

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA EMPRESAS DE
DESARROLLO INMOBILIARIO EN MEXICO "SIGT"

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS
CON ESPECIALIDAD EN INGENIERIA
Y ADMINISTRACION DE LA CONSTRUCCION

POR
MATIAS KREDLER RICANTI

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 2004

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

**DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.**

**MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA EMPRESAS DE
DESARROLLO INMOBILIARIO EN MÉXICO "SIGI"**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD
EN INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
DE LA CONSTRUCCIÓN**

POR:

MATÍAS KREIDLER RIGANTI

MONTERREY, N.L.

MAYO, 2004

Veni - Vidi - Vichi

“Vine – Ví – Vencí”

Julio Cesar, 48 a. C., A su llegada a Grecia, después de la batalla de Zela.

DEDICATORIA

A Dios,

Por el don de saber como rodearme de grandiosas personas para obtener los mejores resultados en todos los aspectos de mi vida.

A mis padres Alfonso y Blanca,

Por su apoyo y confianza incondicional en todo momento; quienes con su amor y su ejemplo sentaron las bases e ideales en mi vida; por ser el martillo y el yunque que me forjaron y templaron cual espada de guerra para afrontar los desafíos y embates de la vida.

A mis hermanos Alfonso y Alejandro,

Por permanecer siempre unidos como lo dice “La ley primera”.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor, el Dr. Salvador García Rodríguez, profesor y maestro por haberme abierto todas las puertas y transmitido sus invaluable conocimientos y experiencias, así como sus sabios consejos y recomendaciones.

A mi sinodal, el Dr. Carlos Francisco Matienzo Cruz, profesor y maestro por su generoso tiempo y sus valiosos conocimientos dedicados a aportar, retroalimentar y enriquecer esta tesis.

A mi sinodal y compañero, el Ing. Kevin Luna, por su preciado tiempo en la revisión de este trabajo, su grata amistad y compañerismo.

A mi padrino académico, el Arq. Hermas Haaz Carreón, por ser la candela que iluminó mi sendero a lo largo de la formación profesional y académica.

A mis amigos y compañeros de maestría, que al compartir sus éxitos, vivencias y desvelos, hicieron esta travesía una odisea inolvidable.

A todas aquellas personas que incluso sin saberlo aportaron su granito de arena.

Al Tec de Monterrey, mi "Alma Mater"

CONTENIDO

Frase Célebre	i
Dedicatorias	ii
Agradecimientos	iii
Tabla de anexos	viii
Índice de figuras	ix

Primera Parte: Planteamiento del Estudio

Introducción	1
Antecedentes	3
Definición del Problema	6
Propósito del Estudio	7
Hipótesis	8
Contribución	9
Metodología de la Investigación	10
Descripción del Estudio	12

Segunda Parte: Marco Teórico

Capítulo 1. La gestión: Evolución y Concepto	15
1.1 Evolución del concepto de gestión	16
1.2 La gestión como sistema	17
1.2.1 Propiedad emergente	18
1.2.2 Jerarquía	18
1.2.3 Comunicación	19
1.2.4 Control	19
1.3 Dimensiones de la gestión como sistema	19

1.3.1	Visión, objetivos y estrategias	20
1.3.2	Prácticas directivas	22
1.3.3	Métodos y herramientas	26
1.3.4	Cultura e ideología	27
1.4	Paradigmas de gestión	27
1.4.1	El Modelo tradicional o Taylorista de gestión	28
1.4.2	Nuevos modelos de gestión	29
Capítulo 2. El Cuadro de Mando Integral:		
	La Importancia de la Estrategia	32
2.1	La organización y la estrategia	33
2.1.1	Estrategia y efectividad operativa	34
2.1.2	Estrategia y costo de oportunidad	36
2.1.3	Estrategia, ajustes y competitividad	37
2.2	El Cuadro de Mando Integral y la estrategia	38
2.2.1	Perspectiva financiera	40
2.2.2	Perspectiva del mercado y clientes	41
2.2.3	Perspectiva del proceso interno	42
2.2.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	43
2.3	Planeación estratégica	44
2.4	Aterrizar las estrategias	47
2.4.1	La estrategia, un proceso continuo	48
2.4.2	Alineación de las actividades internas	49
2.4.3	Hacer de la estrategia el trabajo de todos	49
2.4.4	Vinculando los presupuestos con la estrategia	50
Capítulo 3. Administración de Proyectos		53
3.1	Administración de proyectos de construcción	54
3.1.1	Partes involucradas en los proyectos	56
3.1.2	Etapas en la administración de proyectos	56
3.2	Las nueve dimensiones	58
3.2.1	La integración del proyecto	59
3.2.2	El alcance	59

3.2.3	El tiempo	59
3.2.4	El costo	59
3.2.5	La calidad	60
3.2.6	Los recursos humanos	60
3.2.7	La comunicación	60
3.2.8	El riesgo	60
3.2.9	La procuración	61
3.3	Funciones de la administración de proyectos	61
3.3.1	La planeación	62
3.3.2	La programación	64
3.3.3	La ejecución	65
3.3.4	El control	66
3.4	Principales herramientas y metodologías	67
3.4.1	Estructura desglosada del trabajo	68
3.4.2	Estructura desglosada de la organización	68
3.4.3	Estructura desglosada de costos	69
3.4.4	Diagrama de barras	69
3.4.5	Diagrama de precedencias	70
3.4.6	Valor ganado	71
3.5	Información en los proyectos inmobiliarios	72
3.5.1	Permisos, tramitología y legislación	72
3.5.2	Información financiera	73
3.5.3	Información Técnica	73
3.5.4	Mercado	73
Capítulo 4.	El Sector Inmobiliario: Reseña	75
4.1	El mercado inmobiliario	75
4.2	Entidades inmobiliarias	76
4.3	Proyectos inmobiliarios	78
4.3.1	Roles del promotor inmobiliario	79
4.3.2	factores que actúan sobre el sector	80
4.4	El sector inmobiliario en México	81

Capítulo 5. Diseño del Modelo “SIGI”:		
Sistema Integral de gestión Inmobiliaria		83
5.1 Definición del modelo		84
5.2 Descripción del modelo		87
5.3 Descripción del nivel estratégico		89
5.3.1 Misión, valores y filosofía		90
5.3.2 Planeación estratégica		90
5.3.3 Creación de mapas estratégicos		91
5.3.4 Enfoque del cuadro de mando integral		93
5.3.5 Estandarización integral de procesos		94
5.3.6 El plan de negocios		96
5.3.7 Junta de planeación anual		97
5.3.8 Matriz de responsabilidades y comunicación		100
5.4 Descripción del nivel operativo		101
5.4.1 Junta de planeación mensual		102
5.4.2 Desglose de las partidas de trabajo		104
5.4.3 Junta de planeación y seguimiento semanal		106
5.4.4 Realización y seguimiento		108
5.5 El proceso de retroalimentación		109
5.5.1 Reporte semanal: operativo		110
5.5.2 Reporte mensual: Táctica		111
5.5.3 Reporte anual: Estratégico		112
Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones		114
Referencias		155

