contiene los datos de la empresa que administrará el negocio, con lo cual se dará confianza a los inversionistas.

- **Razón social:** nombre de la empresa, indicando si se ha constituido específicamente para el negocio.
- **Ubicación física y temporal:** dirección de la empresa, incluyendo el croquis correspondiente; fecha de constitución, periodo de duración y los datos del acta constitutiva.
- **Organigrama:** se presenta el organigrama de la empresa que administrará el negocio, dando una explicación en caso de que sea un departamento de la empresa o personal de diferentes áreas quienes se encarguen en particular de la administración del negocio.
- **Layout:** a través de un croquis general, se indicará el área en la que se ubicará el equipo y personal designado para la administración del negocio, ya sea que esto se realice dentro de las instalaciones de la empresa o en algún inmueble cercano al proyecto.
- **El perfil del personal:** se deberá indicar el número de personas y el puesto que ocuparán quienes se harán cargo del proyecto, además se describirán las funciones de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

### 1.3.3. Datos del proyecto presentado en el plan de negocio

En esta parte del documento, se incluye la siguiente información:

- **Justificación del negocio:** breve descripción de las razones que hacen capaz a la empresa para llevar a cabo el proyecto, así como la motivación e idea que han dado origen al negocio y la ventaja competitiva que se tiene sobre la competencia.
- **Nombre del proyecto:** nombre con el que se comercializará el desarrollo de vivienda.
- **Mercado objetivo:** se indican sus características generales, los principales competidores y la diferencia existente entre los diversos desarrollos.
- **Inversión:** se indicará el monto de los recursos necesarios para el arranque del proyecto, la inversión total y los gastos generales que justifican dichos montos.
- **Producto:** se describirán brevemente las características principales de la vivienda, mencionando particularmente lo que la hace deseable para el público, el posicionamiento que se le dará y el precio.
- **Estrategia de comercialización:** se indicará el tipo de imagen y publicidad que se dará al desarrollo; la estrategia de ventas que será utilizada, incluyendo las promociones y los requisitos que se solicitarán a los clientes para la venta de los departamentos.

Al interior de la empresa, los datos del proyecto contribuyen al seguimiento de la ejecución y a partir de aquí se puede llevar un control que permita alcanzar las metas del negocio.

### 1.3.4. Análisis de la industria y estudio del mercado

La descripción del mercado, el perfil del producto y la estrategia de comercialización, son puntos que deberán estar basados en el análisis de la industria y en el estudio del mercado; principalmente en los resultados y conclusiones que se tengan a partir de estos.

El análisis de la industria es el primer paso a realizar, en él se considera la ubicación de las empresas competidoras, involucradas en la construcción de vivienda en la Ciudad de México y la zona conurbada.

Dentro del análisis de la industria se realiza el análisis del entorno, en el que se observa la situación que atraviesa la construcción de vivienda, en el marco económico, político, social y financiero, con lo que se tendrá un panorama general que facilitará el análisis de las fuerzas que intervienen en la industria, es decir, los competidores directos e indirectos, los proveedores, los clientes, posibles sustitutos y bajo estas consideraciones el tipo de vivienda que ofrecerá el proyecto.

Al tener bien definido el medio en el que deseamos competir, se puede especificar el mercado objetivo y confirmar la existencia de una necesidad insatisfecha, posteriormente se analiza la oferta y la demanda existentes, sentando las bases para la estrategia competitiva, la estrategia de comercialización y el precio.

A continuación se muestra un esquema que sintetiza estas ideas.



*Esquema 2: Estructura general del Estudio de Mercado.*

Para las conclusiones del estudio de mercado se deberán tener presentes tres puntos importantes:

***Mercado general:*** se ubican a los competidores, sus proyectos de vivienda y sus clientes, describiendo de forma general a cada uno de ellos.

***Estratificación del mercado:*** una vez que se conoce el mercado general, es posible realizar una estratificación o segmentación del mercado, en dónde solamente se considerará en el que se va a incursionar, ya sea vivienda de interés medio, popular o de interés social.

***Clientes:*** de acuerdo a la estratificación del mercado, se analizará a los clientes, describiendo su situación y características particulares.

Se debe tener presente que el análisis de la industria y estudio de mercado son piezas fundamentales en la factibilidad y ejecución de un proyecto, con las cuales se tendrá la certeza de la existencia de una oportunidad de negocio, las características del producto, la estrategia de comercialización, la justificación del plan de financiamiento y la obtención de la utilidad.

### **1.3.5. Operación y puesta en marcha del proyecto**

Para dar inicio al proyecto es conveniente hacer una lista de tareas, mismas que dependerán de las características del negocio.

Lista de arranque:

- Contacto y selección de proveedores.

Se deberá tener una cartera de proveedores y contratistas que garanticen su participación en el proyecto. Generalmente se busca el mejor presupuesto para realizar la construcción; esto no deberá anteponerse a la disponibilidad y calidad de servicio que ofrezcan los constructores, esto evitará problemas, retrasos y gastos imprevistos.

- Selección de materiales y procesos constructivos.

Los materiales y procedimientos constructivos que se utilizarán, deberán ser acordes al tipo de proyecto, pensando en la posible venta de las herramientas, equipo o tecnología, para actualizarlos o recuperar la inversión realizada; por tal motivo es necesario siempre verificar que el equipo se pueda instalar y desinstalar con facilidad, que sea adecuado para las características físicas del lugar y que no provoque invertir en adecuaciones de la infraestructura, modificando el diseño del desarrollo.

➤ Contratos.

Los contratos deberán realizarse con la anticipación necesaria para iniciar el proyecto; en algunas ocasiones existen contrataciones que se realizan sobre la marcha al generarse situaciones imprevistas que se deberán resolver. No es conveniente tener contratado personal esperando a iniciar sus labores.

➤ Programas de actividades.

Sin duda, una de las herramientas más importantes que se tienen es la programación de actividades, con esto se puede conocer las fechas de realización de los trabajos, al igual que los pagos y finiquitos de proveedores.

Para afinar la programación de actividades, se recomienda tener conocimiento de los compromisos que los proveedores o prestadores de servicios tengan previniendo retrasos en la entrega de trabajos.

➤ Programa de egresos e ingresos.

Se realizará un cronograma en donde se refleje las fechas de pagos de los trabajos, procurando tener los recursos a tiempo para dar continuidad al proyecto.

➤ Periodos y entrega de trabajos.

Se deben considerar las posibles eventualidades, haciendo uso de experiencias anteriores o de lo observado en la industria; de esta forma se tendrá un panorama del tiempo que se requiere para cumplir con la construcción; acordando fechas de entrega tanto de trabajos como de resultados, a clientes y a inversionistas. Existe la posibilidad de realizar y conciliar cambios al respecto, sin olvidar que en algunos casos estos



cambios traen consecuencias de tipo económico o que repercutan en la imagen de la empresa.

➤ Imprevistos.

De acuerdo a la seriedad y tipo de proveedores, así como de las cantidades de trabajo asignadas, se firmarán contratos, cartas compromiso o fianzas, que aseguren el cumplimiento de los trabajos; en muchos casos los proveedores y contratistas son negocios pequeños que depende a su vez de terceros, por esta razón es recomendable tener en mente una segunda y hasta tercera opción que retome las actividades, evitando retrasos o pérdidas.

➤ Cierre de operaciones.

Considerando que el proyecto sea un éxito, el cierre se hará de acuerdo a las fechas establecidas en los contratos y compromisos firmados; en caso contrario, será recomendable recortar entrega de recurso y realzar los ajustes necesarios para el cierre de operaciones antes de las fechas programadas. En cualquier caso, se recomienda tenerla asesoría necesaria en cuestiones legales, financieras, contables y técnicas.

### **1.3.6. Análisis financiero de la empresa para el proyecto**

La evaluación financiera es muy importante, en esta evaluación se deberá tener claro de dónde vienen los recursos y a donde se destinarán, es decir, se realizará un listado de los posibles inversionistas y de los montos que aportarán, el crédito puente y los gastos previos a la puesta en marcha, así como los que se harán una vez iniciado el proyecto; con esta información, las evaluaciones y análisis se busca la mejor utilización de los recursos; se pueden establecer indicadores que reflejen la situación de la inversión y de los beneficios, facilitando así la toma de decisiones.

Una vez que se han considerado de donde vienen los recursos y a donde van a ser destinados, hay que tener presente que la administración de finanzas tienen como tarea principal cubrir las necesidades de efectivo e inversión del proyecto, manteniendo la solvencia y liquidez, además deberá elaborar y actualizar los presupuestos, hacer recomendaciones respecto a los gastos y administrar el crédito y la cobranza. Los

instrumentos que permiten que estas actividades se lleven a cabo son los estados financieros; básicamente se elaboran dos, el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.

La clasificación de cuentas que se consideran para el primero son:

- *Activos*: Propiedades, bienes y recursos que posee una empresa
  - *Activo Circulante*: Tienen la característica de convertirse fácilmente en efectivo.
  - *Activo Fijo*: Se adquieren para su utilización diario en las actividades de la empresa.
  - *Activos Diferidos*. Se pagan por adelantado y se agotan a medida que transcurre el tiempo, se consideran como un gasto.
  
- *Pasivos*: Deudas y obligaciones que contrae la empresa.
  - *A Corto Plazo*: Con vencimiento menor a un año a partir de la fecha del balance.
  - *A Largo Plazo*: Con vencimiento mayor a un año a partir de la fecha del balance.
  - *Pasivo o Créditos Diferidos*: Cobros que la empresa ha realizado por adelantado y que se agotan conforme pasa el tiempo.

En el estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias, las cuentas básicas que se consideran son:

- *Ventas*: realizadas por la empresa, tanto a crédito como al contado.
  - *Reparaciones y vicios ocultos de la obra*: arreglos de desperfectos al momento de la entrega de la vivienda y del desarrollo en general.
  - *Rebajas y Descuentos en preventas*: en caso de aplicarse.
  
- *Compras*: realizadas por la empresa, tanto a crédito como al contado

- *Gastos de compra*: por ejemplo el traslado de la materiales, según sea el caso.
  - *Devoluciones sobre compras*: de materiales.
  - *Rebajas*: sobre compras de materiales.
  - *Descuentos*: sobre compras de materiales.
- *Inventario inicial*: es decir el valor de la mercancía que se tiene al inicio del ejercicio fiscal.
- *Inventario final*: el valor de las mercancías existentes al final del ejercicio fiscal.
- *Gastos de operación*
- *De Administración*.
  - *De venta*.
  - *De Financiamiento*: por ejemplo pago de comisiones, de intereses y/o manejo de cuentas.

Es importante tener conocimiento de normas y leyes en aspectos financieros, para cumplir con los requisitos legales que se exigen a las empresas desarrolladoras de vivienda.

Un error muy común es dejar en segundo lugar los compromisos que se tienen con los inversionistas al momento de la entrega de los recursos que estos han invertido y de su utilidad, provocando una descapitalización durante la realización del proyecto.

### **1.3.7. Anexos del plan de negocio**

Los anexos, en el caso de la construcción ya sea de vivienda o de cualquier otro tipo de obra civil, incluyen las memorias de cálculo, memorias descriptivas, planos o croquis del proyecto, corridas financieras, la descripción y presupuesto de trabajos, tipo de procesos, tecnología o herramientas, resultados de los análisis que se han realizado previos al arranque del proyecto, los programas detallados de trabajo, gráficas y

cualquier tipo de cálculo o descripción de importancia sobre el proyecto o negocio, es decir, el sustento del proyecto y todo aquello que sea de interés y de utilidad para la entrega de cuentas, además de deslindar responsabilidades por parte de la empresa hacia terceros.

En algunas ocasiones los inversionistas se sienten seguros al ver incluidos contratos, actas constitutivas de las empresas relacionadas con el proyecto, las fianzas correspondientes a los contratos.

Por otro lado, los anexos son revisados cuidadosamente, ya que los documentos incluidos en él, darán veracidad al Plan de Negocio y al Resumen Ejecutivo, por lo que es indispensable que tenga orden y claridad suficiente para ser analizados por inversionistas que no cuenten con conocimientos técnicos de cada área.

## Capítulo 2: Ejemplo de Aplicación

*Es importante ejemplificar la utilización del Plan de Negocio y en general cualquier herramienta que contribuya a la realización y mejoramiento de los trabajos de administración para cualquier proyecto o negocio, ya que desafortunadamente no siempre se tiene la oportunidad de estar relacionado directamente con algún proyecto en donde se observe la utilización de las herramientas y metodologías que se han aprendido, en algunas ocasiones tampoco se está cerca de las personas que toman las decisiones importantes en una empresa y por tanto sólo se pueden seguir las ordenes que como empleados se reciben, después de haber pasado por diferentes niveles de la empresa u organización, observando sólo los resultados, pero sin saber cuáles fueron las razones que dieron origen a estos hechos y tener conocimiento de si estos resultados son los esperados. Es por esto que a continuación se muestra la utilización y adaptación de un Plan de Negocio típico en el desarrollo de la vivienda.*

## **2.1. Resumen ejecutivo**

### **2.1.1. Datos generales de la empresa y datos básicos del proyecto**

La empresa Desarrolladora México S.A. de C.V., ubicada en la calle Amores No. 1197 de la colonia Del Valle, en la Delegación Benito Juárez de la Ciudad de México, presenta el proyecto de un edificio de 20 departamentos de interés popular; el público al que está dirigido es de nivel medio bajo que cuente con la capacidad de obtener algún tipo de crédito hipotecario. El desarrollo será ubicado en la calle Proaño No. 20, de la colonia Valle Gómez de la Delegación Venustiano Carranza; el periodo de duración del proyecto será de 2 años.

### **2.1.2. Ventaja competitiva**

Los socios de la empresa tienen experiencia de 10 años en promedio en la ingeniería y alrededor de 4 años en el desarrollo de vivienda de interés social, popular, medio y residencial. Se ha observado que la fórmula que ha dado buenos resultados, consiste en trabajar con empresas constructoras, proveedores y despachos con experiencia en proyectos de vivienda, quienes en algunas ocasiones han aportado su trabajo al inicio de otros proyectos, incluyéndolos así en la inversión inicial. Actualmente se cuenta con contactos importantes dentro de la industria de vivienda.

### **2.1.3. Justificación del proyecto**

De acuerdo al Instituto Nacional de Geografía y Estadística, en 2011 se otorgaron en el país 1'109,432.00<sup>2</sup> créditos por parte de diferentes instituciones, por otro lado, la Comisión Nacional de Vivienda en un estudio realizado<sup>3</sup>, la necesidad de vivienda para 2012, en el Distrito Federal será de 25,375 viviendas. Por otro lado, para este año, es decir 2012, de

---

<sup>2</sup> <http://www.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=mviv44&s=est&c=26578> consultada el 17 de enero de 2012.

<sup>3</sup> ((CONAVI), 2005)

acuerdo al diario oficial publicado el 2 de noviembre de 2012, tan solo para el ISSTE, se colocarán 70,000 créditos.<sup>4</sup>

Los socios son propietarios de un predio de 457.00 m<sup>2</sup>, en donde se propone la construcción del desarrollo; se cuenta con la aportación como inversión del proyecto arquitectónico y de ingenierías.

#### **2.1.4. Objetivo del negocio**

En un plazo no mayor a 2 años a partir del inicio de la construcción, concluir la venta del desarrollo, recuperar la inversión cubriendo las deudas adquiridas y pagar a los inversionistas su capital y la prima correspondiente.

#### **2.1.5. Estrategias**

Estrategia de ejecución del proyecto: la inversión inicial cubrirá los gastos de estudios y trabajos previos, tales como trámites y permisos, los proyectos arquitectónico, estructural y de instalaciones; una vez realizado estos estudios, se buscare un financiamiento hipotecario acorde al tamaño del desarrollo.

Estrategia de comercialización: se ofrecerá el desarrollo a los trabajadores de dependencias gubernamentales a través de sus sindicatos; se participará en ferias de vivienda organizadas por la CANAVI y CONADEVI, se hará uso de las redes sociales y pagina web; se utilizará la publicidad tradicional, en calles aledañas al desarrollo, adicionalmente se aprovechará las recomendaciones que han hecho clientes de la empresa que han comprado departamentos en nuestros desarrollos para que recomienden el proyecto con sus familiares y conocidos.

#### **2.1.6. Equipo de trabajo**

El proyecto será administrado directamente por los socios de la empresa *D.M. S.A. de C.V.*, de igual manera los estudios, proyectos, materiales y trabajos serán contratados y adquiridos en su caso por la empresa.

---

<sup>4</sup> Diario oficial de la federación, publicado el 7 de noviembre de 2012.

### 2.1.7. Inversión y rentabilidad del proyecto

La inversión inicial requerida es de \$4'150,469, incluyendo las aportaciones como inversiones previas. La rentabilidad del proyecto de acuerdo a la proyección es la siguiente:

Utilidad antes de impuestos	\$ 762,403.00
Margen Neto	5.2%
Inversión	4,150,469
ROI antes de impuestos	18.4%
ROI después de impuestos	12.31%

**Tabla 1: Cuadro de resultados.**

### 2.1.7. Riesgos

1. No concluir la venta en el periodo estimado de 2 años a partir del inicio de la construcción.

La experiencia que se ha adquirido en la construcción y venta de otros desarrollos ha demostrado que no se excede el periodo previsto de ventas, de cualquier manera, se ha realizado una proyección de retraso de dieciocho meses, en donde la utilidad del desarrollo es después de impuestos sería de 7.2%.