TABLA DE ANEXOS

Definición del caso de estudio	118
Descripción de la empresa	119
Antecedentes	121
Anexo 1. Misión filosofía y valores	123
Anexo 2. Planeación estratégica	124
Anexo 3. Cuadro de mando integral	130
Anexo 4. Estandarización de procesos	131
Anexo 5. Plan de negocios	134
Anexo 6. Matriz de comunicación y responsabilidades	138
Anexo 7. Junta de planeación anual	139
Anexo 8. Junta de planeación mensual	140
Anexo 9. Despliegue junta mensual	141
Anexo 10. Presupuestos y provisiones financieras	143
Anexo 11. Reportes semanales	
Reporte escrito dirección	144
Reporte numérico dirección	145
Reporte escrito administrativo/financiero	146
Reporte escrito supervisión	147
Reporte numérico de obra	148
Reporte de ventas	149
Reporte de crédito	150
Anexo 12. Reporte mensual	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo 1. La gestión: Evolución y Concepto

Figura 1.1	La gestión como sistema	18
Figura 1.2	Dimensiones de la gestión	20
Figura 1.3	Articulando la visión	21
Figura 1.4	Modelos administrativos	25
Figura 1.5	Evolución de los sistemas de gestión	31

Capítulo 2. El Cuadro de Mando Integral: La Importancia de la Estrategia

Figura 2.1	Michael Porter ¿Qué es estrategia?	33
Figura 2.2	Identificación de procesos estratégicos internos	35
Figura 2.3	Comparación de los modos estratégico y operativo	36
Figura 2.4	Alineación y concentración de recursos en la estrategia	39
Figura 2.5	Perspectivas del cuadro de mando integral	40
Figura 2.6	Análisis FODA	45
Figura 2.7	Despliegue de una estrategia	47
Figura 2.8	Traducir la misión a resultados buscados	48
Figura 2.9	Presupuestos y el cuadro de mando	51

Capítulo 3. Administración de Proyectos

Figura 3.1	Marco de referencia de la administración de proyectos	55
Figura 3.2	Partes y etapas en la administración de proyectos	57
Figura 3.3	Ciclos administrativos en los proyectos	62
Figura 3.4	Funciones de la administración de proyectos	67
Figura 3.5	Desglose estructurado del trabajo / gráfico (WBS)	68
Figura 3.6	Organigrama (OBS)	69
Figura 3.7	Diagrama de barras	70
Figura 3.8	Diagrama de precedencias	71

Capítulo 4. El Sector Inmobiliario: Reseña

Figura 4.1	Tipos de Bienes Inmuebles	76
Figura 4.2	Roles del promotor inmobiliario	80

Capítulo 5. Diseño del Modelo “SIGI”: Sistema Integral de gestión Inmobiliaria

Figura 5.1	Modelo SIGI	85
Figura 5.2	Funcionamiento de “SIGI”	85
Figura 5.3	SIGI, un todo que unifica	86
Figura 5.4	Niveles de asimilación de SIGI	87
Figura 5.5	Pasos de implantación del CMI	88
Figura 5.6	Pasos para la implantación de “SIGI”	89
Figura 5.7	Cuadro de mando integral	92
Figura 5.8	Mapa estratégico general	93
Figura 5.9	Mapa estratégico por perspectiva: Ej., clientes	94
Figura 5.10	Diagrama de flujo de un proceso	95
Figura 5.11	Proceso en formato tabular	95
Figura 5.12	Encabezado del plan de negocios	97
Figura 5.13	Matriz de Responsabilidades y comunicaciones	100
Figura 5.14	Formato - salida de la junta mensual	104
Figura 5.15	Encabezado del plan de trabajo funcional	105
Figura 5.16	Estructura de los reportes semanales	110
Figura 5.17	Estructura del reporte mensual	111

INTRODUCCIÓN:

En un medio que está cambiando con una velocidad e intensidad sin precedentes, la clave del éxito organizacional se centra en la creación de valor para los clientes. Las estrategias son hoy más importantes que nunca, ya que son las únicas formas sustentables que tienen las organizaciones para generar valor, y por lo general estas se encuentran en constante tensión con las actividades tradicionales que se dan en el seno del día a día. A diferencia de los activos materiales, las estrategias son intangibles y componen la mayor parte del valor de mercado de las empresas más exitosas, razón por la cual las organizaciones necesitan un nuevo tipo de sistema de gestión, uno diseñado explícitamente para gestionar la estrategia, no la táctica (Kaplan y Norton, 2001).

Hacer negocios en un entorno hostil, cambiante y cada vez más complejo, como el actual, donde cada día se percibe con mayor rigor los efectos de la lucha por la supervivencia de las organizaciones. Para lograr sobrevivir en un mundo así, factores como la competitividad, rentabilidad y sustentabilidad deben ser abordados integralmente contemplando todas las aristas de la actividad empresarial. Las organizaciones deben desarrollar las sutilezas que le permitan ponerse al nivel de sus competidores locales, nacionales e internacionales, y por que no, adelantarse al cambio y ser punta de lanza.

Las empresas latinoamericanas deben ser internacionalmente competitivas, ello supone una visión evolutiva de las concepciones gerenciales, partiendo de un modelo relativamente estático y mecanicista concentrado casi con exclusividad en los aspectos financieros y mediciones de de los objetivos a corto plazo, a otro modelo sustancialmente distinto, caracterizado por ser abierto y dinámico que aplica conceptos de última generación que reflejan la situación y evolución de la empresa, con mediciones de los activos intangibles y los inductores de desempeño de los resultados financieros futuros.

En la industria de la construcción se ha logrado incorporar y desarrollar conceptos de la industria manufacturera y militar, así como teorías derivadas de la administración de empresas. Términos tales como: Administración por Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Producción Esbelta, entre otros influyen con gran intensidad la conducta administrativa de los directores de empresas a nivel global y cada vez con mayor énfasis en los países latinoamericanos.

En este sentido, existe gran cantidad de teorías administrativas y metodologías de vanguardia que se han aplicado a la administración de proyectos, sin embargo, es muy frecuente el hecho de que estas no se sepan aplicar con una agenda de negocios, es decir, que resultan muy efectivas en sí mismas, pero no están vinculadas con las estrategias, funciones y presupuestos; ni alineadas hacia el logro de objetivos y resultados esperados por la alta dirección en lo que se refiere a la gestión integral de negocio a niveles corporativos.

En respuesta a la problemática anterior, surge la presente tesis que pretende lograr la vinculación de los temas estratégicos, es decir, las fuentes de valor competitivo sustentable, con el proceso administrativo y de gestión de proyectos, por lo general llevado por Unidades de Negocio Independientes de Negocio. Lo que representa un primer acercamiento experimental con este enfoque propio del nuevo milenio.

ANTECEDENTES:

Al estudiar la evolución del hombre se puede observar que los asentamientos humanos han estado en una constante búsqueda del mejoramiento del nivel de vida individual y social mediante el proceso de modificar las circunstancias naturales y el su entorno en general. Es en esta búsqueda que surge la construcción y el emprendiendo de proyectos de construcción, mismo que con el pasar del tiempo, el aumento de la población y la especialización de los oficios se convirtió en una actividad lucrativa que busca un beneficio económico en la mayoría de los casos para quien la lleva a cabo.

El crecimiento demográfico exponencial ha permitido, en la actualidad, a la industria de la construcción mover sumas significativas de dinero a tal punto de ser un porcentaje representativo del Producto Interno Bruto de una nación; uno de los principales indicadores de la salud económica y un determinante del nivel de vida a nivel de la sociedad. Así la economía tiene su impacto en esta industria, generando momentos propicios y momentos adversos que deberán ser sorteados por las empresas en su lucha por la sobre vivencia, competitividad y rentabilidad.

En el caso particular de México, se observa un marcado interés por parte de las entidades gubernamentales y los órganos colegiados para apoyar al sector de vivienda a través de programas coordinados de fomento para garantizar una oferta de vivienda suficiente y adecuada, así como mejorar accesibilidad a las mismas mediante el mejoramiento de la eficiencia administrativa, procedimental y tramitológica lo cual es también favorable y sienta las bases iniciales de un marco favorable para el desarrollo del sector.

Consecuencia de un escenario tan atractivo surge el “boom” del desarrollo inmobiliario, es decir, la integración vertical de la actividad constructiva con la comercialización de bienes raíces. Básicamente, consiste en la inversión de capital

en adquisición y mejora de predios, edificación y comercialización de los bienes producidos para uso residencial, comercial, industrial y/o desarrollos complejos.

En los últimos años, en México, el sector inmobiliario ha ido creciendo a pasos agigantados, con un nivel de regulación significativamente bajo, donde no existen lineamientos ordenadores bien cimentados que controlen a fondo esta expansión. Por doquier, el paisaje urbano presenta todo tipo de rótulos y la prensa esta llena de espacios publicitarios que anuncian decenas de bienes raíces en venta o renta. Cada vez surgen más actores nuevos promoviendo bienes o servicios relacionados con el sector inmobiliario sin tener las competencias necesarias del negocio y que descuidan el complejo matiz del sector; la intrincada red de actores involucrados; ámbitos de índole social, político, económico, financiero, jurídico, técnico, ambiental, etc.

El efecto la presencia de más actores y un marcado nivel de ignorancia total o parcial en materia de administración integral de proyectos inmobiliarios permiten el ingreso de producto a precios muy bajos, los cuales, frecuentemente al final resultan incosteables para muchos promotores, dejándolos en la quiebra. Al mismo tiempo incrementan sin balance la competencia por los nichos de mercado, reduciendo los márgenes de operación y finalmente promueven la desconfianza de la población hacia los desarrolladores inmobiliarios ante las altas y bajas de las empresas y sus respectivos desarrollos.

En México, la operación de las empresas de la industria de la construcción se basa más en el sentido común que en la administración formal de proyectos. Este tema sigue siendo para muchos dueños un tema oscuro debido a su novedad en el aspecto práctico y el un latente rechazo a adoptar las herramientas que la administración ofrece muy a pesar de los grandes avances demostrados en los países altamente desarrollados que ya llevan años gestionando y cosechando los frutos de estas mejores prácticas administrativas.

Por lo anterior surge la necesidad de dar respuesta a las necesidades de vivienda de la población mexicana, asegurando la competitividad, rentabilidad y

sustentabilidad de los desarrolladores inmobiliarios. Las empresas de desarrollo inmobiliario deben adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para entender a sus clientes y el mercado en el que se desenvuelven bajo un enfoque estratégico. Deben gestionar sus proyectos mediando las actividades cotidianas y de rutina con las diligencias que de las estrategias se desprenden.

Esta aplicación de la estrategia en la gestión de proyectos implica en aplicar y mejorar metodologías, técnicas y herramientas disponibles, o bien desarrollar nuevas que se adapten a la una agenda de negocios, es decir, vinculadas con las estrategias, funciones, personas y presupuestos alineados hacia el logro de objetivos y resultados del negocio esperados por los inversionistas.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

Existen abundantes teorías administrativas, metodologías y herramientas, aplicables a la administración de proyectos, sin embargo, es muy frecuente el hecho de que no se sepan aplicar con una agenda de negocios, es decir, que resultan muy efectivas en si mismas, mas no conllevan al logro de los objetivos trazados por la alta dirección.

En todos los proyectos de desarrollo inmobiliario se generan grandes cantidades de datos y a pesar de ello no es posible contar con información completa, oportuna y confiable para la toma de decisiones. Por otro lado se tiene que: "aquello que no se puede medir, no puede ser controlado", tal es el caso de los principales aspectos operativos que ciñen la gestión de proyectos y lo mismo sucede con la estrategia, cuyos porcentajes de éxito en su implantación varían del 10 al 30 por ciento en el mejor de los casos en las mejores empresas del mundo. En resumidas cuentas, no se cuenta con un sistema de seguimiento y de gestión estratégico que integre la información que se genera en los proyectos.

Finalmente los sistemas de gestión por retrovisor, es decir, aquellos que se enfocan en el desempeño pasado, casi primordialmente en hojas de balance y estados de resultados, se están volviendo obsoletos debido a que descuidan aspectos como la satisfacción de los clientes, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración del mercado. Las organizaciones del futuro ya están gestionando sus estrategias utilizando sistemas más completos.

Es entonces menester abordar la necesidad de cambiar los sistemas de costes y evolucionar e implantar un sistema de gestión de proyectos que considere aspectos operativos y que al mismo tiempo gestione la estrategia organizacional y sus inductores de desempeño futuro.

PROPÓSITO DEL ESTUDIO:

El estudio consiste en el diseño de un Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria (SIGI) que permita gestionar, tanto la estrategia, como la administración tradicional de proyectos de desarrollo inmobiliario mediante la fusión de la gestión de proyectos, basada en principios prácticos y académicos de la administración de proyectos y el uso del enfoque del Cuadro de Mando Integral de Robert S. Kaplan y David P. Norton.

El propósito principal de SIGI es traducir las estrategias organizacionales en términos operativos para empresas de desarrollo Inmobiliario; movilizar, priorizar y mediar los esfuerzos del día a día; hacer de la estrategia un trabajo de equipo continuo y alinear las actividades del proyecto con los objetivos y consecución de resultados.

En segundo término, SIGI se constituye en un activo muy valioso, no solo por que permitirá administrar con base en hechos y datos al medir el desempeño de la organización, si no que también permitirá potenciar una comunicación más eficiente de la información que se genera dentro de la organización. En este sentido integrará la información de las distintas funciones de la organización facilitará el trabajo en equipo multidisciplinario con una agenda de negocios común.

Finalmente se logrará un sistema que se autorregulará buscando su equilibrio respecto a los cambios internos y externos, de acuerdo con la profundidad de información que se requiera en cada caso, dependiendo de la situación en la que se esté operando y de las necesidades específicas del proyecto en un momento dado.