2. Incumplimiento en el contrato por parte de la constructora.

Se tendrán las fianzas referentes al incumplimiento del contrato por el monto del anticipo, adicionalmente a esto la fianza de calidad. Además se tiene la posibilidad de recurrir a las empresas con las que antes se ha trabajado en otros desarrollos.

3. Enfrentar una crisis económica, lo cual incrementaría precios de materiales y servicios.

Al respecto se asegurarán los precios de servicios y de los trabajos a través de contratos, se harán adquisiciones de materiales y se almacenarán en la obra a fin de no pagar incremento en precios.



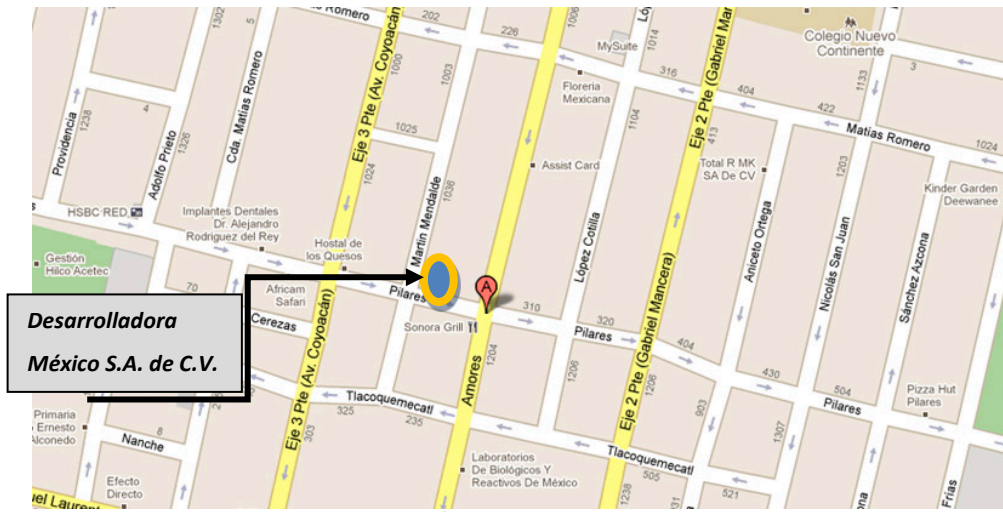
4. Invasión del predio.

Se contratará una empresa de seguridad intramuros, misma que ha visto trabajando y dando excelentes resultados en otros proyectos conocidos y administrados en otras ocasiones por los socios.

**2.2. Plan de Negocio**

**2.2.1 Información de la firma**

La empresa Desarrolladora México S.A. de C.V. se ubica en el Distrito Federal, en la Calle de Amores No.1197, en la colonia Del Valle, de la Delegación Benito Juárez. A continuación se presenta el croquis de ubicación de la empresa.

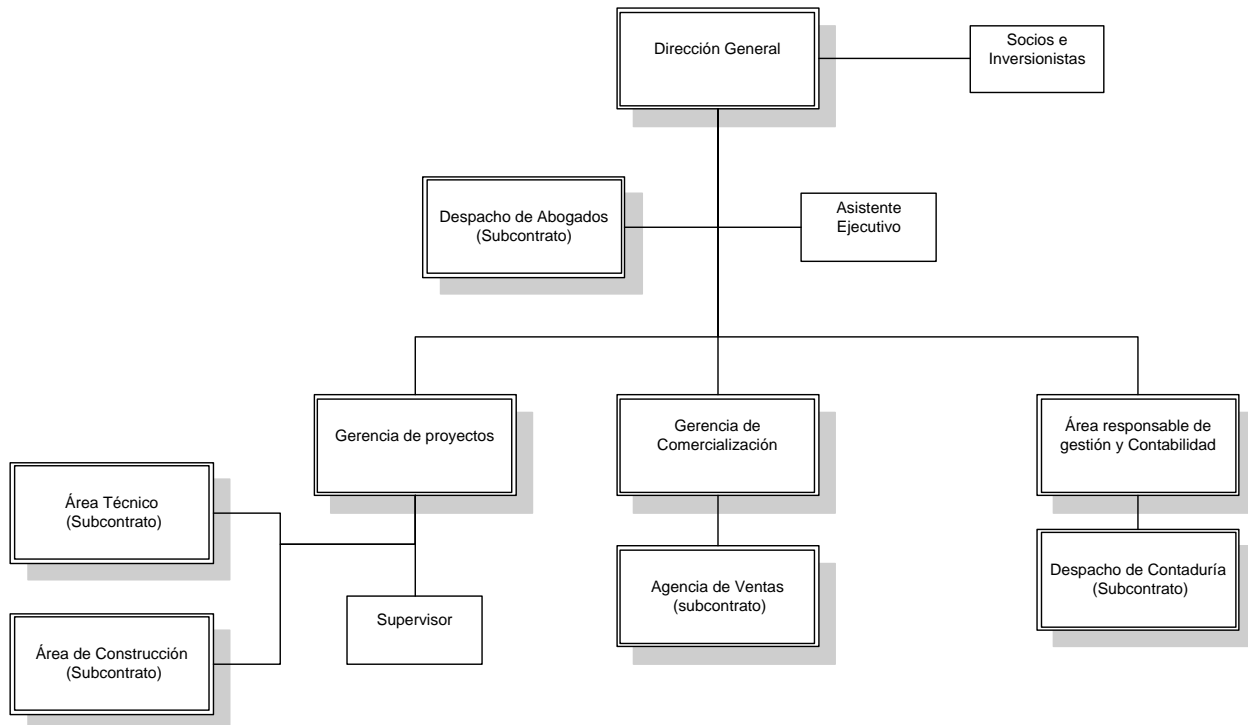


*Imagen 1: Ubicación de la empresa D. M. S.A. de C.V.*

La empresa ha sido creada para dar inicio en su operación con este proyecto, se ha considerado una duración de 99 años, misma que se establece en el acta constitutiva.

Para la empresa se plantea una estructura piramidal, cumpliendo así con las expectativas y necesidades del negocio, procurando que la información dentro de la empresa se transmita de manera rápida y ágil, procurando que las inversiones tenga el menor riesgo posible y se asegure obtener utilidad a través de la toma de decisiones correctas.

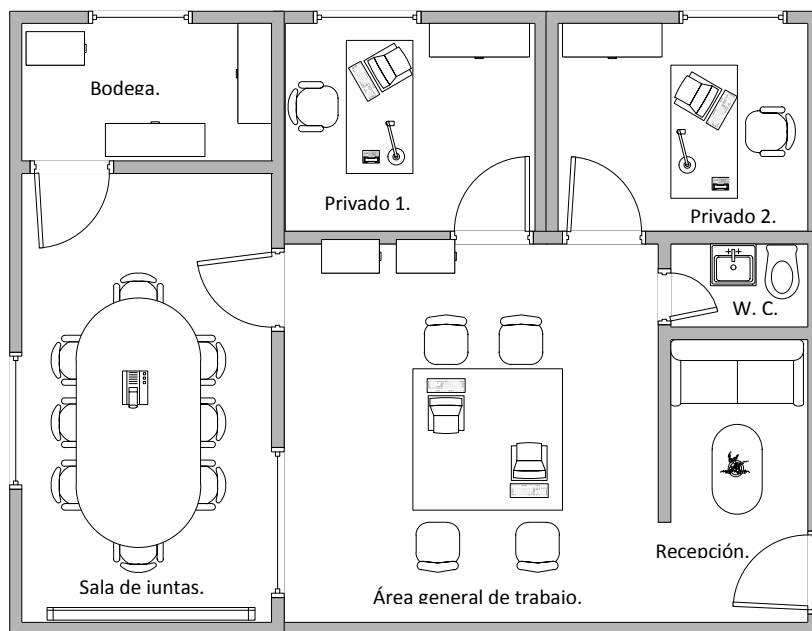
En seguida se muestra el organigrama de la empresa D. M. S.A. de C.V.



**Esquema 3: Organigrama de la empresa Desarrolladora Mexicana S.A. de C.V.**

Los socios conforman la Dirección General, de igual manera se harán cargo de cada una de las áreas, es decir, de la gerencia de proyectos, de la gerencia de comercialización y del área de gestión.

La empresa tiene instalada su oficina en la colonia Del Valle el despacho tiene se encuentra en un segundo piso, ocupando un área de aproximadamente 150m<sup>2</sup>, las áreas de trabajo en la oficina son las siguientes: dos privados, un área general de trabajo, recepción, sala de juntas, un baño y una bodega. La distribución se muestra en el siguiente croquis.



**Imagen 2: Departamento tipo.**

El grupo de socios está conformado por tres ingenieros civiles, adicionalmente se tendrá un equipo de trabajo interdisciplinario que cumpla con las siguientes características:

- Licenciatura coincidente con el puesto que desempeñan.
- Experiencia mínima de 3 años en un puesto similar al que desempeñan en la empresa.
- Conocimiento de software comercial de acuerdo a sus funciones (Windows ®, Office ®, Auto CAD ® y Project ®)

Las actividades de las diferentes áreas dentro de la empresa son las siguientes:

Área.	Actividades.
Dirección General	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar las reuniones con inversionistas, para asegurar la asistencia, levantamiento de minutas, se realicen y se cumplan acuerdos.</li> <li>2. Informar a los inversionistas de la situación de la empresa o del proyecto, para que no exista retraso en la inversión.</li> <li>3. Tomar decisiones respecto al curso de la empresa, para que se cumplan las metas y los objetivos comprometidos con los inversionistas y de la empresa misma.</li> </ol>

**Tabla 2: Perfil del personal de la empresa D. M. S.A. de C.V.**

Área	Actividades
Asistente Ejecutivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar el sistema de información interna, para poder seleccionar la información que llegara al Director General.</li> <li>2. Dar seguimiento a la agenda de la Dirección General, para cumplir con los compromisos y reuniones pactadas con inversionistas y otras instancias.</li> <li>3. Realizar los reportes e informes, para que se tenga la documentación necesaria en cada caso, ya sea para inversionistas, bancos, etc.</li> <li>4. Coordinar las reuniones con las diferentes gerencias y áreas de la empresa, para dar seguimiento al cumplimiento de tareas, metas, políticas y objetivos de la empresa.</li> </ol>
Gerente de proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recabar información del avance de los proyectos y contratistas, realizar los informes para las reuniones con el Gerente General.</li> <li>2. Mantener comunicación constante con la supervisión de la obra, autorizar los pagos de estimaciones, adquisición de materiales y realizar las solicitudes de recursos.</li> <li>3. Coordinar junto con el Gerente de Comercialización fechas de entregas y de visitas a los desarrollos de vivienda por parte de los clientes</li> </ol>
Gerente de Comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar la propaganda, contratación de vendedores, estrategia de ventas, organización de visitas a departamentos muestra de los desarrollos, asistencia a ferias de vivienda, actualización de precios, propaganda e información.</li> <li>2. Realizar informes para las reuniones con el Gerente General. Coordinar las entregas y escrituraciones con los Gerentes de Proyectos.</li> <li>3. Mantener comunicación constante con vendedores, gestionar promociones a clientes y pagos de comisiones por ventas.</li> </ol>
Responsable de Gestiones y Contabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recabar documentación de clientes, realizar los trámites de créditos a los clientes y de la firma de contratos de compra – venta.</li> <li>2. Realizar trámites y de actualizar la información de los productos ofrecidos <i>por Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE), Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) e Hipotecarias</i> para facilitar los trámites y brindar la información necesaria a los clientes.</li> <li>3. Realizar pagos de aportaciones del <i>Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), INFONAVIT</i> referentes al personal de la empresa.</li> <li>4. Mantener comunicación frecuente con el despacho contable y en su caso con el legal que preste sus servicios a la empresa</li> </ol>

**Tabla 2: Perfil del personal de la empresa D. M. S.A. de C.V. (Continuación)**

## 2.2.2 Datos generales del proyecto

Los socios de la empresa cuentan con la experiencia de 6 años en el manejo de desarrollos de vivienda, ubicados en diferentes colonias populares dentro del Distrito Federal; para todos los desarrollos que han administrado han conformado equipos interdisciplinarios que han tenido éxito.

Este proyecto consta de un edificio de 20 departamentos de interés social y 25 cajones de estacionamiento, el desarrollo se encontrará ubicado en la calle Proaño No. 20, de la colonia Valle Gómez de la Delegación Venustiano Carranza y tendrá un periodo de duración de 2 años; el público al que está dirigido es de nivel medio bajo que cuente con la capacidad de obtener un crédito hipotecario.

A continuación se muestra la ubicación del predio en donde se llevará a cabo la construcción del desarrollo habitacional.



Imagen 3: Croquis de ubicación del predio en donde se construirá el desarrollo de 70 departamentos de interés popular.

Para el proyecto se considera una inversión inicial que cubrirá los gastos de arranque del proyecto, al mismo tiempo de realizar los trámites de permisos y estudios previos, así como

los proyectos correspondientes, se hará la gestión del crédito puente, con el que se llevará a cabo la construcción del desarrollo.

El uso de suelo que se tiene en la zona es habitacional con un 20% de área libre, la siguiente imagen muestra la carta de uso de suelo de SEDUVI, correspondiente al predio donde se llevará a cabo el proyecto.

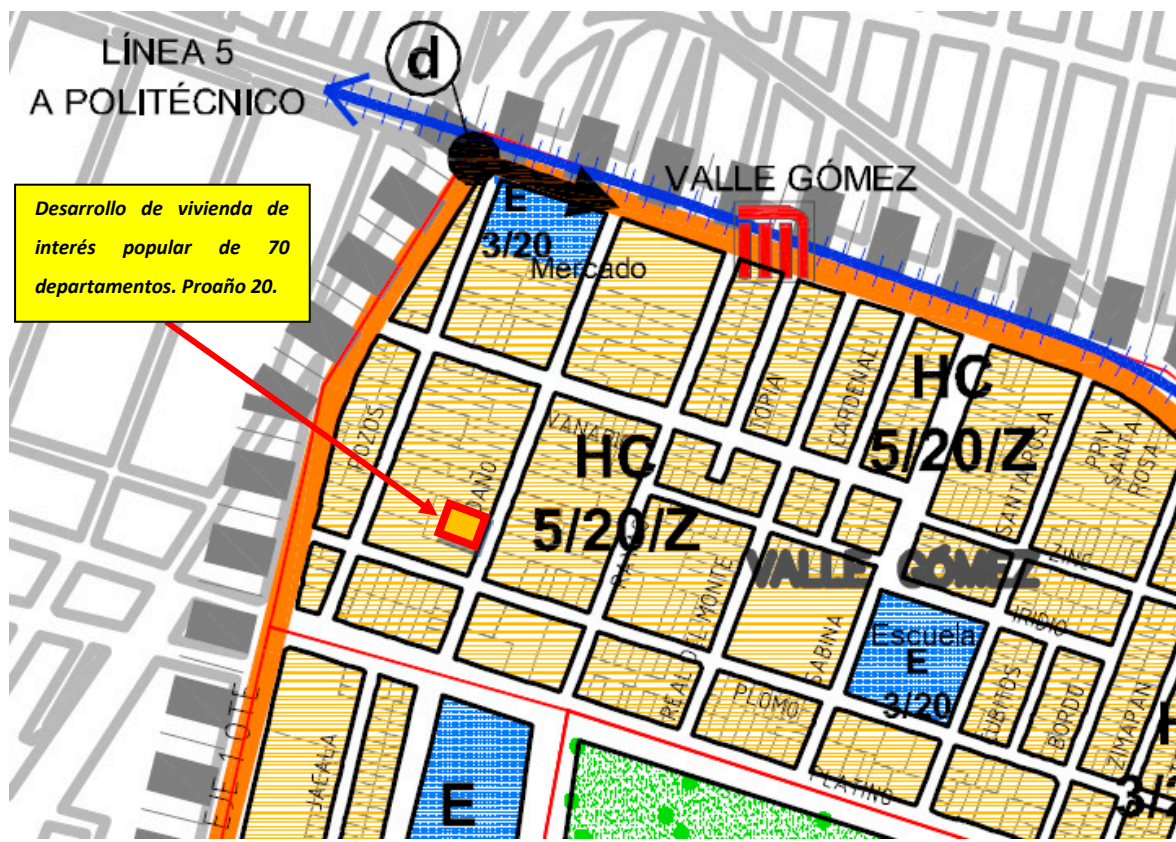


Imagen 4: Zonificación de acuerdo al ordenamiento de la Delegación Venustiano Carranza.

## 2.2.3 Análisis del mercado

### 2.2.3.1 Análisis de la industria (vivienda de interés social y popular)

De acuerdo al análisis de información de INEGI, correspondiente a las características de vivienda del censo de población 2005<sup>5</sup>, el país no cuenta con suficiente oferta de vivienda digna, es decir, la vivienda no cumple con requisitos mínimos de calidad y de servicios, dicho

---

<sup>5</sup> La información del Censo de población 2010, todavía no está disponible.



fenómeno se debe a las condiciones o situaciones muy particulares, tales como el alto costo de la tierra y el bajo poder adquisitivo de la mayoría de la población, así como a la poca planeación gubernamental. Estas situaciones generan el crecimiento de manchas urbanas, desafortunadamente en muchos casos la reubicación de las personas que se encuentran en estos lugares es poco probable, ya que existen problemáticas económicas, políticas, jurídicas, sociales o financieras que lo complican.