HIPÓTESIS:

Se propone el modelo de Gestión Inmobiliaria Integral (SIGI) para empresas de desarrollo inmobiliario basado en conceptos de Administración de Proyectos (AP) de construcción y el enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI) bajo las hipótesis siguientes:

- H1: La implantación de un Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria (SIGI) en una empresa de desarrollo inmobiliario, permitirá el logro de los objetivos y resultados trazados por la dirección al gestionar la estrategia como la base de la competitividad sostenible.
- H2: La implantación de un Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria (SIGI) en una empresa de desarrollo inmobiliario, permitirá traducir la estrategia en términos operativos de gestión, como un proceso continuo que involucra a todo el personal y que alinea los esfuerzos.
- H3: La implantación de un Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria (SIGI) en una empresa de desarrollo inmobiliario, promoverá la estandarización de procesos, los sistemas de: control, comunicación, información y el trabajo en equipo entre las distintas funciones con una agenda común.

CONTRIBUCIÓN:

La aportación de SIGI está principalmente destinada al mejoramiento de la rentabilidad de las organizaciones dedicadas al Desarrollo Inmobiliario. Se pretende que este trabajo pueda ser adoptado como un modelo de enfoque de gestión de las estrategias, tanto por gremios desarrolladores, como por estudiantes académicos cuyo éxito, indudablemente se constituiría en un beneficio social al acercarse a los objetivos de desarrollar vivienda digna y accesible para la comunidad.

También se pretende dejar el antecedente documentado de la aplicación del enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI) a la Administración de Proyectos de de Desarrollo Inmobiliario que considere las vicisitudes de un ambiente global altamente competitivo, cambiante y hostil enfocado a Latinoamérica y en particular, que considere las subjetividades de la industria de la construcción en México.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

El modelo de un Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria (SIGI) se desarrolla sobre los fundamentos de teorías administrativas tradicionales y vanguardistas: Su éxito se basa en conocer a fondo estas teorías e identificar sus fortalezas y debilidades; encontrar aspectos que tienen en común; y lo más importante, encontrar una manera de vincularlas en forma coherente y complementaria. Para ello se siguieron los siguientes pasos:

Búsqueda de información en las bases de datos electrónicas tales como *Emerald* y *Pro Quest*, recopilación artículos bibliográficos publicados en revistas académicas o *Journals* como *PMI*, *ASCE*, *Harvard Business Review* entre otros; tesis de postgrado, principalmente estudios de la Maestría en Construcción del Tec de Monterrey; portales de Internet de entidades gubernamentales relacionados con la industria de la construcción y la vivienda. Lo anterior con la finalidad de detectar problemas o áreas de oportunidad relacionadas con la competitividad y rentabilidad de empresas del sector de la construcción y desarrollo inmobiliario.

Una vez identificada la problemática, de mediar entre los temas estratégicos y la operación diaria de los negocios, se procedió a una consulta bibliográfica de los principales modelos y teorías disponibles, resultando de particular interés el enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI). Paralelamente se revisó literatura específica de administración de proyectos (AP) y gestión de proyectos con concentración en proyectos de naturaleza inmobiliaria, de hecho en este punto se adoptaron estudios de tesis recientes en esta materia como materia base y punto de partida.

Una vez estudiada la parte académica se procedió a diseñar e implantar sobre la marcha los fragmentos elaborados en la práctica, es decir, a la aplicación de principios, teorías, metodologías y herramientas específicas. El modelo SIGI fue cobrando forma paulatinamente y regulándose según la necesidad, conveniencia y resultados de aplicaciones parciales.

El proceso de aplicación paulatina y parcializada del modelo se dio sobre la marcha, esto obedece a las necesidades del proyecto real en el que llevo a cabo la implantación. Se hace mención que el modelo fue diseñado intencionalmente teniendo en cuenta la flexibilidad requerida y velocidad de respuesta casi inmediata. El modelo aquí presentado consiste en una compilación de los fragmentos ya incorporados y de algunos por incorporar.

Finalmente se presentan las conclusiones basadas en la observación de resultados de la implantación del modelo. En este punto se hacen recomendaciones para el mejoramiento y mejor aprovechamiento en futuras aplicaciones y se sugieren futuras líneas de investigación en este tema, ya que debido a las limitaciones de tiempo y del proyecto particular no se puede abarcar la totalidad de un modelo robusto y maduro.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:

El desarrollo de la tesis está dividido en tres partes principales de tal suerte que la primera parte es introductoria y se refiere a la presentación del problema de investigación, sus antecedentes, sus objetivos principales y secundarios, las hipótesis a comprobar, su contribución y el método de investigación empleado. La segunda parte está compuesta por los cuatro primeros capítulos, en ellos se presenta el marco teórico en los que se basa la investigación. La tercera parte presenta el modelo del Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria "SIGI" como la integración de las teorías y los anexos en los que se presenta la aplicación del modelo a un caso práctico en una empresa de promoción inmobiliaria. Los ejemplos de aplicación han sido modificados por razones de confidencialidad.

El marco teórico se inicia con el capítulo uno, mismo que se centra en la definición de la gestión empresarial, sus acepciones más comunes y la manera como han evolucionado las prácticas gerenciales a través del tiempo. Se presenta una visión evolutiva de las prácticas administrativas, desde un modelo relativamente estático y mecanicista hacia otro sustancialmente distinto, que se caracteriza por ser abierto y dinámico que se adapta mejor a entornos cambiantes e impredecibles propios de las nuevas condiciones sociales y económicas. Se toma como base de referencia el estudio: *Indicadores Integrales de Gestión* realizado J. C. Pacheco, W. Castañeda y C. H. Caicedo, en 2002 para la Corporación Calidad – Colombia.

Esta evolución, según Pacheco, se la considera como íntimamente vinculada con los cambios experimentados por las organizaciones latinoamericanas, en especial a partir de la segunda mitad del siglo pasado y cuyos efectos sobre las organizaciones y prácticas administrativas se agudizaron en la última década debido a la apertura global de los mercados. Se establece así una relación entre las características del entorno dentro del cual se desenvuelven las empresas y los modelos de gestión.

Es dentro de este contexto, es que en el segundo capítulo se presenta el cuadro de mando integral (CMI), desarrollado por Kaplan y Norton, en 1997 y 2001 como un instrumento indispensable para que la gerencia obtenga el máximo beneficio al implantar y gestionar su estrategia en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han comportado importantes modificaciones que tienen profundas implicaciones en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de control.

El CMI enfatiza en la conversión de la visión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos de medición de resultados de actuación mediante indicadores financieros y no financieros que influirán en resultados del futuro. Para ello, la postura que adoptan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento que serán desarrolladas a lo largo del capítulo.

Este enfoque permite integrar aspectos que han cobrado significativa importancia en los nuevos modelos de gestión como la investigación y desarrollo, logística, comercialización, ciclos de vida más cortos, del mismo modo incorpora aspectos críticos de éxito como la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

El tercer capítulo presenta a la administración de proyectos (AP) como una disciplina en si misma que se refiere a un esfuerzo único y temporal que se lleva a cabo para producir los resultados esperados por la parte solicitante. Implica el uso del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a una amplia gama de actividades para resolver los requisitos de un proyecto en forma efectiva y eficiente. Se profundiza en la aplicación de la teoría a proyectos de naturaleza inmobiliaria y se mencionan metodologías y herramientas que corresponden a este enfoque.

A continuación, en el capítulo cuatro se hace una reseña del sector inmobiliario, se define al sector inmobiliario y la naturaleza del negocio. Distingue las principales clasificaciones de proyectos inmobiliarios y presenta los distintos actores que forman parte de la actividad. La naturaleza del mercado inmobiliario es

abordada y los aspectos que influyen sus fluctuaciones. La información que aquí se presenta consiste en una recopilación de información obtenida en dos trabajos de tesis del Tec de Monterrey: Apolinar Sanchez J. y Octavio Martinez C., cuyas investigaciones en el tema son recientes y pertinentes al tema que aquí se presenta.

En el capítulo quinto, una vez que ya quedan establecidos los elementos conceptuales que servirán de referencia y sustento, se presenta el modelo de un Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria (SIGI). Para la implantación y gestión de la estrategia corporativa para una Unidad de Negocios de la industria de la construcción, mismo que queda conformado como un sistema de gestión de vanguardia, con el enfoque del CMI y que utiliza metodologías y herramientas adaptadas de la AP.

Aquí se presenta el diseño del modelo SIGI, abarcando los niveles de asimilación y los pasos de implantación, así como las metodologías y herramientas utilizadas en el día a día para hacer de la estrategia un proceso continuo, en el que se vinculan presupuestos, el análisis de la información y el control de la gestión. Las herramientas que se presentan se basan en principios de la Administración por Calidad Total, como es la estandarización de procesos y la mejora continua. Con esto en mente, constituyen en la base de la operación, comunicación y manejo de la información.

En los anexos se presenta la aplicación de SIGI como caso de estudio en una empresa de desarrollo inmobiliario. Abarca la adopción de los estatutos de misión y visión, el proceso de planeación estratégica y el despliegue de las estrategias identificadas. Del mismo modo, se hace la vinculación con las personas, de tal suerte que los aspectos estratégicos quedan ligados tanto con las con las actividades cotidianas y denota la alineación de los esfuerzos y comunicación para lograr los objetivos y resultados esperados por la dirección.

Finalmente, se presentan las conclusiones y observaciones observadas en el proceso de implantación del modelo SIGI.

LA GESTIÓN: EVOLUCIÓN Y CONCEPTO

En este capítulo se discute el concepto de gestión, se señalan sus principales dimensiones, su evolución histórica a partir de modelos tradicionales, y se presentan las tendencias de cambio en la gestión empresarial hacia nuevos modelos de gestión. Se atiende la especial importancia de las estrategias.

Un estudio sobre gestión de empresas debe empezar definiendo que se entiende por gestión, y luego vincularlo con sus diversas metodologías y áreas de aplicación. En este capítulo nos avocaremos a definir el concepto de gestión y diferenciarlo de los conceptos de administración y *management*, tomando como base el estudio realizado por Pacheco. Se trata así de llegar a una definición operativa del concepto y examinar los obstáculos, las ambigüedades y los límites de este término.

“La función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente” (Aubert y Gaulejac, 1993).

Paul de Bruyne expresa que la gestión es a la vez un arte y una ciencia ya que comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia, es decir, a los conocimientos más o menos exactos, y al arte, es decir al juicio y a la creatividad. (Bruyne, 1983).

1.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE GESTIÓN

El término gestión es de origen europeo, en el *Diccionario de la Real Academia Española*, edición 1987, se dice que es “acción y efecto de gestionar”, es decir, “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”. El término *management*, en el diccionario *Estándar*, edición 1970, se expresa que es la especialidad de emplear los medios para acoplarlos a un propósito; o el acto, arte o método de controlar, manejar o conducir. Por su parte, el término administración proviene del latín *ad*, tendencia para o dirección para, y *minister*, subordinación y obediencia; esto es, aquel que presta un servicio a otro. En japonés, *Kanri* significa gerencia o control.

No existe, entre los expertos, un consenso acerca de la gestión. Para algunos, desde la perspectiva administrativa, se trata de la utilización, el empleo, la consecución y la combinación de recursos; se la interpreta “igual al concepto de *management* y se refiere a lo rutinario, cotidiano; contrapuesta a la dirección empresarial, que se relaciona con los objetivos y la función de las grandes líneas de acción organizacional” (Bruyne, 1983). Otros, como Pallu de la Barriere, afirman que “la gestión de una empresa es el conjunto de los procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de la empresa”; en esta misma línea se ubica Michel Godet, para quien “la gestión de una empresa debe estar al servicio de una estrategia” y diferencia “la planificación estratégica, orientada por los objetivos a largo plazo, de planeación operativa, orientada por los objetivos a corto plazo” (Pacheco et al., 2002).

Otras teorías y concepciones de influencia de los modelos japoneses, consideran *Kanri*, o gestión, como un sistema; un todo unificado que incluye objetivos, estrategias, tecnología, estructura y procesos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de la organización. En esta perspectiva, la gestión empresarial va más allá de la coordinación y la administración de una empresa dados unos objetivos, sino que involucra en un sistema dinámico a los objetivos organizacionales y direccionamiento estratégico permitiendo la adaptación al entorno mediante una estructura, unas prácticas

directivas y la cultura y filosofías en las que se fundamenta la organización (Aubert y Gualejac, 1993).

Como estructura, “la gestión está basada en un modelo compuesto por múltiples elementos en interacción. Como un conjunto de prácticas de dirección, la gestión establece formas de regulación permitiendo la existencia de proyectos distintos, mediando entre el entorno y el interior de la organización”. Como sistema de representación, “la gestión se refiere a una cultura organizacional, basada en principios y valores compartidos y aceptados” (Pacheco et al., 2002).

A pesar de las diferentes acepciones del concepto de gestión, es la intención del autor, denominar gestión a un sistema integral y dinámico que incluye un conjunto de dimensiones, que involucran una visión, estrategias y unos medios para alcanzar los objetivos de una empresa. Con este enfoque, la gestión se aproxima más a los modelos de influencia japonesa descritos por Aubert, Gualejac y Pacheco.