Sin embargo existen instituciones y programas gubernamentales que procuran la adquisición de vivienda, tal es el caso de los programas instrumentados por *INFONAVIT*, de *FOVISSSTE* entre otras instituciones. Aunado a esto los diversos productos que ofertan inmobiliarias, instituciones bancarias e hipotecarias pretenden mitigar en medida de lo posible la necesidad de vivienda de los grupos que califican para dichos programas o productos.

De acuerdo al Instituto *Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*, hasta 2005 el Estado de México ocupaba el primer lugar con mayor cantidad de viviendas particulares habitadas y el Distrito Federal el segundo lugar, con el 12.92% y el 9.23% respectivamente<sup>6</sup>.

Concepto	Nacional	Entidad	Lugar nacional
Total de viviendas particulares habitadas	24006357	3100599	1°
<b>Clase de vivienda</b>			
Casa independiente (%)	86.5	80.1	29°
Departamento en edificio (%)	8	10	6°
<b>Disponibilidad de servicios básicos</b>			
Agua entubada (%) a	87.8	92.4	14°
Drenaje (%) b	84.8	89.3	12°
Energía eléctrica (%)	96.6	98	7°
Con los tres servicios (%)	79.8	87.1	9°
<b>Material de construcción</b>			
Con piso diferente de tierra (%)	89	93.7	10°
<b>Disponibilidad de espacios</b>			
Con dos o más dormitorios (%)	64	66.1	14°
Con sanitario (%)	92.7	93.3	15°
Con tres o más cuartos (%)	73.1	74.8	17°
<b>Disponibilidad de bienes</b>			
Con televisión (%)	91	95.1	9°
Con refrigerador (%)	79	77.7	21°
Con lavadora (%)	62.7	63.2	20°
Con computadora (%)	19.6	22.5	9°

NOTA: Excluye refugios, viviendas móviles, locales no construidos para habitación, viviendas del personal del Servicio Exterior Mexicano y las viviendas sin información de ocupantes. Para el cálculo de los indicadores se incluyó el rubro de *No especificado*. Cifras correspondientes al 17 de octubre.

a Sólo incluye a las que disponen de agua en la vivienda o fuera de ella, pero dentro del terreno.

b Se refiere a drenaje conectado a red o a fosa séptica.

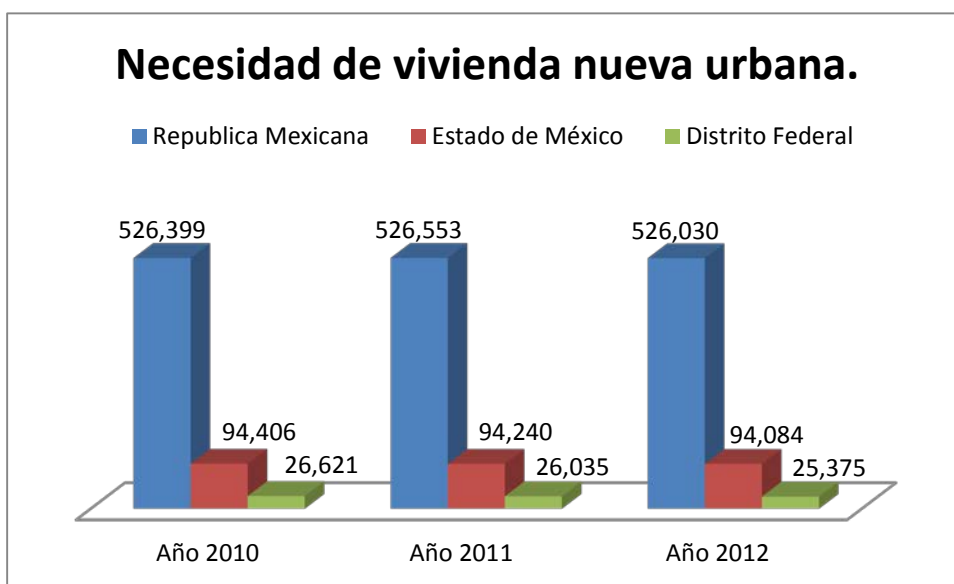
**Tabla 3: Características de Viviendas Habitadas de acuerdo al II Censo de Población y Vivienda Realizado por el INEGI.<sup>7</sup>**

<sup>6</sup>[28](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/soc/sis/sisept/default.aspx?t=mviv17&c=8982&e=15&s=Fecha de actualización: Viernes 7 de julio de 2006; Consulta Noviembre de 2009.</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

De acuerdo a la *Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI, 2005)* la demanda de vivienda urbana nueva para el Distrito Federal y el Estado de México en 2012 será de 25,375 y 94,084 viviendas respectivamente<sup>8</sup>; a continuación se muestra la tabla con la información y una gráfica representativa.

Entidad	2010			2011			2012			Acumulado de 2006-2012		
	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
<b>República Mexicana</b>	864,444	199,732	1,064,176	875,318	201,196	1,076,514	885,335	202,685	1,088,020	5,968,024	1,389,924	7,357,948
Vivienda Nueva	526,399	107,343	633,742	526,553	107,064	633,617	526,030	106,547	632,577	3,673,785	753,969	4,427,754
Mejoramiento de Vivienda	338,045	92,389	430,434	348,765	94,132	442,897	359,305	96,138	455,443	2,294,239	635,955	2,930,194
<b>Edo. México</b>	141,031	21,014	162,045	143,003	21,201	164,204	144,765	21,337	166,102	971,608	145,458	1,117,066
Vivienda Nueva	94,406	14,167	108,573	94,240	14,148	108,388	94,084	14,124	108,208	658,885	99,151	758,036
Mejoramiento de Vivienda	46,625	6,847	53,472	48,763	7,053	55,816	50,681	7,213	57,894	312,723	46,307	359,030
<b>Distrito Federal</b>	75,113	365	75,478	75,862	369	76,231	76,002	374	76,376	517,061	2,496	519,557
Vivienda Nueva	26,621	245	26,866	26,035	245	26,280	25,375	246	25,621	190,845	1,699	192,544
Mejoramiento de Vivienda	48,492	120	48,612	49,827	124	49,951	50,627	128	50,755	326,216	797	327,013

**Tabla 4: Necesidad de vivienda en la República Mexicana, el Estado de México y el Distrito Federal (vivienda nueva y mejorada tanto en zonas urbanas como rurales). Fuente CONAVI<sup>9</sup>**



**Gráfica 1: Necesidad de vivienda en la República Mexicana, el Estado de México y el Distrito Federal, construida a partir de la tabla anterior.**

El sector de la construcción de vivienda, según la *Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda (CANADEVI)*, en 2010 aportó al Producto Interno Bruto el 5%, lo cual repercute en la generación de empleo y es una de las razones por las que se deben

<sup>7</sup>Ibide.

<sup>8</sup> ((CONAVI), 2005)

<sup>9</sup>Ibide.

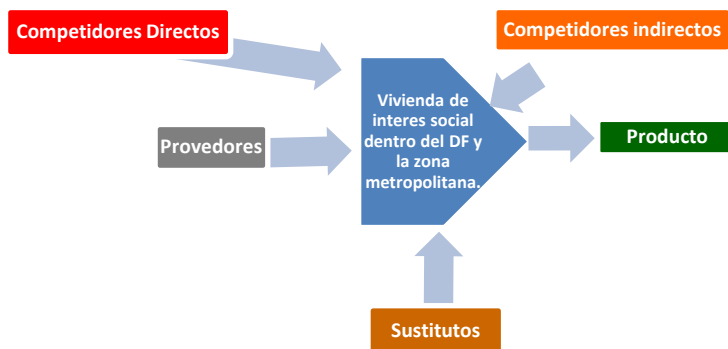


otorgar mayores subsidios para la industria<sup>10</sup>. Adicionalmente según la situación inmobiliaria en México para el 2011 se espera un crecimiento de la industria del 4.6%.<sup>11</sup>

Por otro lado el comportamiento demográfico se ha ido modificando a lo largo de las tres últimas décadas, esto debido a los intereses personales que actualmente tienen los jóvenes lo cual ha originado que se postergue la etapa de unión en pareja, llegando en 2005 a un rango de edad de entre 24.4 a 26.1 de las personas que están en la etapa del ciclo vital para formar un hogar<sup>12</sup>.

No obstante se continuará con un crecimiento demográfico provocando para 2030 la creación de 14 millones de familias nuevas con la necesidad de edificar 13.7 millones de viviendas adicionales respecto al inventario de mobiliario existente en 2005, es decir un 56% extra.<sup>13</sup> Por lo que se considera que existe una oportunidad de negocio en la industria de Desarrollo de Vivienda de Interés Social y Popular.

A continuación y considerando lo ya expuesto, se presenta el análisis de la industria, señalando las fuerzas que intervienen en ella, es decir, los proveedores, competidores directos e indirectos, los sustitutos de nuestro producto, y el producto.



**Esquema 4: Fuerzas que intervienen en la Industria de la construcción de vivienda de interés social.**

<sup>10</sup><http://www.notisistema.com/noticias/?p=268633>

<sup>11</sup>Servicios de Estudios Económicos del Grupo BBV, Situación inmobiliaria.

<sup>12</sup> (Bush, 2008)

<sup>13</sup>Ibídem.

### ***2.2.3.2 Información sobre desarrolladoras, constructoras y empresas relacionadas con el ramo***

Dentro de la industria de la vivienda existen diferentes tipos de empresas, tales como:

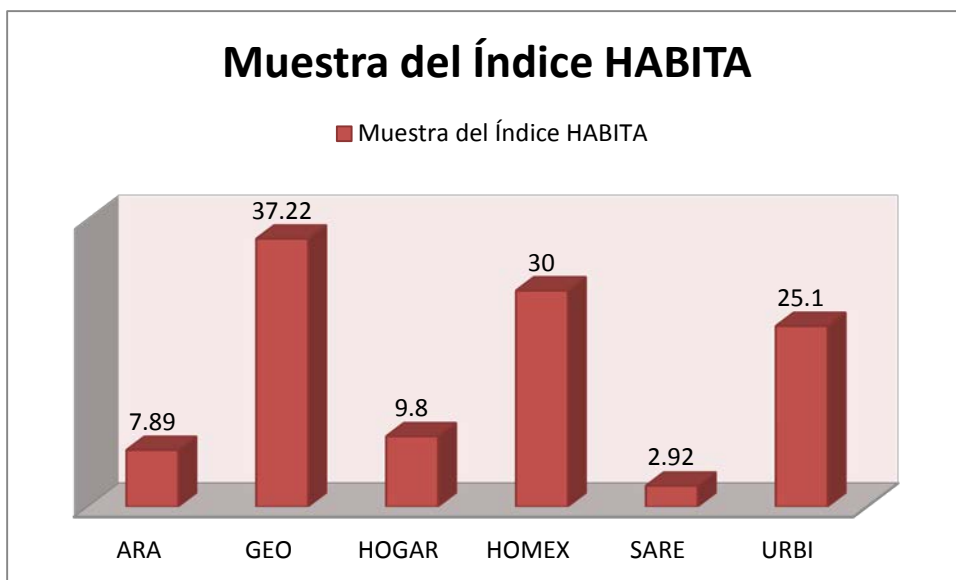
- **Agencias Inmobiliarias:** considerados como intermediarios tanto de propietarios como de promotoras;
- **Promotoras Inmobiliarias:** se encargan de la compra de terrenos, así como de los tramites referentes a la adquisición y el financiamiento de la construcción de los inmuebles;
- **Desarrolladoras o Constructoras de Vivienda:** son las encargadas de llevar a cabo todo el proyecto desde la planeación, programación y construcción, realizando adicionalmente la promoción y venta;
- **Corporativos de Construcción:** son grupos de empresas que realizan las funciones de las agencias, las desarrolladoras y las promotoras<sup>14</sup>.

Como en cualquier industria existen diversas empresas que son las mas importantes o representativas del mercado, tales como *Desarrolladora Homex, Urbi, Corporación GEO, Consorcio ARA, SARE Holding y Consorcio Hogar*, muchas de estas empresas se dedican principalmente a la construcción de vivienda en zonas que están en proceso de urbanización y crecimiento, lo cual requiere una fuerte inversión, es decir el de la Ciudad de México y la zona metropolitana, cuyas característica principal es una alta densidad de vivienda pero con suelo escaso para llevar a cabo la construcción de grandes desarrollos.

De acuerdo a datos del *Índice Habita de la Bolsa Mexicana de Valores*, se consideran las empresas antes mencionadas como las representativas para dicho índice hasta el mes de agosto de 2011 los puntos porcentuales respecto a sus puntos de venta señalan lo siguiente:

---

<sup>14</sup> (León A. I., 2009)



Gráfica 2: Porcentaje referente a los puntos de venta manejados por el índice Habita de la Bolsa Mexicana de Valores<sup>15</sup>

### 2.2.3.3 Competidores indirectos

Se describe la presencia que tienen los competidores indirectos, ubicando los desarrollos de vivienda que podrían ser competencia del desarrollo que se propone, sin embargo, los conceptos que manejan con respecto al proyecto que se está proponiendo son diferentes.

*Urbi*: ha ganado el Premio Nacional de Vivienda que otorga el Gobierno Federal actualmente tiene presencia en Aguascalientes, Cancún, Cd. Juárez, Cd. Obregón, Chihuahua, Cuautitlán Estado de México., Culiacán, Ensenada, Guadalajara, Huehuetoca Estado de México, Hermosillo, Los Mochis, Mazatlán, Mexicali, Monterrey, Tecámac Estado de México y Tijuana. De estos lugares el que en particular nos interesa, son los desarrollos ubicados en Cuautitlán en el Estado de México ya que pertenecen a la zona conurbada de la Ciudad de México, en dicho lugar la empresa *Urbi* tiene un desarrollo llamado *Urbi Hacienda Balboa*, ubicado en Av. de la Unión en Cuautitlán Izcalli<sup>16</sup>. Las viviendas tienen precios de alrededor de \$300,000.00.

<sup>15</sup>[http://bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV\\_muestra\\_habitart/\\_rid/1191/\\_mto/3/\\_url/BMVAPP/indicesNavegacion.jsf?muestra=HT&sector=0&ramo=0&tabSelectedIndex=4](http://bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV_muestra_habitart/_rid/1191/_mto/3/_url/BMVAPP/indicesNavegacion.jsf?muestra=HT&sector=0&ramo=0&tabSelectedIndex=4)

<sup>16</sup>[http://www.urbi.com/ts/ts\\_ec\\_co.asp](http://www.urbi.com/ts/ts_ec_co.asp)

*Homex*: cuenta con presencia en Baja California Sur y Norte, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Sinaloa, Durango, Jalisco, Guanajuato, Querétaro, Hidalgo, Michoacán, Estado de México, Morelos, Puebla, Guerrero, Veracruz y Quintana Roo. En este análisis nos interesan los desarrollos que se encuentren en el Estado de México, particularmente en la zona conurbada de la Ciudad de México. *Desarrollo Cumbres del Sol*, ubicado en Bulevar. Villa de Texcoco, en Nicolás Romero, cerca de Lago de Guadalupe y *Desarrollo Parque San Mateo*, ubicado en Melchor O. Campo, en Cuautitlán Izcalli<sup>17</sup>. Con un precio en las viviendas de alrededor de \$360,00.00.

*GEO*: tiene presencia en Baja California Norte, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, Durango, Nayarit, Jalisco, Guanajuato, Querétaro, Hidalgo, Veracruz, Estado de México, Morelos, Guerrero, Distrito Federal, Puebla y Oaxaca. En este análisis es de nuestro interés observar los desarrollos que se encuentran en la zona conurbada de la Ciudad de México y dentro del DF<sup>18</sup>. *Desarrollo Hacienda del Jardín tercera etapa*, *El Dorado Tultepec*, ubicado en Tultepec, ubicados en Tultepec, Estado de México con precios de vivienda alrededor de \$3000,000.00, en el Distrito Federal cuentan con dos desarrollos, *Residencial Conjunto Marina* ubicado en Marina Nacional en la Delegación Miguel Hidalgo y *Parque Modelo Residencial*, ubicado en Lorenzo Boturini, en la Delegación Venustiano Carranza, en estos desarrollos tienen precios de vivienda alrededor de los \$700,000.00.

*Hogar*: únicamente tiene presencia en los estados de Jalisco, Nayarit, Sinaloa, Puebla y Nuevo León<sup>19</sup>.

*ARA*: actualmente cuentan con presencia en Cuernavaca, Acapulco, Cancún, Morelia, Toluca, Monterrey, Ciudad Juárez, Tijuana, y Acapulco<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> [http://www.homex.com.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=60&botonPresionado=1](http://www.homex.com.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=60&botonPresionado=1)

<sup>18</sup> <http://www.casasgeo.com/>

<sup>19</sup> <http://www.hogar.com.mx/>

<sup>20</sup> <http://www.ara.com.mx/>

SARE: Esta empresa tiene presencia en Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Guanajuato, Michoacán, Morelos, Puebla y Quintana Roo. Para el análisis, es de nuestro interés los desarrollos que se encuentren en el Estado de México, En el Estado de México cuenta con cuatro desarrollos, ubicados en Tecámac, Huahuetoca, Lerma y Toluca, sin embargo no están dentro de la zona metropolitana del Distrito Federal<sup>21</sup>.