1.2 LA GESTIÓN COMO SISTEMA

La visión de la gestión como un sistema proviene de la coexistencia de distintas corrientes donde “el todo organizado jerárquicamente, al tener propiedades emergentes, podría en principio, ser capaz de sobrevivir en un medio cambiante si tiene procesos de comunicación y control que le permitan adaptarse en respuesta a los impactos del medio” (Checkalnd y Scholes, 1994). El fondo común de estas corrientes puede limitarse a cuatro conceptos básicos como lo propone Pacheco de la siguiente manera:

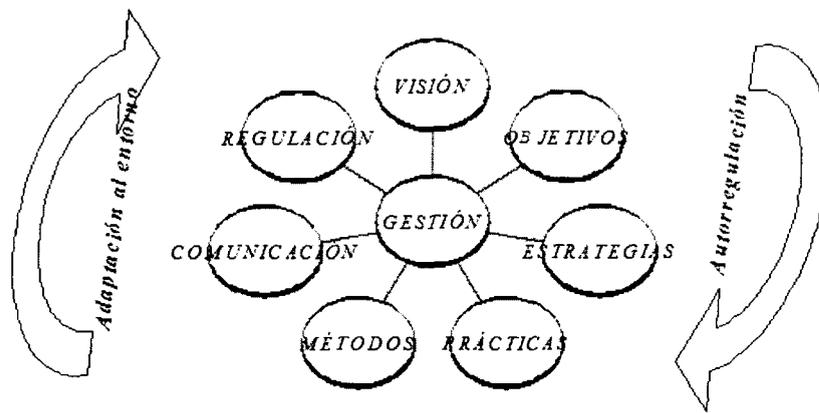


Figura 1.1 La gestión como sistema

1.2.1 Propiedad emergente

Se entiende como sistema a un todo compuesto por partes, pero no se agota en ellas. Bajo la idea simple de que el todo es más que la suma de las partes, se identifica el sistema como un todo complejo. Es tal vez el supuesto más conocido y más común cuando se habla de un sistema.

1.2.2 Jerarquía

En estrecha relación con lo anterior, se parte del supuesto de que en el mundo existen jerarquías tanto entre organizaciones como en el interior de cada una de ellas; por tanto, algunas organizaciones son superiores a otras en capacidades y logros. La idea de jerarquía hace que el problema de la supervivencia y competencia ocupe un lugar central. Pero la supervivencia se relaciona con el medio, lo que resalta otros dos conceptos: comunicación y control.

1.2.3 Comunicación

Todo sistema establece unas interrelaciones con el medio, lo que puede darle una capacidad de reacción rápida o lenta, dependiendo de sus sistemas de información y de la manera en la que se interpreta su significado. La influencia del medio puede darse por medio de mecanismos de autorregulación por los cuales el

sistema se adapta o cambia, o de manera no controlada, como una irrupción del medio en el sistema.

1.2.4 Control

Junto con la noción de propiedad emergente, es tal vez el supuesto que más comparten todos los conceptos de gestión, hasta tal punto que gestión y control se han visto como sinónimos. Bajo la idea de que la gestión tiene que estar asociada a unos objetivos, el control se entiende como la estrategia de un sistema para alcanzar esos objetivos. Para la administración contemporánea, el control es la última etapa del proceso administrativo. Esta fase tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario. Control significa comparar el desempeño actual con el estándar deseado mediante la medición del desempeño.

Así se tiene que un Sistema de Gestión (SG) “es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de prácticas, instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control que contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica” (Pacheco et al., 2002).

1.3 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN COMO SISTEMA

“Las organizaciones que disfrutan del éxito perdurable poseen valores y propósitos base que permanecen fijos mientras que las estrategias y prácticas de sus empresas se adaptan infinitamente a un mundo cambiante” (Collins y Porras, 1996). Las grandes empresas entienden la diferencia entre aquello que nunca debería cambiar y aquello que debería estar abierto al cambio, es decir, lo que es genuinamente sagrado y lo que no.

Como sistema, la gestión involucra un conjunto de dimensiones interrelacionadas, entre ellas la visión, objetivos y estrategias; prácticas directivas; estructura y organización; métodos y herramientas; y cultura y personalidad. En este apartado se analizará cada una de estas dimensiones con el objeto de entender mejor el sistema parte por parte.



Figura 1.2 Dimensiones de la gestión

1.3.1 Visión, objetivos y estrategias

La habilidad de manejar la continuidad y el cambio está vinculada fuertemente con la habilidad de desarrollar una visión. Collins y Porras, en su artículo *Construyendo la Visión de su Compañía*, publicado en el Harvard Business Review en 1996, encontraron que la visión proporciona una guía para distinguir que ideologías base preservar y que futuro a estimular para progresar. Una visión bien concebida consiste de dos componentes fundamentales: una ideología base y una visualización del futuro. La ideología base define lo que somos y la razón por la que existimos, es como el Yin, no cambia y se complementa por el Yang, la visualización del futuro, lo que deseamos ser, alcanzar o crear, algo que requiere cambio y progreso significativo para obtenerlo.



Figura 1.3 Articulando la visión (Collins y Porras HBR)

En una visión sólida, la ideología base define el carácter perdurable de una organización, una identidad consistente que trasciende a los productos, factores del mercado, innovaciones tecnológicas, caprichos administrativos y a los líderes individuales. La ideología base es el pegamento que mantiene unida a la organización a través del tiempo, de hecho, es más importante saber quien eres que donde estas yendo, dado que a donde vas irá cambiando a medida que cambia el mundo, así lo manifiestan los líderes de las organizaciones *best in class* (Collins y Porras. 1996).

El segundo elemento primario de la visión es la visualización del futuro. Esta compuesto por dos partes: Objetivos Audaces de 10 a 30 años, y una descripción vívida de cómo se sentirá el alcanzar dichos objetivos. Se reconoce la paradoja de un futuro que debe presentarse concreto, visible y real por un lado, mientras que por otro implica una temporalidad sin realización, con sus sueños, esperanzas y aspiraciones. En su investigación, Collins y Porras encontraron que las organizaciones visionarias utilizan objetivos atrevidos y audaces (OAA) como una manera poderosa para estimular el progreso, aclaran que dichos objetivos deben ser claros y desafiantes, sirviendo como un punto focal para los esfuerzos que canalizan el espíritu de equipo para llegar a una meta clara y concreta, de tal manera que la organización pueda saber cuando se ha alcanzado dicho objetivo.

Una estrategia competitiva trata acerca de ser diferentes, de ser sostenible a largo plazo. Esto quiere decir, desarrollar deliberadamente una gama de actividades que generen una mezcla única de valor. En contraste con la eficiencia operativa orientada a obtener una mayor productividad operativa en todos los frentes productivos a corto plazo. La estrategia debe estar en términos de la satisfacción de sus clientes y entenderse como un medio, para alcanzar los objetivos de la organización dentro del marco establecido por la visión de la misma. Una empresa debe establecer una diferencia que pueda preservar, y debe otorgar mayor valor a sus clientes o crear un valor comparable a un costo menor, o bien hacer ambas (Porter, 1996).

De esta manera, con estos tres elementos, la gestión empresarial parte de la definición de unos objetivos generales de competitividad y desempeño en el mercado y particulares de productividad en un sector productivo específico. Desarrollando para ello estrategias que lleven a una elección de tecnología adecuada, a unas inversiones con sus beneficios esperados en un entorno competitivo con organizaciones que coexisten luchando por su competitividad y supervivencia. Siempre tomando a la visión como un elemento integrador, direccional y catalizador de los esfuerzos organizacionales para el logro de los objetivos.

1.3.2 Prácticas directivas

Kaoru Ishikawa, en su libro *Qué es el Control de la Calidad Total*, aclara “las palabras gerencia, control y administración encierran significados distintos pero tienen un común denominador. Cada una de estas palabras indica que es preciso fijar una meta y un objetivo y encontrar la manera de alcanzarlos eficientemente” (Ishikawa, 1991).

“Las prácticas directivas hacen funcionar la estructura organizativa de la empresa y son el motor de la gestión. Ponen en marcha dispositivos, resuelven conflictos, logran la convivencia de elementos contradictorios, despliegan la estrategia en la organización, concilian la visión estratégica, a largo plazo, con la

planeación operativa, táctica – día a día, y ejercen el control” (Pacheco et al., 200). Los principales focos de estas prácticas directivas se resumen en el proceso administrativo, o ciclo de control, y el despliegue de las estrategias en la organización.

- **El proceso administrativo contemporáneo**

En la administración tradicional, de acuerdo con J. C. Garza Treviño, se reconocen cuatro funciones bajo la visión de Henry Fayol quien las sistematizó en: *planeación, organización, dirección y control* (figura 2.2). Las funciones se integran en un proceso, pues cada una es interdependiente de las otras como se muestra a continuación:

- **La planeación** se constituye en el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto del futuro, proporciona direccionalidad a sus esfuerzos y recursos para la consecución de los objetivos de la organización. La planeación, en función del tiempo y los objetivos, puede ser estratégica, a largo plazo, u operativa – táctica, a corto plazo.
- **La Organización** consiste en decidir que recursos y actividades son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, distribuir recursos, definir funciones y tareas y clarificar la autoridad y responsabilidades. En este sentido, organización se refiere al proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, recursos y ambiente.
- **La Dirección** consiste en conducir el talento y esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo. La dirección está íntimamente ligada con: los conceptos de autoridad, poder e influencia; y motivación y liderazgo.

- **El control** es la última etapa del proceso administrativo. Esta fase tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario. Se constituye en la comparación del desempeño real con el estándar deseado.

- **El ciclo de control de JUSE**

En el sistema de administración japonés, basado en la *Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE)*, *Kanri* incluye la acepción de conducción y control. En este sentido, el control es un atributo muy importante de un sistema y se constituye en una estrategia del sistema para alcanzar su objetivo. Mediante el control se evalúa el sistema a través de la retroalimentación establecida frente a la desviación de las metas y hace énfasis en la reducción de variaciones para la mejoras. Se presenta el ciclo de Deming o de control como una metodología de mejora. El ciclo de Deming, también conocido como PHVA o PDCA, está compuesto por cuatro etapas: *planear, hacer, estudiar, actuar* (figura 1.4). Su enfoque principal está en la implantación (Evans, 2000).

- La etapa de **planeación** consiste en estudiar la situación actual, reunir información y elaborar planes de mejora. Sus actividades incluyen la definición de los procesos, sus insumos, resultados, clientes y proveedores; comprender las expectativas del cliente; identificar problemas; identificar causas raíz; y desarrollar soluciones.
- En la etapa **hacer**, el plan se pone en práctica, se hace hincapié en la correcta implantación de lo planeado tomando en cuenta los recursos disponibles.
- La etapa **verificar** determina si la implantación de los planes están funcionando correctamente, es decir, de acuerdo a lo previsto, o si se han encontrado problemas u oportunidades adicionales. Se evalúan los resultados y profundiza en el análisis de las causas raíz de lo encontrado.

- o En la última etapa, **actuar**, es donde se toman las decisiones respecto a la implantación definitiva de las soluciones, o bien iniciar un nuevo ciclo proponiendo nuevas soluciones con sus respectivos planes, diagnósticos y sucesivas mejoras hasta encontrar la el plan o solución más conveniente.

Como se ilustra en la figura, el ciclo de mejora no termina nunca, es decir, se enfoca en una mejora continua o el *kaizen* en japonés. El proceso mejorado se constituye en la base de nuevas mejoras. El ciclo de Deming se basa en la premisa de que las mejoras provienen de la aplicación de los conocimientos de la organización, a nivel individual, equipo o de procesos.

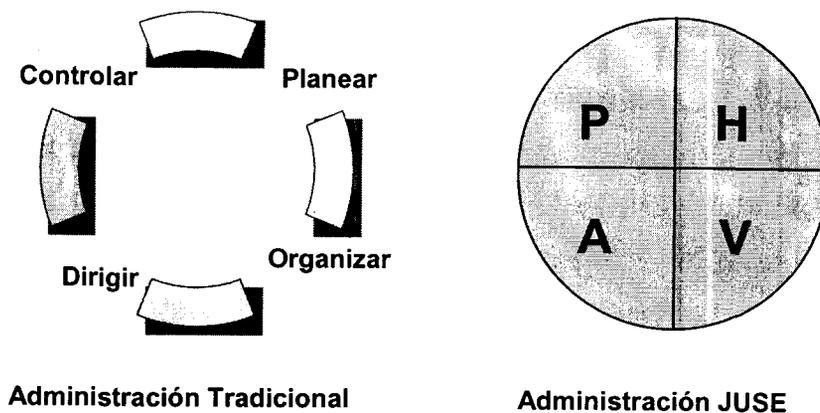


Figura 1.4 Modelos administrativos

- **Despliegue de las estrategias**

Junto con el proceso administrativo, o ciclo de control, un principio de las prácticas directivas, es desplegar la estrategia en el conjunto de la organización. Este desplegar es, en gran medida, la armonización del direccionamiento estratégico con los planes operativos, y de estos con la gestión del día a día. Se trata de relacionar y armonizar la gestión estratégica y la gestión operativa. El despliegue de la estrategia pone a la organización al servicio de la estrategia, armonizando la solución de problemas y toma de decisiones hacia la consecución de los objetivos trazados. (Pacheco et al., 2002).

1.3.3 Métodos y herramientas

Contar con dispositivos adecuados para llevar a cabo las prácticas administrativas en forma eficiente es indispensable en un sistema de gestión. Entre los métodos se incluyen algunos para la planeación como ser el *hoshin Kanri* o administración por directrices, el cuadro de mando integral, el *catch-ball*; otros para la mejora continua como el de las 5's, los círculos de calidad, la ruta de la calidad y administración visual; o bien para el aprendizaje organizacional como las cinco disciplinas y los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Del mismo modo, entre las herramientas se pueden mencionar: las siete herramientas básicas o cuantitativas de la calidad, que incluyen los diagramas de flujo, las gráficas de Pareto, los diagramas de causa efecto, los histogramas, las gráficas de control, y los diagramas de dispersión; y las herramientas administrativas o cualitativas de la calidad, que abarcan la lluvia de ideas, los diagramas de afinidad, diagramas de relaciones, diagrama de árbol, diagrama de flechas, diagrama de contingencia, diagrama matricial y matriz de priorización (Cantú, 1998).