#### 2.2.3.4 Competidores directos

De acuerdo al análisis que se ha hecho a través de acudir a los desarrollos y solicitando información, en internet y consulta telefónica, se pueden considerar como competidores directos de acuerdo a sus características a las siguientes empresas:

Empresa	Delegación	No. de Desarrollos
SARE	Gustavo A. Madero	2
	Iztapalapa	1
Desarrolladora Metropolitana SA de CV	Gustavo A. Madero	1
	Azcapotzalco	2
	Cuauhtémoc	3
Conjunto Habitacional Cien Metros, SA de CV	Gustavo A. Madero	1
Inmobiliaria Diarel SA de CV	Gustavo A. Madero	7
	Cuauhtémoc	1
Inmobiliaria Valle de Cuautitlan, SA de CV	Gustavo A. Madero	1
Promotora Procsa SA de CV	Álvaro Obregón	2

Tabla 3: Competencia directa

---

<sup>21</sup><http://www.sare.mx/galaxia/>

<b>Empresa</b>	<b>Delegación</b>	<b>No. de Desarrollos</b>
<i>Residencial Vista del Real SA de CV</i>	Álvaro Obregón	1
<i>Casas y Departamentos del Rey, SA de CV</i>	Azcapotzalco	1
<i>Desarrolladora Inmobiliaria Horme, SA de CV</i>	Azcapotzalco	2
<i>Desarrolladora Metropolitana SA de CV</i>	Azcapotzalco	2
	Cuauhtémoc	2
	Azcapotzalco	1
<i>Grupo Integración Promotora SA de CV</i>	Coyoacán	1
	Cuauhtémoc	1
	Azcapotzalco	1
<i>Milenium Constructora SA de CV</i>	Azcapotzalco	1
<i>Class Bienes Raices SA de CV</i>	Benito Juárez	1
<i>Constructora y Fraccionadora de México SA de CV</i>	Benito Juárez	1
<i>Grupo Constructor Rouz SA de CV</i>	Benito Juárez	1
<i>Grupo Constructor Rouz SA de CV</i>	Benito Juárez	1
<i>Tecterra SA de CV</i>	Benito Juárez	2
<i>Tracciato SA de CV</i>	Benito Juárez	1
<i>Xicasa SA de CV</i>	Benito Juárez	1
<i>Promotora Reside SA de CV</i>	Coyoacán	1
<i>Brapo Construcciones SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Casa Metropolitana SA de CV</i>	Cuauhtémoc	3
<i>Colectivo de Diseño SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Coordinación de Obras y Proyectos SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Desarrolladora Inmobiliaria Entorno SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Desarrolladora VimexSa de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Desarrolladora y Constructora Metropolitana SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Desarrolladora y Promotora Patrimonial SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Exxea SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Grupo Abbudal SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Grupo Desarrollador Inmobiliario KualliSa de CD</i>	Cuauhtémoc	3
<i>Grupo DV SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Grupo Elogim SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Grupo Faro SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Grupo Integración Inmobiliaria SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Grupo Promotor ODL SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Impulsora Habitacional Platino SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Inmobiliaria Estoril SA de CV</i>	Cuauhtémoc	2
<i>Inmobiliaria Guerde SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1

**Tabla 3: Competencia directa (Continuación)**

<b>Empresa</b>	<b>Delegación</b>	<b>No. de Desarrollos</b>
<i>Inmobiliaria y Comercial Automotriz SA de CV</i>	Cuauhtémoc	2
<i>inmobiliaria y Constructora E.B.D.V. SA de CV</i>	Cuauhtémoc	2
<i>Inmobiliaria Yevenka SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Inmoniliaria Estoril SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Novohogar SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1
<i>Reforma Lerdo Construcciones SA de CV</i>	Cuauhtémoc	1

**Tabla 3: Competencia directa (Continuación)**

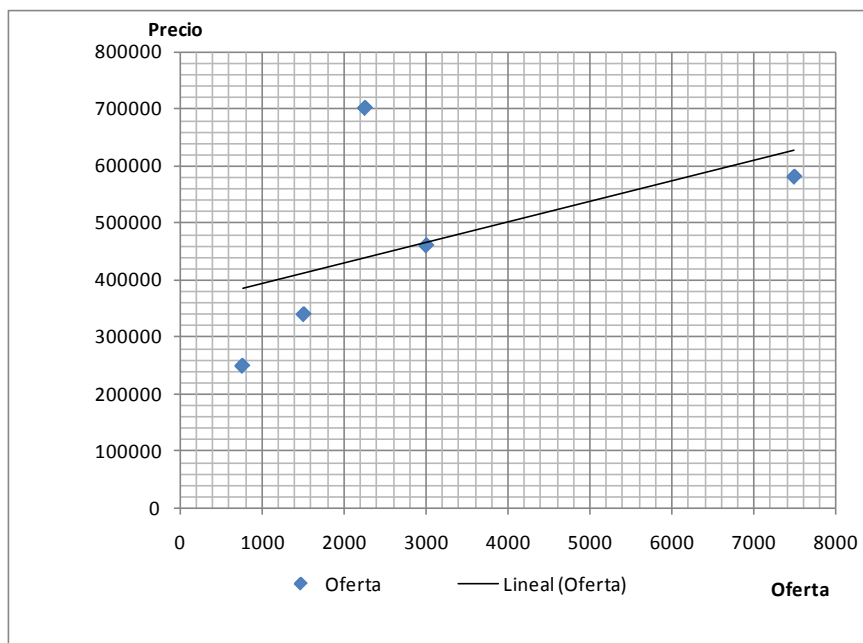
De acuerdo a la información que se ha obtenido de los desarrollos, que se encuentra en la tabla anterior, las empresas que son competidores directos por ubicar sus desarrollos en delegaciones aledañas en el momento de llevar a cabo la construcción del desarrollo son aquellas que tiene mayor número de desarrollos en la Delegación Gustavo A. Madero y las que cuentan con desarrollos de vivienda en la Delegación Cuauhtémoc, ya que es aledaña a la Delegación en la que se encuentra el proyecto.

El crecimiento que han tenido las empresas se explica por las facilidades que otorgan al momento de realizar la compra de la vivienda, basándose en apartados con cantidades accesibles al público, la selección del cajón de estacionamiento de acuerdo a la disponibilidad y la facilidad de gestión de créditos. Por otro lado dan al público la impresión de que el desarrollo es exclusivo en las colonias y que representa el máximo lujo de la zona.

Las empresas desarrolladoras de vivienda que cuentan con desarrollos en la Ciudad de México, entre ellas las anteriormente mencionadas, manejan precios entre 500 y 600 mil pesos, el resumen de los mismos se muestra a continuación en la tabla y la gráfica:

<b>No. viviendas ofertadas</b>	<b>Precio por vivienda</b>	<b>m<sup>2</sup> (promedio)</b>
<b>2,250</b>	\$700,000.00	80
<b>7,500</b>	\$580,000.00	60
<b>3,000</b>	\$460,000.00	50
<b>1,500</b>	\$340,000.00	45
<b>750</b>	\$250,000.00	45

**Tabla 4: Resumen de viviendas según precio.**



**Gráfica 3: Oferta de vivienda.**

### 2.2.3.5 Proveedores

Los socios de la empresa *D.M. S.A. de C.V.*, han trabajado con tres constructoras: *Grupo Venta de Carpio*, *Construcciones NUMAC* y *Favela Construcciones e Ingeniería*; a quienes se les ha invitado a participar en un concurso privado, el cual tiene como requisito que la propuesta sea de una construcción a precio alzado, presentando el proyecto ejecutivo y el presupuesto desglosando. Además se han solicitado las fianzas correspondientes.

La mejor propuesta ha sido de la empresa *Grupo Venta de Carpio S.A. de C.V.* con un monto de alrededor de 9 millones de pesos, incluyendo los materiales. Esta empresa existe desde 1998, ha trabajado en cuatro de los 10 proyectos que ha administrado y comercializado *D.M. S.A. de C.V.*, se encuentra ubicada en la calle de Tabasco No. 153, en la colonia Roma norte, en la Delegación Cuauhtémoc. La siguiente imagen muestra la ubicación de la empresa *Grupo Venta de Carpio S.A. de C.V.*





**Imagen 5: Croquis de ubicación de la empresa Venta de Carpio S.A. de C.V., Tabasco 153, Col Roma Norte.**

Por otro lado se cuenta con los servicios del Director Responsable de Obra Arq. Pedro Sámano Rojas, con carnet DRO-1286, quien se encargará de los trámites correspondientes ante la delegación y SEDUVI, lo cual agilizará el inicio de los trabajos en el desarrollo.

### **2.2.3.6 Producto**

La empresa ha considerado las fuerzas que interactúan en la industria, es decir, los competidores directos e indirectos y el tipo de vivienda que se tiene en el mercado, por lo que en este proyecto de vivienda se deberá ofrecer mayor calidad que la de los competidores, que además se pretende beneficiar a los clientes y contribuir al cuidado del medio ambiente, reduciendo el consumo de agua, aprovechando la orientación para el mayor aprovechamiento de la luz solar.

El producto comprende materiales de construcción que cumplan técnicamente y en cuanto a calidad con las normas vigentes en el Distrito Federal, es decir el Reglamento de Construcción del DF, así como el respetar las dimensiones mínimas.

A continuación se presenta la descripción del proyecto:

### ***2.2.3.7 Datos generales del predio***

UBICACIÓN: Calle Proaño # 20 Col. Valle Gómez en la Delegación Gustavo A. Madero, Distrito Federal.

Superficie del terreno: 457m<sup>2</sup>

Medidas y colindancias:

Uso del suelo: CH/5/20

### ***2.2.3.8 Características del proyecto***

Superficie de predio 457 m<sup>2</sup>

Superficie de desplante 256 m<sup>2</sup>

Número de niveles 5

Número de viviendas 20

Número de cajones de estacionamiento 25

Estacionamiento Cubierto 256.18 m<sup>2</sup>

Superficie Habitacional 880 m<sup>2</sup>

Superficie total por construir 1,280.90 m<sup>2</sup>

Número de población propuesta: 80

Demanda diaria de agua: 20,000 lts.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Para este cálculo se han considerado por persona 250lt/día.

### 2.2.3.9 Áreas generales

El edificio contempla un área de desplante de 256.18 m<sup>2</sup> y tiene un área libre (no permeable) mayor al 20%. Se cuenta con un sistema alternativo de aguas pluviales.<sup>23</sup>

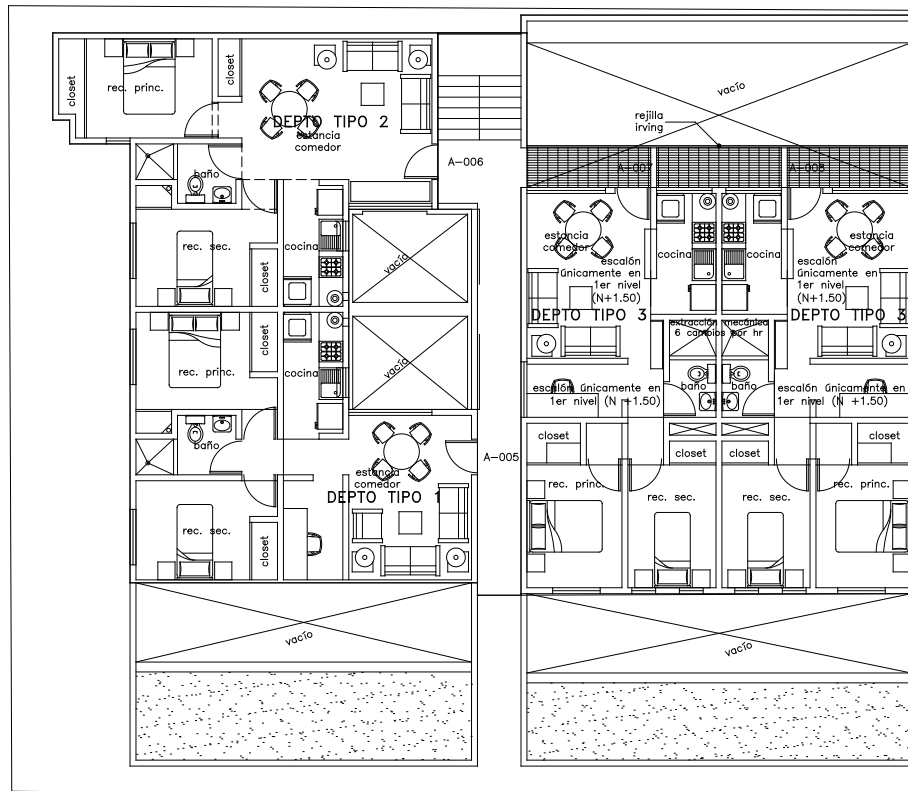


Imagen 6: Planta general.

El edificio se divide en dos cuerpos: el principal, que alberga a los departamentos tipo 1 y 2; el secundario que alberga a los departamentos tipo 3, ambos cuerpos divididos por un pasillo que lleva a las escaleras.

La iluminación y ventilación natural de todos los espacios se logra a través de patios rectangulares dispuestos de la siguiente manera:

- Patio trasero, frente a los departamentos de tipo 3.

<sup>23</sup> Los planos tanto de los departamentos como de las planas se encuentran en los anexos correspondientes.

-Patio lateral y acceso al área de estacionamiento techado.

-Patio delantero con jardineras.

La circulación vertical:

-1 escalera en la parte posterior del edificio.

Las circulaciones horizontales son 2 y se encuentran ubicadas en las colindancias del predio; inician en los elevadores y recorren longitudinalmente el terreno hasta rematar con las escaleras.

Cada cuerpo cuenta con 2 departamentos por planta, dando un subtotal de 4 departamentos por nivel. El edificio tiene 5 niveles dando un total de 20 departamentos.

### ***2.2.3.10 Descripción por plantas***

La planta baja contará con los 25 cajones de estacionamiento de los cuales 2 son para discapacitados, una cisterna de agua pluvial, una cisterna de agua potable y cuarto de máquinas.

Todas las plantas cuentan con 4 departamentos divididos de la siguiente manera:

<b>Tipo</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>Planta 1.</b>	<b>Planta 2</b>	<b>Planta 3</b>	<b>Planta 4</b>	<b>Planta 5</b>
1	52.34	1	1	1	1	1
2	54.00	1	1	1	1	1
3	51.25	2	2	2	2	2

*Tabla 5: Áreas y distribución de departamentos por planta.*

La azotea cuenta con 10 lavaderos de ropa, 20 jaulas de tendido, 2 tanques elevados y 2 tanques de gas.

### 2.2.3.11 Resúmenes de áreas

A continuación se muestra una tabla con el resumen de áreas por nivel:

Planta	m <sup>2</sup>
Planta Baja	457.34
Planta 1	256.18
Planta 2	256.18
Planta 3	256.18
Planta 4	256.18
Planta 5	256.18
Total	1,738.24

Tabla 6: Áreas por nivel.

### 2.2.3.12 Sustitutos.

En la zona en donde se ubica el desarrollo de vivienda, se encuentran algunos departamentos en renta, en su mayoría son cuartos para una o dos personas, únicamente con los servicios básicos, es decir, agua, drenaje luz y gas. Dichas rentas son de alrededor de \$2,000 pesos la mensualidad, por lo que se enfocan a un mercado de bajos recursos lo cual las hace poco peligrosas para las características del desarrollo.

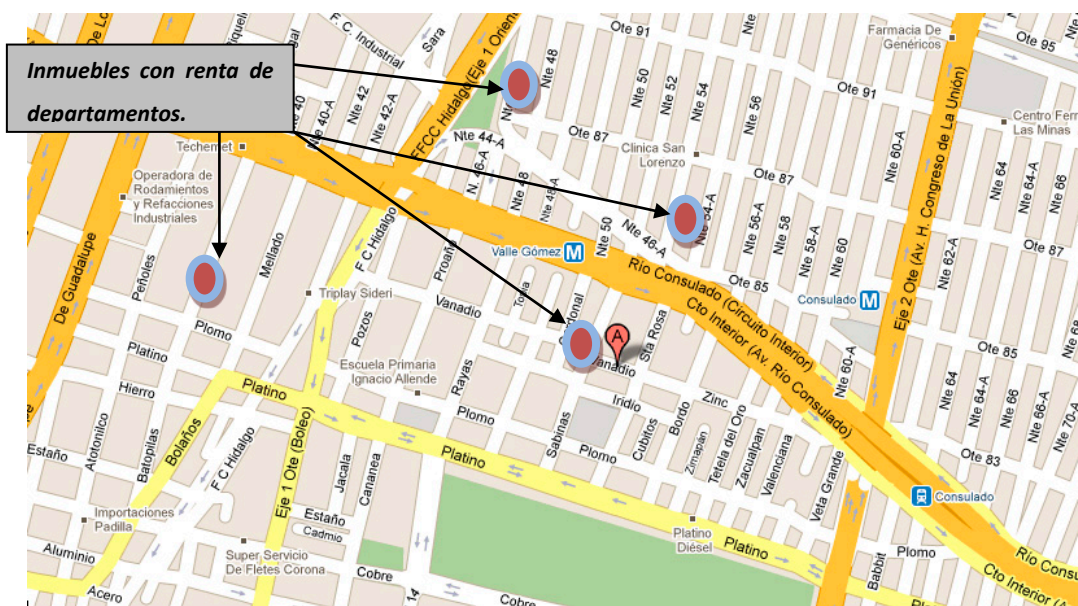


Imagen 7: Ubicación de sustitutos, dentro de la zona de influencia del Desarrollo.

### 2.2.3.13 Clientes o Compradores

*Perfil del cliente:* personas que buscan independizarse por diversas razones, una de ellas es, que han formado una familia y buscan un espacio propio; personas que desean invertir a pesar de tener algún lugar en donde vivir.

Potencial de los clientes: Afortunadamente la cantidad de créditos que serán sorteados por el FOVISSSTE para el mes de noviembre serán de alrededor de 75,000<sup>24</sup>, mientras que en INFONAVIT serán de alrededor de 490,000 créditos<sup>25</sup>.

Los clientes en este nicho de negocio, son principalmente trabajadores de dependencias gubernamentales, es decir, aquellas personas que califiquen para la obtención de créditos hipotecarios, tales como FOVISSSTE e INFONAVIT, de acuerdo a las características de los diversas ofertas de vivienda de interés social y popular, de igual forma se consideran personas con un ingreso medio, de entre \$8,000.00 y \$12,000.00.

De acuerdo al análisis realizado, se han observado la diferencia de precios y características de cada vivienda, dando como resultado el siguiente cuadro resumen de demanda.

No. de viviendas demandadas	Precio por vivienda	m <sup>2</sup> (promedio)
2,968	\$667,000.00	80
1,781	\$550,000.00	60
4,288	\$378,000.00	50
6,242	\$248,000.00	45

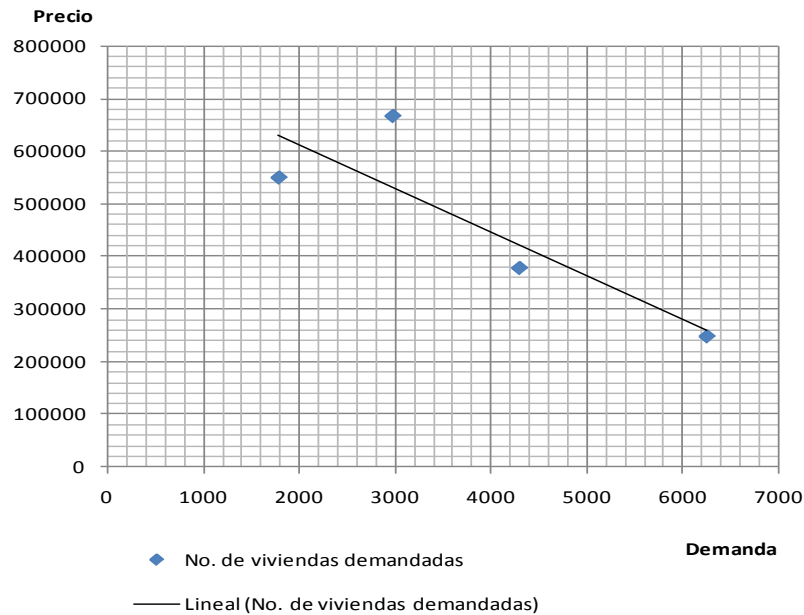
*Tabla 7: Viviendas demandadas según su precio.*

Por tal motivo se pretende construir el desarrollo antes mencionado, que tenga las características y cubra las necesidades de la vivienda popular, sin embargo se considera que la calidad es un punto importante, lo que marcará la diferencia entre el proyecto que se pretende construir y los desarrollos existentes y los nuevos proyectos de la competencia. Se propone un

<sup>24</sup> [http://www.fovissste.gob.mx/es/FOVISSSTE/Todo\\_un\\_exitosorteo\\_tradicional\\_2012](http://www.fovissste.gob.mx/es/FOVISSSTE/Todo_un_exitosorteo_tradicional_2012) consulta 15 de enero de 2012

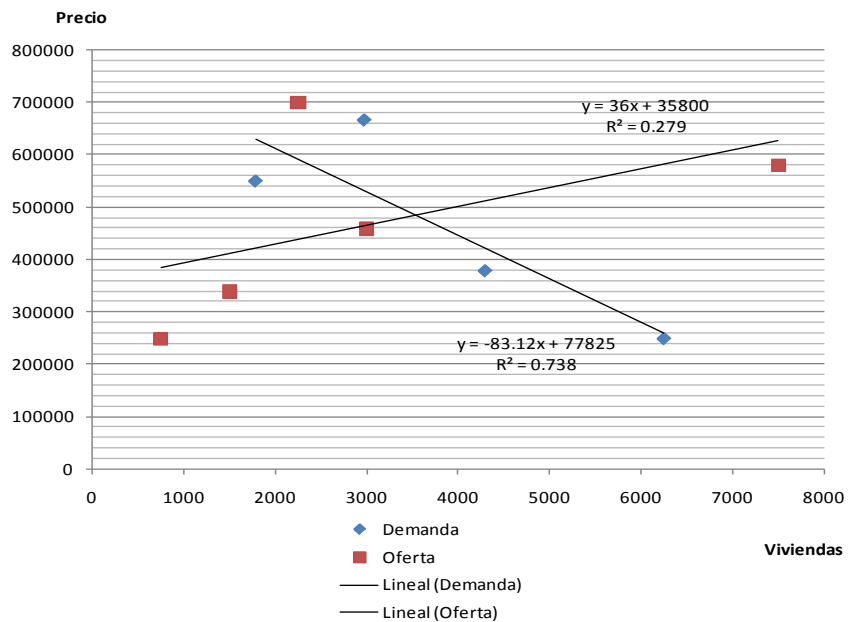
<sup>25</sup> <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/12/08/leve-incremento-creditos-infonavit-2012> consulta 15 de enero de 2012

proyecto que sea reconocido y diferenciado por un diseño novedoso, una buena ubicación, por los amplios espacios, por la comodidad y sobre todo por la calidad en los acabados y los materiales en general. A continuación se muestra la gráfica de la curva de demanda.



**Gráfica 4: Demanda de vivienda.**

De la información de la oferta y la demanda se tiene la gráfica en donde podemos ubicar el precio de equilibrio del mercado de vivienda de interés social en la Ciudad de México.



**Gráfica 5: Demanda vs Oferta de vivienda.**



### 2.3. Operación y Puesta en Marcha

El proyecto constará de dos etapas, en la primera incluye el anteproyecto y el proyecto ejecutivo, mismos que se financiarán con recursos que inversionistas privados aporten, en esta inversión se incluye el terreno, que es propiedad de la empresa desde el año 2006 y está libre de gravamen, posteriormente y una vez que se cuente con el proyecto ejecutivo se iniciarán los trámites de permisos de demolición, construcción, ante la Delegación Venustiano Carranza y SEDUVI; en seguida se llevará a cabo la demolición la excavación para cimentación y la construcción de los departamentos. Dicha construcción se realizará a través de un contrato a precio alzado, con alguna de las empresas que se han invitado a participar. El financiamiento de la construcción se llevará a cabo a través de un crédito puente.

Se tiene previsto realizar la oferta del desarrollo, en dependencias de gobierno, empresas y ferias de vivienda, con lo cual puedan asegurar que adicionalmente a adquirir un crédito hipotecario, puedan hacer uso de otro tipo de recursos que les permita adquirir su vivienda.

Se ha elaborado una lista de tareas principales para la realización del proyecto:

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
➤ Levantamiento topográfico del terreno	█											
➤ Trámites y licencias.	█	█	█	█	█							
➤ Anteproyecto.		█	█	█	█	█						
➤ Invitación a inversionistas					█							
➤ Proyecto ejecutivo					█	█	█	█				
➤ Obtención de Crédito Puente.						█	█	█	█			
➤ Contrataciones (constructora, seguridad, DRO)							█	█	█	█		
➤ Demolición									█	█	█	█
➤ Excavación										█	█	█
➤ Comercializadora de vivienda												
➤ Construcción de la cimentación												█
➤ Construcción de los departamentos												█
➤ Acabados												
➤ Entrega de viviendas												
➤ Cierre del proyecto.												

**Diagrama 1: Programa de tareas para la realización del proyecto de 70 departamentos.**



Actividad (continuación)	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
➤ Levantamiento topográfico del terreno												
➤ Trámites y licencias.												
➤ Anteproyecto.												
➤ Invitación a inversionistas												
➤ Proyecto ejecutivo												
➤ Obtención de Crédito Puente.												
➤ Contrataciones (constructora, seguridad, DRO)												
➤ Demolición												
➤ Excavación												
➤ Comercializadora de vivienda												
➤ Construcción de la cimentación												
➤ Construcción de los departamentos												
➤ Acabados												
➤ Entrega de viviendas												
➤ Cierre del proyecto.												

**Diagrama 1: Programa de tareas para la realización del proyecto de 70 departamentos (Continuación)**

La empresa *Grupo Venta de Carpio* es quien llevará a cabo la demolición y la construcción, de cualquier manera, que en caso de que ocurra alguna contingencia o inconveniente, se tiene previsto recurrir para trabajos relacionados con la construcción a la empresa *Construcciones y Acabados Profesionales S.A. de C.V.*; por otro lado, para trabajos relacionados con instalaciones hidráulicas, eléctricas y de gas a *Grupo Electric S.A de C.V.* y finalmente para trabajos de impermeabilizantes en azotea y cisternas a *Distribuidores FESTER SA. De C.V.*, finalmente para la seguridad de la construcción se recurre a la empresa *INTERCON S.A de C.V.*, con quienes se ha tenido contacto desde hace aproximadamente 3 años y en el ramo de la seguridad intramuros tiene experiencia de 12 años.

La construcción y demolición se realizará de la siguiente manera: se iniciará desde el fondo del predio, manteniendo en medida de lo posible la barda exterior que permitirá dar seguridad y mantener resguardado el terreno, la maquinaria y los trabajadores. Una vez realizado este trabajo, se iniciará la excavación para dar paso a la construcción de la cimentación, que consiste en un cajón de cimentación en donde se ubicarán los dos niveles de estacionamiento; la construcción de los departamentos se realizará con muros de block hueco, las losas de los entresijos se construirán con vigueta y bovedilla, mientras que la losa de azotea será de concreto armado; las ventanas de todos los departamentos serán de aluminio y las puertas exteriores serán de acero, mientras que las puertas interiores serán estándar de madera. En cuanto a las instalaciones hidráulicas se contará con tres bombas para suministrar agua a los tanques elevados y dos bombas más que serán sumergibles, para el bombeo de las

aguas negras y para el rebosadero de la cisterna que almacena el agua captada de lluvia, adicionalmente se contará con dos elevadores, uno para cada torre.

Respecto a los contratos que se celebrarán con la empresa *Grupo Venta de Carpio*, sea solicitado que el día de la firma, se entreguen las fianzas correspondientes, además de la identificación certificada del representante legal comprobando la figura legal que lo acredite; por otro, la compra de los elevadores se hará mediante un contrato de compra venta, entregando el anticipo establecido y a su vez la empresa entregará un contra recibo. Los contratos del personal que sean parte de la empresa para realizar la supervisión serán redactados por el despacho jurídico que da servicio a la empresa *D.M. S.A.de C.V.*

Los periodos en los que se realizarán los trabajos son los siguientes: la demolición se contempla en aproximadamente dos meses de realización, lo cual incluye tramites y permisos; la cimentación esta propuesta para realizarse en cinco meses, incluyendo trámites de permisos, estudios y la excavación; Para la construcción de los departamentos incluyendo trámites, permisos, instalaciones y acabados se contemplan trece meses, en este tiempo se deberá haber realizado por lo menos el 50% de las ventas de departamentos, estas periodo será conocido como preventa, en el que se darán facilidades en el enganche de los departamentos, el cual se cubrirá con \$2,500.00., posteriormente el enganche será de \$5,000.00.

La asignación de los recursos se realizará de acuerdo al programa de trabajo, esto es de la siguiente manera: la primera entrega de los recursos, corresponde al pago de estudios, trámites y proyectos. Esto se cubrirá con la inversión privada. Posteriormente se asignará el 30% de la inversión total al inicio de la demolición, excavación y construcción.

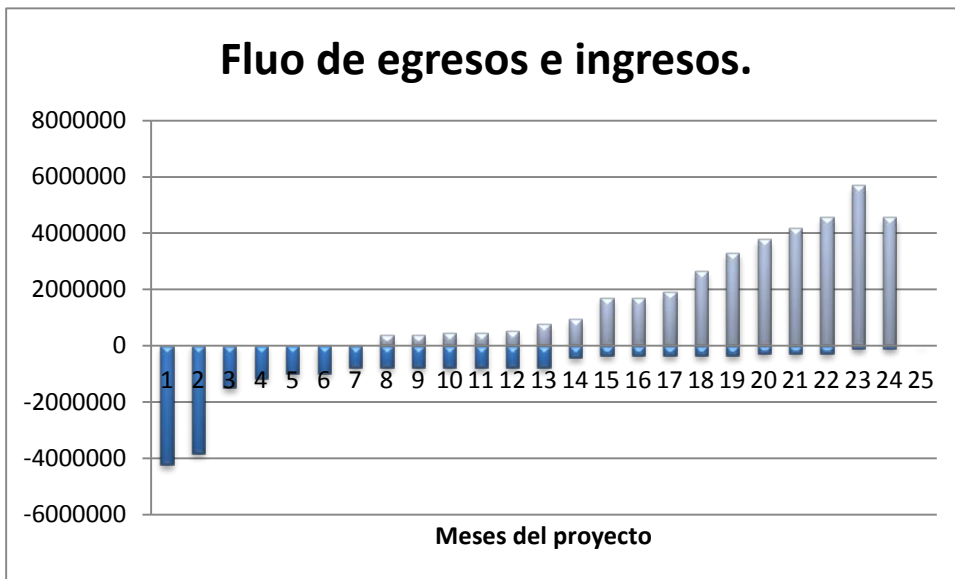
Una vez arrancada la obra, al mes siguiente, se realizarán visitar para indicar el avance con lo cual se realizarán los pagos de estimaciones de la constructora, de acuerdo a dicho avance.

Cabe mencionar que al realizar la venta de cada departamento, un porcentaje cubrirá, la amortización de la deuda que contraiga la empresa.

La fecha de entrega de los departamentos se realizará 4 días después de haber concluido acabados e impermeabilización.

De acuerdo a las observaciones finales de la supervisión y de los propietarios de los departamentos realicen, se hará la liberación de la fianza de calidad, de lo contrario la empresa constructora deberá reparar o realizar los trabajos correspondientes a entera satisfacción de la desarrolladora, en el entendido que se tendrá 3 meses de garantía en los acabados.

A continuación se muestra una gráfica que representa el flujo de los egresos y los ingresos.



Gráfica 6: Egresos e ingresos del proyecto de 70 departamentos a lo largo de la construcción del proyecto.

## 2.4. Análisis Financiero

Finalmente se presentan los estados financieros que reflejan la situación al momento de presentar este plan de negocio, en ellos se muestra que es una empresa que inicia su operación con este proyecto y que los socios han aportado capital para el inicio del proyecto.

El Balance General que se muestra a continuación representa la situación actual de la inversión de los socios en la empresa.

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
<b>Activo Circulante</b>		<b>Pasivo Circulante</b>	
Clientes	\$ -	Proveedores	\$ 5,000.00
Caja	\$ 500,000.00	Renta	\$ 25,000.00
Bancos	\$ 700,000.00	Impuestos por pagar	\$ 65,000.00
Mercancías	\$ -	Utilidades por repartir	\$ 120,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,200,000.00</b>	Creditos Bancarios	\$ 78,000.00
		<b>Total</b>	<b>\$ 293,000.00</b>
<b>Activo Fijo</b>		<b>Pasivo Fijo</b>	
Terrenos	\$ 2,300,000.00	Acreedores diversos	\$ 35,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 2,300,000.00</b>	Acreedores Hipotecarios	\$ 60,000.00
		Documentos por pagar a largo plazo	\$ 45,000.00
<b>Activo Diferido</b>		Creditos Bancarios a largo plazo	\$ 130,000.00
Gastos de instalación	\$ 28,500.00	<b>Total</b>	<b>\$ 270,000.00</b>
Papelería y útiles	\$ 4,000.00		
Primas de seguros	\$ 60,000.00	<b>Total de Pasivo</b>	<b>\$ 563,000.00</b>
Equipo de oficina	\$ 104,000.00		
<b>Total</b>	<b>\$ 196,500.00</b>	<b>Capital</b>	<b>\$ 3,133,500.00</b>
<b>Total de Activo</b>	<b>\$ 3,696,500.00</b>	<b>Pasivo + Capital</b>	<b>\$ 3,696,500.00</b>

Tabla 8: Balance General.

El Balance General considera el terreno del desarrollo de 20 departamentos que se propone. El concepto de activo diferido, se refiere a la oficina con la que cuenta la empresa, con la ubicación que ya se ha indicado.

De acuerdo al avance que se tenga en el proyecto, incluyendo las ventas y los compromisos que se adquieran, se irá actualizando la información tanto del activo como del pasivo, de igual manera en su momento se integrará un Estado de Resultados.

En cuanto al análisis del proyecto, se consideran los gastos y por otro lado los ingresos para la construcción del proyecto, para los primeros consideramos los siguientes conceptos.

Concepto	Monto
Terreno	\$2,300,000.00
Gastos legales del terreno	\$169,366.98
Estudios y proyecto	\$555,400.00
Publicidad y promoción	\$147,500.00
Permisos	\$588,586.08
Administración	\$1,784,750.00
Créditos	\$9,411,333.33
Construcción	\$4,590,000.00
Imprevistos	\$1,619,249.50
<b>TOTAL</b>	<b>\$21,166,185.90</b>

*Tabla 9: Gastos del proyecto.*

La inversión total del proyecto corresponde a \$21'121,186.00; el capital de trabajo de la empresa asciende a \$3'146,759.00 constituido por los siguientes conceptos:

Concepto	Monto
Terreno	\$ 2,300,000.00
Gastos de escrituración	\$ 127,718.66
Registro Régimen de Condomini	\$ 33,047.74
Estudio Mecánica de Suelos	\$ 20,000.00
Estudio Topográfico	\$ 2,900.00
Proyecto Arquitectónico	\$ 70,000.00
Proyecto Estructural	\$ 56,000.00
Proyecto de Instalaciones	\$ 40,000.00
Proyecto de aguas pluviales	\$ 35,000.00
Catálogo de Conceptos	\$ 15,000.00
DRO + 15 visitas	\$ 65,000.00
C/SE + 12 visitas	\$ 45,000.00
C/I + 6 visitas	\$ 11,500.00
C/DUyA	\$ 10,000.00
DRO Demolición	\$ 5,000.00
Demolición	\$ 100,000.00
Excavación	\$ 200,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$3,136,166.40</b>

*Tabla 10: Inversión del proyecto.*

Los ingresos de acuerdo a la comercialización considerada, se describen en términos generales a continuación.

<b>Ingresos</b>	<b>Monto</b>
Ventas de departamentos	13,000,000
Ventas de estacionamientos	1,750,000
Individualización de ventas proyectadas	14,750,000
Crédito	8,450,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$37,950,000.00</b>

*Tabla 11: Ingresos del proyecto.*

Considerando los cuadros antes expuestos procedemos al cálculo del retorno de la inversión antes y después de impuestos.

Utilidad antes de impuestos	\$2,033,814.10
Margen Neto	14%
Inversión	\$3,154,758.74
ROI (Retorno a la inversión antes de impuestos)	64%
ROI después de impuestos.	43%

*Tabla 12: Cuadro de resultados*

## 2.5. Riesgos y acciones contingentes

1. No concluir la venta en el periodo estimado de 2 años.

La experiencia que los socios han adquirido en la construcción y venta de otros desarrollos ha demostrado que no se excede el periodo previsto de ventas, de cualquier manera, se ha realizado una proyección de retraso de dos, la utilidad del desarrollo es después de impuestos sería de 6.72%.

Duración del proyecto	24 meses
Atraso	24 meses
ROI real antes de impuestos(24 meses)	28.25%
ROI real antes de impuestos retraso (24 meses)	19.66%

*Tabla 13: Cuadro de resultados con retraso del proyecto.*

2. Incumplimiento en el contrato por parte de la constructora.

Se tienen las de fianzas referentes al incumplimiento del contrato por el monto del anticipo, adicionalmente a esto la fianza de calidad. Además se tiene la posibilidad de recurrir a las empresas con las que antes se ha trabajado en otros desarrollos.

3. Enfrentar una crisis económica, lo cual incrementaría precios de materiales y servicios.

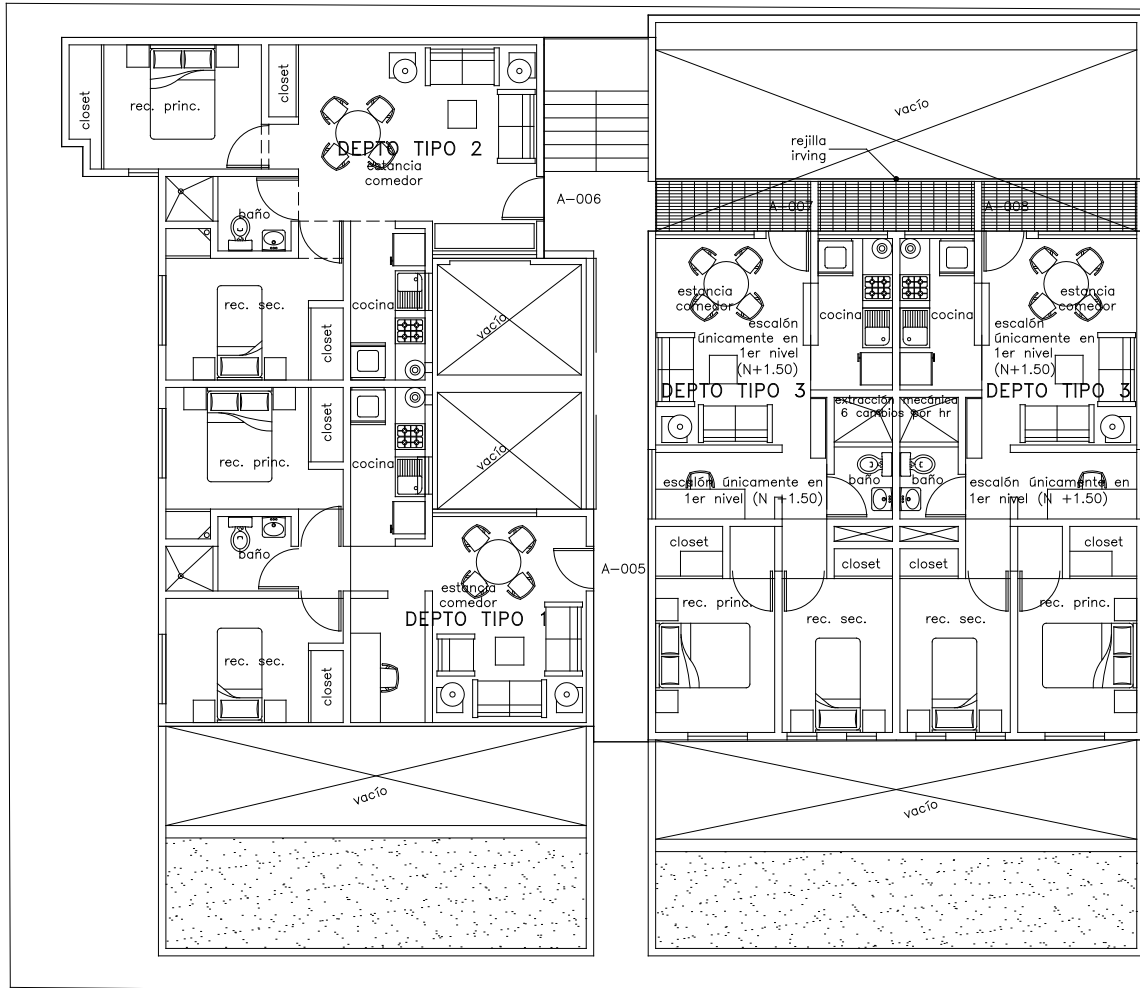
Al respecto se asegurarán los precios de servicios y de los trabajos a través de contratos que restrinjan el incremento en costos para la empresa, de igual manera se negociará la adquisición del crédito puente, de tal manera que se tenga la certeza de que los intereses no se incrementen debido a una devaluación.

4. Invasión del predio.

Se contratará una empresa de seguridad intramuros, con la experiencia suficiente para hacer frente a este tipo de contingencias.

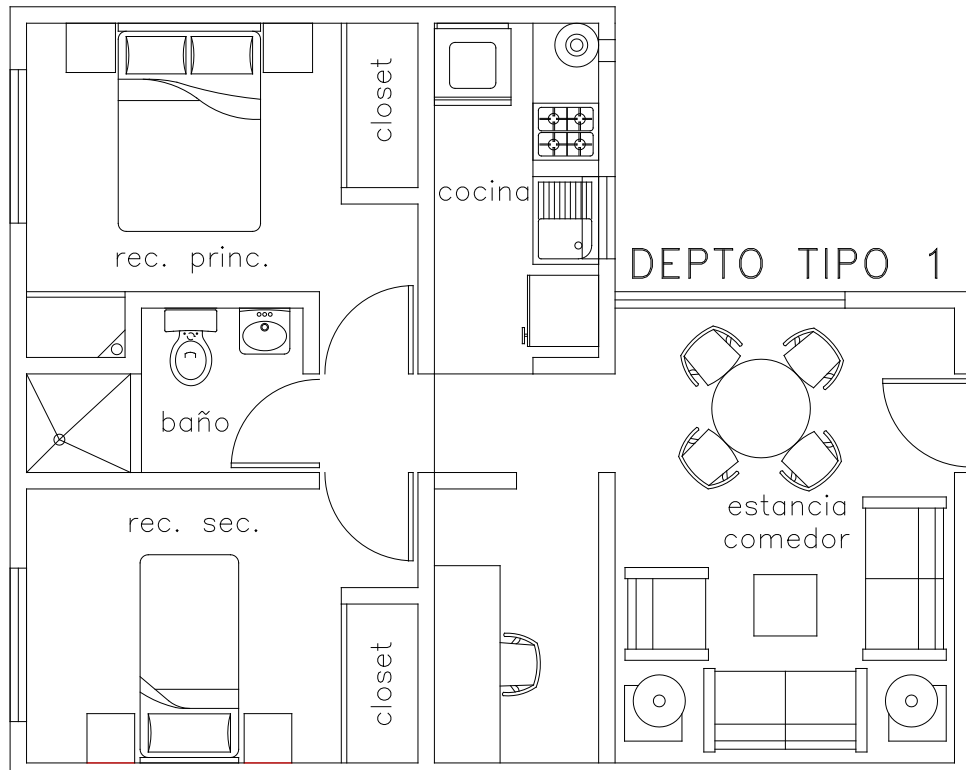
## 2.6. Anexos.

- Planos

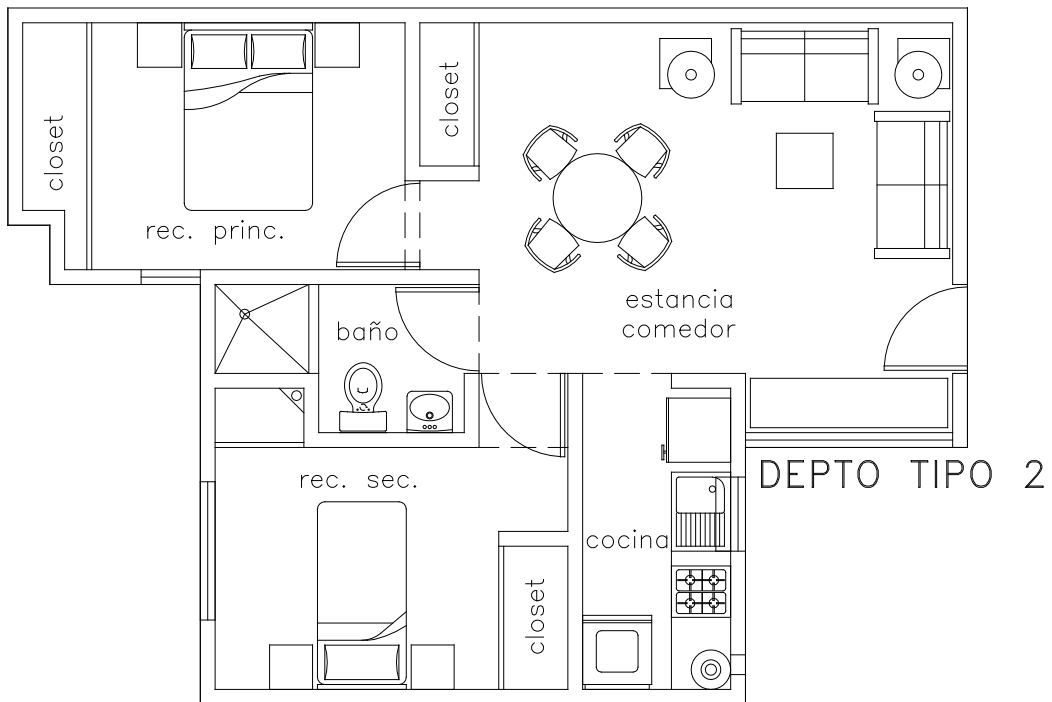


**Planta General**

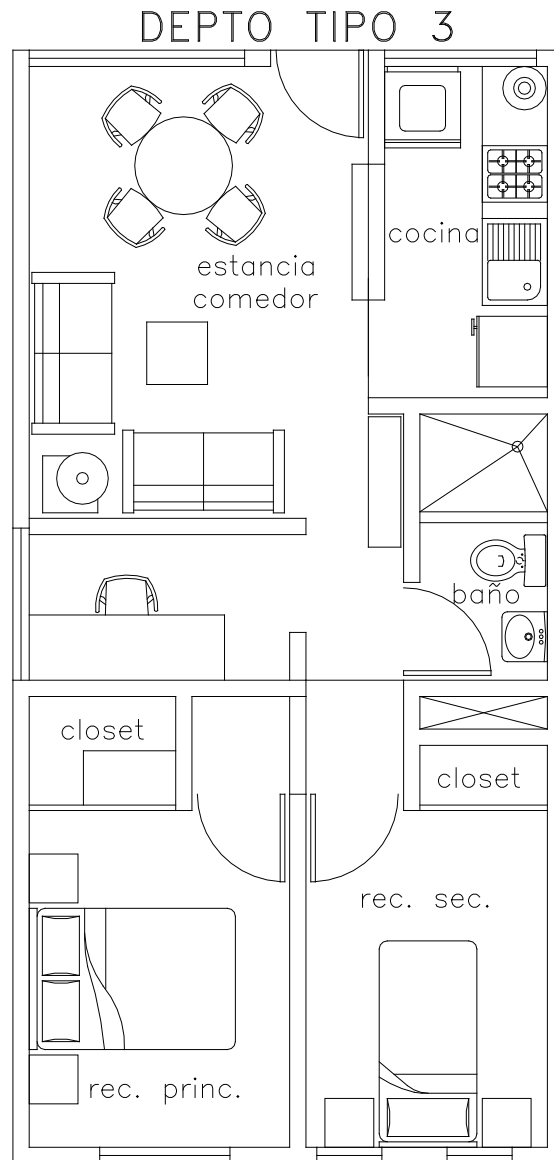




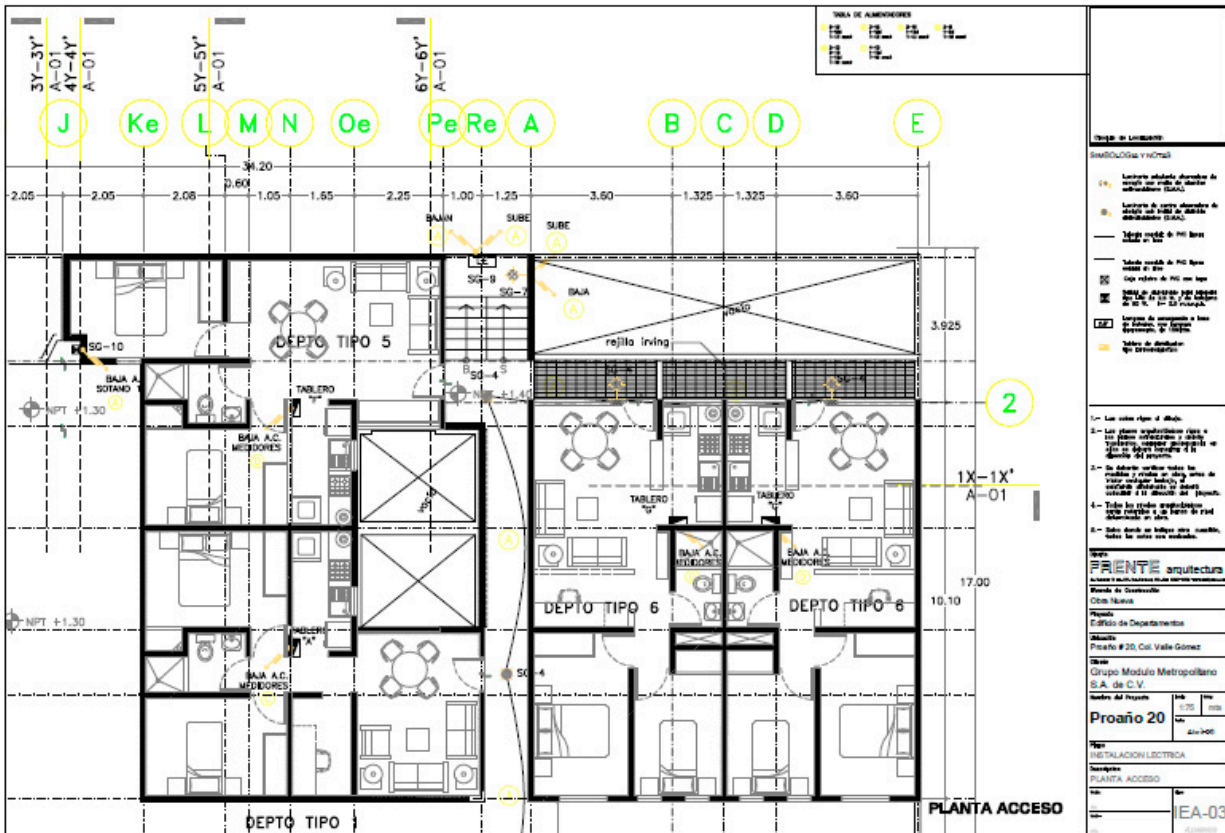
*Departamento tipo 1*



*Departamento tipo2*







*Departamento tipo 3*



Plano estructural general.

- Estudios de ingeniería.

<p style="text-align: center;">  <b>DARIMA S.A. de C.V.</b>  <small>Puente de Guerra #44, Colonia Tierra Nueva, Anáhuac, México, D.F. C.P. 02136                  Teléfono/Fax: 55-82-69-54 / 55-94-80-69 / 55-94-43-60 E-Mail: darima@vuznet.net</small> </p> <p style="text-align: center;"><b>ESTUDIO DE MECANICA DE SUELOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EDIFICIO DE DEPARTAMENTOS                  CALLE PROAÑO No. 20                  COL. VALLE GOMEZ                  MEX, D. F.</b></p> <p style="text-align: center;">PARA: ING. GERARDO RUIZ MAZA</p> <p style="text-align: center;">ENERO/2006.</p> <p style="text-align: right;">1</p>	<p style="text-align: center;">  <b>DARIMA S.A. de C.V.</b>  <small>Puente de Guerra #44, Colonia Tierra Nueva, Anáhuac, México, D.F. C.P. 02136                  Teléfono/Fax: 55-82-69-54 / 55-94-80-69 / 55-94-43-60 E-Mail: darima@vuznet.net</small> </p> <p><b>Contiene:</b></p> <p>1).- <b>Generalidades.</b> <span style="float: right;">Pág. 6</span></p> <p style="margin-left: 20px;">1.1).- Antecedentes.                  1.2).- Objetivos.                  1.3).- Alcances.                  1.4).- Características del proyecto.</p> <p>2).- <b>Características locales del sitio.</b> <span style="float: right;">Pág. 9</span></p> <p style="margin-left: 20px;">2.1).- Topografía.                  2.2).- Construcciones vecinas y su comportamiento.                  2.3).- Geológicas.</p> <p>3).- <b>Programa de exploración.</b> <span style="float: right;">Pág.14</span></p> <p>4).- <b>Trabajos de laboratorio.</b> <span style="float: right;">Pág.16</span></p> <p style="margin-left: 20px;">4.1).- Ensayes índice.                  4.2).- Ensayes para determinar las propiedades mecánicas.</p> <p>5).- <b>Estratigrafía.</b> <span style="float: right;">Pág.21</span></p> <p>6).- <b>Planteamiento geotécnico.</b> <span style="float: right;">Pág.36</span></p> <p>7).- <b>Alternativas de solución.</b> <span style="float: right;">Pág.38</span></p> <p>8).- <b>Capacidad de carga.</b> <span style="float: right;">Pág.39</span></p> <p style="text-align: right;">2</p>
<p style="text-align: center;">  <b>DARIMA S.A. de C.V.</b>  <small>Puente de Guerra #44, Colonia Tierra Nueva, Anáhuac, México, D.F. C.P. 02136                  Teléfono/Fax: 55-82-69-54 / 55-94-80-69 / 55-94-43-60 E-Mail: darima@vuznet.net</small> </p> <p>6).- <b>Planteamiento geotécnico.</b></p> <p>De acuerdo con los antecedentes que de la zona se tienen y los resultados obtenidos en los trabajos desarrollados descritos en los apartados anteriores se puede establecer:</p> <p>6.1).- La <i>estratigrafía del lugar es poco errática, no existiendo diferencias importantes entre los sondeos perforados.</i></p> <p>Las principales erráticas aparecen en las capas superficiales constituidas por rellenos.</p> <p>6.2).- Se localizan estratos potentes de arcilla compresible y expansible muy sensible a la carga y con bajo poder soporte. Al ser cargados provocan asentamientos y al ser descargados expansiones de importancia.</p> <p>6.3).- El "asentamiento general del valle" provocado por el decremento en los niveles piezométricos de los mantos acuíferos hace que los edificios cimentados con pilotes trabajando por punta "emejan".</p> <p>6.4).- Las dificultades inherentes a una excavación comprenden la protección de las construcciones vecinas, el control de las expansiones así como estabilizar los taludes.</p> <p>De acuerdo con los incisos anteriores, los aspectos principales por analizar para garantizar la estabilidad de la estructura esencialmente son la capacidad de carga por estado límite de falla al cortante y los movimientos en el inmediato y diferidos plazos, implicados en la revisión por estado límite de servicio.</p> <p style="text-align: right;">36</p>	<p style="text-align: center;">  <b>DARIMA S.A. de C.V.</b>  <small>Puente de Guerra #44, Colonia Tierra Nueva, Anáhuac, México, D.F. C.P. 02136                  Teléfono/Fax: 55-82-69-54 / 55-94-80-69 / 55-94-43-60 E-Mail: darima@vuznet.net</small> </p> <p>7).- <b>Alternativas de solución.</b></p> <p>Las dos alternativas factibles son; una cimentación compensada a base de un cajón de cimentación con contratabes invertidas, excepto en los linderos, donde los muros se diseñaran como muros trabes. La otra es una cimentación parcialmente compensada apoyada con pilotes trabajando por adherencia.</p> <p>La 2ª de ellas se desecha por su elevado costo.</p> <p>Para la alternativa empleando una cimentación tipo cajón, la presión de contacto para la revisión del estado límite de servicio, se estima en 9.0 ton/m<sup>2</sup> para el estado límite de servicio se consideran de 6.5 ton/m<sup>2</sup> el desplante obligado para 2 subniveles de estacionamiento será de 4.20 m.</p> <p>El análisis de cargas factorizadas con valor de 1.0 para el cálculo de asentamientos diferidos resulta en el contacto cimiento-suelo del orden de 6.5 ton/m<sup>2</sup> si el desplante se profundiza 4.20 m la sustitución será de 5.60 ton/m<sup>2</sup> y únicamente se sobrecarga el terreno con 0.7 ton/m<sup>2</sup>. En el análisis de asentamientos se considera la dispersión de los esfuerzos con la profundidad.</p> <p>Para el análisis de capacidad de carga se emplean los parámetros de resistencia al esfuerzo cortante de los mantos más blandos.</p> <p style="text-align: right;">38</p>

- Información de INEGI

Vivienda particular - habitaciones - lugar nacional - 2005 - en la entidad  
 Características seleccionadas de las viviendas particulares habitadas, 2005

Concepto	Nacional	Entidad	Lugar nacional
Total de viviendas particulares habitadas	24006357	3100599	1°
<b>Clase de vivienda</b>			
Casa independiente (%)	86.5	80.1	29°
Departamento en edificio (%)	8	10	6°
<b>Disponibilidad de servicios básicos</b>			
<a href="#">Agua entubada (%) a</a>	87.8	92.4	14°
<a href="#">Drenaje (%) b</a>	84.8	89.3	12°
Energía eléctrica (%)	96.6	98	7°
Con los tres servicios (%)	79.8	87.1	9°
<b>Material de construcción</b>			
Con piso diferente de tierra (%)	89	93.7	10°
<b>Disponibilidad de espacios</b>			
Con dos o más dormitorios (%)	64	66.1	14°
Con sanitario (%)	92.7	93.3	15°
Con tres o más cuartos (%)	73.1	74.8	17°
<b>Disponibilidad de bienes</b>			
Con televisión (%)	91	95.1	9°
Con refrigerador (%)	79	77.7	21°
Con lavadora (%)	62.7	63.2	20°
Con computadora (%)	19.6	22.5	9°

NOTA:

Excluye refugios, viviendas móviles, locales no construidos para habitación, viviendas del personal del Servicio Exterior Mexicano y las viviendas sin información de ocupantes. Para el cálculo de los indicadores se incluyó el rubro de *No especificado*. Cifras correspondientes al 17 de octubre.

a

Sólo incluye a las que disponen de agua en la vivienda o fuera de ella, pero dentro del terreno.

b

Se refiere a drenaje conectado a red o a fosa séptica.

FUENTE:

[INEGI. II Censo de Población y Vivienda 2005.](#)

Fecha de actualización: Viernes 7 de julio de 2006

*Características de la vivienda en México*

GUÍA PARA LA CREACIÓN DE UNA DESARROLLADORA DE VIVIENDA EN LA CIUDAD DE MÉXICO.

Financiamiento

Número de créditos otorgados para viviendas según principales entidades financieras, 2000 a 2011

Año	Total	INFONAVIT	FOVISSSTE	FONHAPO <sup>a</sup>	Entidades financieras <sup>b</sup>	SEDESOL <sup>c</sup>	Organismos estatales <sup>d</sup>	ISSFAM	PEMEX	CFE	Otras entidades <sup>e</sup>	Reducción <sup>f</sup>
2000	476,788.00	250,110.00	24,301.00	6,730.00	47,805.00	25,330.00	112,313.00	1,433.00	6,072.00	2,694.00	ND	ND
2001	461,927.00	205,346.00	26,641.00	21,077.00	51,262.00	61,860.00	86,991.00	1,233.00	5,605.00	1,912.00	ND	ND
2002	704,512.00	275,000.00	11,068.00	141,936.00	55,871.00	92,034.00	120,319.00	228	2,840.00	1,241.00	3,975.00	ND
2003	735,168.00	300,000.00	68,168.00	149,378.00	74,936.00	51,216.00	59,508.00	2,162.00	8,457.00	1,665.00	19,678.00	ND
2004	815,023.00	305,975.00	60,954.00	133,929.00	102,843.00	88,593.00	103,180.00	2,687.00	5,805.00	1,368.00	9,689.00	ND
2005	768,532.00	376,444.00	50,047.00	94,501.00	103,478.00	101,039.00	26,570.00	2,806.00	4,728.00	1,081.00	7,838.00	-768,532.00
2006	1,177,204.00	421,745.00	79,047.00	278,537.00	133,141.00	221,243.00	23,228.00	2,632.00	5,539.00	771	11,321.00	-1,177,204.00
2007	1,104,379.00	458,701.00	71,240.00	186,364.00	172,635.00	43,165.00	94,628.00	869	3,862.00	1,432.00	71,483.00	-1,104,379.00
2008	1,769,169.00	494,073.00	90,140.00	222,036.00	186,051.00	561,575.00	65,671.00	1,433.00	5,252.00	2,223.00	140,715.00	-1,769,169.00
2009	1,421,711.00	447,481.00	100,082.00	180,929.00	44,706.00	517,818.00	37,733.00	1,776.00	1,245.00	2,892.00	87,049.00	-1,421,711.00
2010 <sup>p</sup>	1,506,455.00	475,091.00	91,050.00	146,407.00	34,688.00	620,373.00	36,284.00	2,576.00	1,457.00	2,237.00	96,292.00	-1,506,455.00
2011 <sup>g</sup>	1,109,432.00	480,000.00	90,000.00	94,852.00	158,600.00	ND	21,389.00	2,167.00	1,173.00	1,931.00	259,320.00	ND

Nota: Se consideran los créditos para viviendas a través de los programas: Vivienda completa, vivienda inicial, mejoramiento físico, mejoramiento financiero, e infraestructura.

<sup>a</sup> Programa de Ahorro, Subsidio y Crédito para la Vivienda Progresiva TU CASA (a partir de 2002); PROSAVI (2005-2006) Y Vivienda Rural.

<sup>b</sup> Incluye Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFIOLES), Banca Comercial y de Desarrollo; En febrero de 2002 se dio el proceso de fusión del FOVI con la SHF; asimismo se incluyen los financiamientos del PROSAVI, los cuales son entregados directamente por la SHF (hasta 2006).

<sup>c</sup> Incluye Programa de Ahorro y Subsidio a la Vivienda Programa VivaH (hasta 2001), Programa de Vivienda Rural (2003 y 2005), Programa PET Piso Firme y Micronegocios (a partir de 2007).

<sup>d</sup> Incluye el Fideicomiso Casa Propia y el Fideicomiso para la Vivienda y el Desarrollo Urbano (hasta 2001), a partir de 2002 el Instituto de Vivienda-DF.

<sup>e</sup> Incluye: Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), Programa Especial de Financiamiento a la Vivienda para el Magisterio (FOVIM), Luz y Fuerza del Centro (LFC), el Fideicomiso Privado PROVIAH, la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios, Hábitat para la Humanidad México A.C., BANJERCITO (a partir de 2007) y el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT).

<sup>f</sup> Descuento de los financiamientos de créditos hipotecarios o subsidios que están considerados en más de dos instituciones, a fin de hacer equivalentes a viviendas.

<sup>g</sup> Se reportan cifras programadas.

ND No disponible.

<sup>p</sup> Cifras preliminares.

Fuente: [PR. Quinto Informe de Gobierno, 2011. Anexo Estadístico. II. Estadísticas Nacionales. Economía Competitiva y Generadora de Empleos. Página 255 \(Consulta: 05 de septiembre de 2011\).](#)

Fecha de actualización: Lunes 12 de septiembre de 2011

- Información de desarrollos ubicados en las Delegaciones cercanas al Desarrollo.

Gustavo A. Madero				
Desarrollo	Dirección	Empresa	Precio	M2
Conjunto Habitacional Cien Metros, SA de CV	Margarita Maza de Juárez 168 La Patera Vallejo CP07710	Conjunto Habitacional Cien Metros, SA de CV	537,150	47
Torres Demet San Juan III	Calzada San Juan de Aragón III Eje 5 Nte. 530, DM Nacional CP07450	Desarrolladora Metropolitana SA de CV	556,000	60
Galaxia Vallejo SE3	Calzada Vallejo 1268 Santa Rosa CP07620	Inmobiliaria Diarel SA de CV	590,000	48
Galaxia Vallejo SG3	Calzada Vallejo 1268 Santa Rosa CP07620	Inmobiliaria Diarel SA de CV	590,000	48
Galaxia Vallejo SH II	Calzada Vallejo 1268 Santa Rosa CP07620	Inmobiliaria Diarel SA de CV	548,048	62
Galaxia Vallejo SD 6	Calzada Vallejo Eje 1 Pte. 1268 Santa Rosa CP07620	Inmobiliaria Diarel SA de CV	600,000	60
Galaxia Vallejo SD 3	Calzada Vallejo 1268 Santa Rosa CP07620	Inmobiliaria Diarel SA de CV	593,220	60
Galaxia Vallejo SH	Calzada Vallejo Eje 1 Pte. 1268 Santa Rosa CP07620	Inmobiliaria Diarel SA de CV	545,698	62
Galaxia Vallejo SD, E y H	Calzada San Juan de Aragón III Eje 5 Nte. 530, DM Nacional CP07450	Inmobiliaria Diarel SA de CV	583,000	60
AUER 14	AUBER 14, HEROE DE NACAZARI CP07780	Inmobiliaria Valle de Cuautitlan, SA de CV	578,333	45

Alvaro Obregón				
Desarrollo	Dirección	Empresa	Precio	M2
El Olivar *	Pablo Verones 114, Alfonso XIII CP01460	Promotora Procsa SA de CV	583,000	79
El Olivar (Segunda Etapa)	Pablo Verones 114, Alfonso XIII CP01461	Promotora Procsa SA de CV	560,000	66
Balcones de San Antonio *	Prol. San Antonio 169 Carola CP01280	Residencial Vista del Real SA de CV	577,400	68

Azcapotzalco				
Desarrollo	Dirección	Empresa	Precio	M2
Venustiano Carranza	Venustiano Carranza 64, Providencia CP02440	Casas y Departamentos del Rey, SA de CV	599,000	63
Residencial Jardin 199	Av. Jardin 199, Tlatilco CO02860	Desarrolladora Inmobiliaria Horme, SA de CV	593,750	48
648	Orquidea 648, Tlatilco CP02860	Desarrolladora Inmobiliaria Horme, SA de CV	600,000	53
Torres Demet Ferreria	Ferreria 195, Santa Catarina CP02250	Desarrolladora Metropolitana SA de CV	445,715	50
Aquiles Serdan	Av. Aquiles Serdan 768, Santo Domingo CP02160	Desarrolladora Metropolitana SA de CV	420,000	47
Privada San Sebastian	Privada San Sebastian 24, San Sebastian CP02040	Grupo Integración Promotora SA de CV	575,000	48
Puerta Real Residencial IV Et	Calle C 16, Potrero del Llano CP02680	Milenium Constructora SA de CV	484,737	101

Benito Juárez				
Desarrollo	Dirección	Empresa	Precio	M2
Portal Miravalle	Egipto 19 Miravalle CP03580	Bety	575,000	62
Trevi II	Pampas 114, Moderna CP03510	Class Bienes Raices SA de CV	560,000	42
Condominio Villareal	Concha de Villarreal 19, San Simon Ticuman CP03660	Constructora y Fraccionadora de México SA de CV	570,000	44
Condominio Alamos II	Xola Eje 4 Sur 73, Alamos CP03400	Grupo Constructor Rouz SA de CV	590,000	58
Condominio Residencial san	Diagonal San Antonio 925, Del Valle Norte CP03300	Grupo Promotor Entorno SA de CV	567,972	67
Revolucion	Av. Revolucion 425, 8 de agosto CP03820	Tecterra SA de CV	440,000	44
Revolucion	Av. Revolucion 425, 8 de agosto CP03821	Tecterra SA de CV	460,000	44
Celeste Siete	Calle Siete 48, San Pedro de los Pinos CP03800	Tracciato SA de CV	533,628	53
Centenario 143	Centenario 143, San Simón Ticumac CP03660	Xicasa SA de CV	505,000	95

Coyoacan				
Desarrollo	Dirección	Empresa	Precio	M2
Nezahualpilli	Nezahualpilli 53 Xotepingo, CP04610	Grupo Integración Promotora SA de CV	575,000	49
Cuadra las Flores 113	Cjon. Las Flores 113 Pueblo de los Reyes CP04330	Inmobiliaria Cuadra Vieja S.A. de C.V.	599,000	49
Callejon Esfuerzo	Cajon. Esfuerzo 302, Ex - Ejido Santa Ursula Coapa C	Promotora Reside SA de CV	538,663	63

GUÍA PARA LA CREACIÓN DE UNA DESARROLLADORA DE VIVIENDA EN LA CIUDAD DE MÉXICO.

Cuauhtemoc				
Desarrollo	Dirección	Empresa	Precio	M2
Bolaños 71	Bolaños 71, Maza CP06280	Alicia	573,793	63
Macagni 162	Pedro Mascagni 162 Ex - Hipdromo de Peralvillo CP06280	Amalia	580,000	45
Cuauhtemoc	Héroes 94, Guerrero CP06300	Brapo Construcciones SA de CV	590,000	56
Delicias	Delicias 66, Centro (área 7) CP06070	Casa Metropolitana SA de CV	575,000	53
Peralvillo 127	Av. Peralvillo 127, Morelos CP06200	Casa Metropolitana SA de CV	595,000	52
Santa Lucía	Av. Peralvillo Morelos CP06200	Casa Metropolitana SA de CV	559,000	47
Manuel Caballero	Manuel Caballero 78-A, Obrera CP 06800	Colectivo de Diseño SA de CV	600,000	50
Condominio del Sol	Ricardo Castro 9 Peralvillo CP06220	Coordinación de Obras y Proyectos SA de CV	563,741	58
Av Guerrero	Av. Guerrero 87 San Simon Tolnahuac CP06920	Desarrolladora Inmobiliaria Entorno SA de CV	525,000	50
Torres Demet de Reforma	Comonfort 71 Morelos CP06200	Desarrolladora Metropolitana SA de CV	583,473	46
Torres Demet Clavigeero I	Clavijero 16 Esperanza CP06820	Desarrolladora Metropolitana SA de CV	455,000	50
Torres Demet Mina	Mina 17, Guerrero CP06300	Desarrolladora Metropolitana SA de CV	550,000	49
Residencial Mapimi	Mapimi 65, Valle Gómez CO06240	Desarrolladora Vimex Sa de CV	595,730	48
Manuel Caballero	Manuel Caballero 18, Obrera CP 06800	Desarrolladora y Constructora Metropolitana SA de CV	568,553	56
Real del Sol	Guerrero eje 1 Pte. 202, Buenavista CP06300	Desarrolladora y Promotora Patrimonial SA de CV	591,000	56
Altamirano 93	Ignacio Altamirano 93, San Rafael CP0670	Exxea SA de CV	596,000	65
Lorenzo Boturini	Lorenzo Boturini 77, Obrera CP06800	Francisco	600,000	59
Angel del Campo	Angel del campo 13, Obrera CP06800	Graciela	500,000	57
Angel del Campo	Angel del campo 13, Obrera CP06801	Graciela	470,000	57
Angel del Campo	Angel del Campo 13 Obrera, CP06800	Graciela	470,000	57
Angel del Campo	Angel del Campo 13 Obrera, CP06801	Graciela	470,000	57
Torre Allende 41	Cerrada de Allende 41, Guerrero CP06300	Grupo Abbudal SA de CV	514,980	57
Reforma 15	Paseo de la Reforma 15, Morelos CO06200	Grupo Desarrollador Inmobiliario Kualli Sa de CD	570,000	56
Las Terrazas de San Antonio A	Callejon de San Antonio Abad 98, Esperanza CP0684	Grupo Desarrollador Inmobiliario Kualli Sa de CD	550,000	53
Las Terrazas de San Antonio A	Callejon de San Antonio Abad 98, Esperanza CP0684	Grupo Desarrollador Inmobiliario Kualli Sa de CD	580,000	53
Real de Boleo II	Boleo eje 1 Ote. 54 Felipe Percador CP06280	Grupo DV SA de CV	589,050	52
Conjunto Habitacional Barrag	Dr. Barragan 314, Doctores CP06720	Grupo Elogim SA de CV	500,212	48
Alaman 33	Lucas Alaman 33 Obrera CP06800	Grupo Faro SA de CV	592,146	55
Antonio Caso 169	Mtro. Antonio Caso 169, San Rafael CP06470	Grupo Integración Inmobiliaria SA de CV	600,000	46
Reforma Soto	Soto 96 Guerrero CP06300	Grupo Integración Promotora SA de CV	596,500	52
Torre Jose T. Cuellar	Jose Tomas Cuellar 120 Obrera CP06800	Grupo Promotor ODL SA de CV	594,000	50
Residencial Punta Real II	Av. Insurgentes Nte. 757, San Simon Tolnahuac CP06300	Impulsora Habitacional Platino SA de CV	574,000	49
Galaxia Arcos de Belen 6	Arcos de Belen 37 Centro (área 7) CP06070	Inmobiliaria Diarel SA de CV	520,000	48
Galaxia Manuel Gonzalez	Av. Manuel Gonzalez 321 San Simon Tolnahuac CP06300	Inmobiliaria Estoril SA de CV	570,542	60
Galaxia Manuel Gonzalez 3	Av. Manuel Gonzalez 321 San Simon Tolnahuac CP06300	Inmobiliaria Estoril SA de CV	500,666	47
Degollado 85	Degollado 85 Guerrero CP06300	Inmobiliaria Guerde SA de CV	600,000	51
Privada San Simon	Prol. Calz. Vallejo 56 San Simon Tolnahuac CP06920	Inmobiliaria y Comercial Automotriz SA de CV	538,000	51
Privada San Simon	Prol. Calz. Vallejo 56 San Simon Tolnahuac CP06920	Inmobiliaria y Comercial Automotriz SA de CV	589,210	56
Condominio Galeana	Galeana 22, Guerrero CP06300	inmobiliaria y Constructora E.B.D.V. SA de CV	550,000	66
Reforma Violeta	Violeta 33, Guerrero CO06300	inmobiliaria y Constructora E.B.D.V. SA de CV	600,000	55
Galaxia Clavijero III	Clavijero 48 Transito CP06840	Inmobiliaria Yevenka SA de CV	500,000	46
Galaxia Manuel Gonzalez 2	Av. Manuel Gonzalez 321 San Simon Tolnahuac CP06300	Inmoniliaria Estoril SA de CV	481,250	47
Parque Duran	Dr. Duran 37 Doctores CP06720	Manuel	495,351	45
Parque Andrade	Dr. Andrade 238 Doctores CP06720	Manuel	569,133	47
Soto B	Soto 266 Guerrero CP06300	Novohogar SA de CV	490,000	58
Dr. Vertiz	Dr. Vertiz 201 Doctores CP06720	Ramiro	532,936	59
Lerdo Residencial	Lerdo 13, Guerrero CP06300	Reforma Lerdo Construcciones Sa de CV	570,000	35
Portal Roma	Dr Olvera 202 Doctores CP06720	Sion	575,000	57



- Información financiera

CIRCULANTE									
Clientes		Caja		Bancos		Mercancias			
Tres proyectos		Varios	\$ 500,000.00	Inversion a plazo fijo	\$ 700,000.00				
Doctores	\$ -			Creditos puente	\$ -	Doctores	\$ -		
Polanco	\$ -					Polanco	\$ -		
						Proaño	\$ -		
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 500,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 700,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>\$ -</b>		
	\$ -								
	\$ -								

FIJOS	
Terrenos	\$ 2,300,000.00

DIFERIDO									
Gastos de instalación		Papelería y útiles		Primas de seguros		Equipo de oficina			
Instalación eléctrica	12000	General	4000	Varias	60000	Muebles de	15000		
Instalación telefónica	1500					Equipo de cc	89000		
Aire acondicionado	15000								
<b>Total</b>	<b>28500</b>	<b>Total</b>	<b>4000</b>	<b>Total</b>	<b>60000</b>	<b>Total</b>	<b>104000</b>		

Pasivo Circulante	
Proveedores	5000
Renta	25000
Impuestos por pagar	65000
Utilidades por repartir	0
Creditos Bancarios	78000
<b>Total</b>	<b>173000</b>

Pasivo Fijo	
Acreeedores diversos	35000
Acreeedores Hipotecarios	0
Documentos por pagar a largo plazo	45000
Creditos Bancarios a largo plazo	130000
<b>Total</b>	<b>210000</b>

## Resumen

Se han seguido los pasos que se describen en el Plan de Negocio, con lo que se organizó y conformó el proyecto, lo cual permite concluir un documento típico que se entregará a los inversionistas a los que se deseé invitar a participar en el proyecto.

Se ha cumplido con el objetivo de mostrar la utilización del Plan de Negocios; así como su flexibilidad, tanto fuera de la empresa como dentro.

Por otro lado, en el ejemplo se tiene un 13.88% de ROI, lo cual hace del proyecto una inversión atractiva. En el peor de los casos en donde las ventas no se realicen en tiempo, se tiene un ROI de 6.72%.

La imagen y calidad que tendrán los departamentos y en general la presentación del desarrollo, son la carta de presentación que facilita la comercialización de nuevos proyectos y con esto asegura la utilidad tanto para la empresa como para los inversionistas interesados, paga el crédito puente y salda las cuentas con los contratistas.

Por otro lado, a los inversionistas se les propondrán pagos sobre su inversión de manera mensual, una vez se inicie la venta de los departamentos, considerando en dichos pagos la prima correspondiente, es decir, la utilidad que se ha pactado con ellos de acuerdo a su inversión y a las condiciones de ésta, tal como se ha indicado en la explicación del resumen ejecutivo.

## Conclusiones

Se han explicado y analizado las partes de un Plan de Negocio con lo cual se ha comprendido su estructura, de este modo se facilita el trabajo de integración de un documento para la obtención de recursos en el proyecto de vivienda, ya que dicho plan se ha podido adecuar a la información con la que se contó, así como la práctica y los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría; por otro lado, es importante tener en cuenta que no en todos los casos se hará uso de la misma secuencia y que tampoco se tendrá el mismo detalle y facilidades en la integración de la información para la planeación de los proyectos.

En el primer capítulo, se cumple con el objetivo de explicar de forma sencilla y clara las partes del plan de negocios, obteniendo la confianza de utilizar estos temas, además esto ayuda a documentar el historial de una empresa y de la ejecución de sus negocios, de ahí tomar las buenas y malas experiencias para mejorar en diversos aspectos.

En el segundo capítulo, se aplican los conceptos previamente abordados en el primero, considerando la flexibilidad de este y haciendo uso de sus partes de acuerdo a las necesidades y circunstancias, adicionalmente el plan de negocio se puede utilizar para dar seguimiento del trabajo y los resultados de la empresa, así como la guía para arrancar otro proyecto que no necesariamente sea de vivienda.

Por otro lado al realizar este trabajo se ha tenido la dificultad de la poca información sobre la aplicación de planes de negocio en desarrolladoras de vivienda, generalmente se encuentra bibliografía sobre la calidad en las constructoras de vivienda, o mejoras en la administración, sin embargo, no se tocan temas que guíen al lector a desarrollar paso a paso la empresa y sus negocios. La información actualizada, generalmente está bajo el resguardo de las diferentes empresas existentes en la industria así como en las cámaras correspondientes, tal es el caso de la Cámara Nacional de Vivienda o la Cámara Mexicana y en dependencias de gobierno como por ejemplo el Instituto Nacional de Geografía y Estadística, dicha información es costosa, por otro lado, si no se tiene la experiencia para saber en realidad que es lo que se necesita consultar la inversión en información sería excesiva; aunado a esto, existen en principio dificultades para obtener créditos de grandes montos y llevar a cabo desarrollos competitivos; por un lado es complicado que empresarios con pocos recursos puedan incursionar en este mercado, por otro lado el plan de negocios da la oportunidad de conseguir

inversionistas que financien al emprendedor y de esta forma realizar los proyectos que tenga en mente y que seguramente serán redituables para ambas partes.

A partir de este trabajo se tiene la posibilidad de extender la investigación y su aplicación, tal es el caso del estudio de mercado para pequeñas y medianas empresas de construcción de vivienda, con la finalidad de que surjan estrategias de ventas, de mercadotecnia y de la obtención de créditos, de igual manera, otra herramienta con posibilidad de ser investigada a fondo es la realización de contrataciones de personal en este tipo de empresas, ya que en muchos casos se recurre a entrevistas realizadas por el propietario, lo cual no garantiza que se contrate al personal adecuado para la realización de las tareas y actividades necesarias para el desarrollo y la realización de los proyectos de la empresa.

Finalmente los logros que se consiguieron son por ejemplo: hacer uso de una herramienta de administración, dar una explicación clara que lleva a su utilización práctica con posibilidades de dar los resultados esperados y conseguir éxito en algún negocio o inversión propuestos, otro logro es comprender y conjuntar diversas áreas de conocimiento interdisciplinario, así como adquirir la experiencia para poder conjuntar y organizar el trabajo de las diferentes áreas en un objetivo común, sin embargo, el logro más importante en esta etapa es la aplicación de los conocimientos adquiridos en la maestría y observar con satisfacción, que con las consideraciones necesarias, el análisis cuidadoso de las circunstancias y las necesidades particulares para cada caso, son aplicables y dan mayor certeza, confianza y seguridad para el éxito en cualquier proyecto o negocio que se emprenda.

## Bibliografía

- (CONAVI), C. N. (2005). *Necesidades de Vivienda 2006 - 2012*. México D.F.: Subdirección General de Política de Vivienda y Esquema Financiero.
- Barriga, R. B. (1999). *Plan de negocios para proyectos de inversión (Tesis de Licenciatura)*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Facultad de Química, UNAM.
- Bush, V. P. (2008). *Proyecciones de los hogares y las viviendas de México y de las entidades federativas 2005 - 2050*. Ciudad de México, Distrito Federal, México: Consejo Nacional de Población.
- Chain, N. S. (1991). *Preparación y evaluación de Proyectos* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- CONAVI, S. G. (2010). *Necesidades de Vivienda 2006 - 2012*. Ciudad de México, México: CONAVI.
- CONSTRUCTORAS., D. D. (2004). *Ing. Ramón Corral Higuera*. Ciudad de México.
- Financiera, N. (1988). *Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Nacional Financiera.
- Francisco Pérez Samperio, V. G. (2007). *COFERMEX, empresa constructora de vivienda de interés social con ferrocemento*. México D.F., México D.F., México: Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura, IPN.
- García, F. A. (2004). *Creación y desempeño de pequeñas constructoras en el Distrito Federal. (Tesis de Maestría)*. Mexico D.F., Mexico D.F., México: Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura, Campus Tecamachalco IPN.
- Gastelum, Q. R. (2008). *Indicadores de gestión para la dirección de empresas inmobiliarias. (Tesis de Maestría)*. Monterrey, Nuevo León, México: Tecnológico de Monterrey.
- Higuera, I. R. (2004). *Desarrollo de la organización de las pequeñas y medianas empresas constructoras. (Tesis de Maestría)*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Facultad de Ingeniería, UNAM.
- Israel Abrego García, C. I. (2009). *Implementación de un sistema de integración de gestión empresarial a PYMES. (Tesis de Licenciatura)*. México D.F., México D.F., México: Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Unidad Culhuacán.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management* (Decima ed.). New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

- Lara, G. L. (2009). *El capital de riesgo y la creación de valor en las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES). (Tesis de Maestría)*. México D.F., México D.F., México: Escuela Superior de Economía, IPN.
- León, A. A. (2009). *Diseño de la unidad organizacional de mejora de calidad de una empresa inmobiliaria*. Monterrey, Nuevo León, México: Tecnológico de Monterrey.
- León, A. I. (2009). *Diseño de la Unidad Organizacional de Mejora de Calidad de una Empresa Inmobiliaria. (Tesis de Maestría)*. Monterrey, Nuevo León, México.
- MEXICO, B. D. (2009). *Informe Anual 2008*. México D.F.
- México, B. d. (2009). *Informe anual de economía*. Ciudad de México, México: Banco de México.
- Milan, I. A. (2009). *Propuesta para la elaboración de un plan de negocios de una empresa constructora. (Tesis de Maestría)*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Facultad de Ingeniería, UNAM.
- Riganti, M. K. (2004). *Modelo para gestión de empresas de desarrollo inmobiliario en México "SIGI". (Tesis de Maestría)*. Monterrey, Nuevo León, México: Tecnológico de Monterrey.
- SEDESOL, C. e. (2005). *Delimitación de las zonas metropolitanas de México 2005 (Segunda ed.)*. (M. M. Valle, Ed.) México Distrito Federal., México.
- Tregoe, K. (2002). *El nuevo directivo racional*. (P. R. Press, Ed.)
- Unión, C. d. (2009). *Ley de Sociedades Mercantiles*. Ciudad de México.
- Unión, C. d. (2006). *Ley Federal del Trabajo*. Ciudad de México.