Existen muchos métodos y herramientas, especialmente en materia de calidad total, en este sentido es muy importante comprender que están en constante evolución por lo que, dentro del alcance de esta tesis, no es posible ni deseable entrar en mayor grado de análisis y más bien comprender que existen dispositivos disponibles para llevar a cabo la gestión.

En el conjunto de los métodos y herramientas, los indicadores numéricos se constituyen en uno de los elementos esenciales más importantes porque permiten sustituir las apreciaciones subjetivas por medidas objetivas del desempeño de los procesos. "Estas medidas sirven a su vez de fundamento para apreciar la evolución de las variables a través de períodos relativamente largos, para evaluar la capacidad de mejoramiento de los procesos y para hacer comparaciones con los resultados de otras empresas tomadas como referencia" (Pacheco et al., 2002).

1.3.4 Cultura e ideología

Finalmente, un componente esencial es el factor humano, su cultura e ideología. Toda forma de organización se fundamenta en una cultura, entendida como el conjunto de presunciones, definiciones y valores compartidos por los individuos de la organización, como una forma de definir lo que es un comportamiento adecuado, unos valores, una ética y un entendimiento de la responsabilidad. Estos valores se constituyen en los principios guía de la organización, no tienen temporalidad y no tienen justificación externa. Son de valor intrínseco y de gran importancia para los miembros de la organización (Collins y Porras, 1996).

El punto importante es que las grandes empresas deciden por si mismas que valores les son básicos, independientemente del entorno o tendencias administrativas. Es importante destacar que las grandes empresas tienden a tener pocos valores que definen su cultura y personalidad, por lo general entre tres y cinco. También se resalta que tanto los valores como la cultura pueden ser articuladas, se recomienda encomendar esa labor a personas que entienden muy bien los valores deseados por la organización, personas que poseen las habilidades de liderazgo y al mismo tiempo gozan de un alto grado de credibilidad y respeto entre sus iguales.

1.4 PARADIGMAS DE GESTIÓN

Siguiendo la línea planteada por J. C. Pacheco, la gestión debe verse como un paradigma que cambia y evoluciona. Al estar la gestión como mediador entre un entorno cambiante y una organización, también cambiante, permite ver puntos ciegos, tanto dentro como fuera de la organización. Concretamente, los principios escogidos, derivados de las ciencias y tecnologías organizativas seleccionadas, están en un devenir constante. Como respuesta a entornos históricos, los paradigmas de gestión han evolucionado desde el primer modelo tradicional Tayloriano hasta formas más modernas. Como paradigma, sin embargo, presenta diferencias entre algunos países, definidas por tradiciones culturales y técnicas

peculiares. A continuación se presentan las características de estos modelos de gestión.

1.4.1 El modelo tradicional o Taylorista de gestión

El modelo tradicional tuvo su origen en la revolución industrial, se gestó entre 1850 y 1910. Este modelo, relacionaba los diversos tipos de contabilidad (de capital, financiera, y de costos) y constituían un modelo único, proporcionando una imagen única de la empresa. Este modelo se basaba en cuatro principios: estabilidad, información perfecta, eficiencia productiva y el costo de los factores de producción. Estos principios se describen a continuación.

- **Estabilidad:** Los conocimientos operativos que permiten ser eficientes son estables en el tiempo. Por lo tanto, no es indispensable plantearse permanentemente ¿Qué es hoy la eficiencia? Sobre la base de este principio se fundamentan las formas de gestión por retrovisor, basadas siempre en las referencias del pasado.
- **Información perfecta:** El sujeto de este modelo es un actor racional, que tiene acceso a la información. Esta información perfecta no sólo da cuenta del entorno, sino del conocimiento técnico necesario para sacar adelante la empresa”. Es un actor racional perfectamente informado.
- **Eficiencia productiva:** Es identificada con la minimización de costos y la racionalidad. Parte de la ecuación:

$$U = V - C \quad (U = \text{utilidad}; V = \text{ventas}; \text{y } C = \text{costos})$$

Su punto óptimo consiste en reducir “C” al máximo, y supone que “V” viene dado y no representara ningún problema, algo solo posible en un modelo de producción industrial en expansión, en el cual la demanda esta por encima de la oferta. Dado el centro de atención sobre los costos, este

modelo privilegió el uso de indicadores financieros y elevó la división del trabajo, de Adam Smith, apoyando el principio de racionalidad.

- **Costo de los factores de producción:** El cuarto principio del modelo Taylorista, consiste en controlar el costo de los factores estratégicos de producción como ser la mano de obra, la energía, o las materias primas. Con este principio la gestión se reduce aún más. Estos factores pueden ser encontrados utilizando la ley de *los pocos vitales* o *ley de Pareto* con el objeto llevar a cabo una gestión estratégica y eficientizando el proceso de planeación y control.

1.4.2 Nuevos modelos de gestión

El modelo Tayloriano ha evolucionado de acuerdo a los cambios y mutaciones que han surgido en la producción, el mercado y el entorno. En la medida que estos van evolucionando, va surgiendo un nuevo modelo. Este modelo emergente no es precisamente un modelo estrictamente definido, con leyes inexorables y unívocas, es más bien un conjunto de tendencias de cambio, en gran medida impulsadas por el movimiento de la calidad y por el florecimiento de la competencia global. Algunas de estas tendencias presentadas por Pacheco se examinan a continuación.

Caducidad de los principios Taylorianos: Los cuatro principios Taylorianos han mostrado sus limitaciones a lo largo del tiempo, algo que fue evidente inicialmente en los países altamente industrializados. En los países de industrialización tardía, como los latinoamericanos, todavía se aplican algunos de los principios y tan solo hace algunos años han mostrado sus limitaciones. En este sentido, las estructuras de costos no se centran en un solo factor estratégico; la estabilidad que caracterizaba a la primera mitad del siglo pasado se ha visto afectada por la globalización que hoy en día plantea más incertidumbre a las empresas debido a la competencia y complejidad de los factores que deben ser

controlados; finalmente, la ecuación empresarial no tiene constantes, ni las ventas son ilimitadas, ni la utilidad es fácilmente predeterminable.

La gestión integral: La caducidad de los principios Taylorianos, enfocados en aspectos parciales de la gestión, se han reemplazado por “una gestión más integral en la que se consideran muchos más factores, que van desde la producción misma hasta las ventas, el *marketing*, la publicidad, etc., y engloba la definición de gestión como sistema” (Pacheco, 2002). La gestión integral comprende todas las dimensiones de la organización con un enfoque holista. La situación actual de nuestro planeta hace necesario destacar la necesidad de adoptar un enfoque de desarrollo sostenible, es decir, satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. Las tendencias de este nuevo modelo presentan las características que se mencionan a continuación.

- ***De lo financiero a lo económico:*** vincular integralmente lo económico, entendido como lo que, a un cierto plazo, influye sobre la rentabilidad, frente a lo financiero, todo lo que traduce flujos mensurables o fácilmente traducible en valores monetarios.
- ***Del control por retrovisor a la prospectiva:*** consiste en eliminar la exclusividad de uso de indicadores financieros que reflejan acontecimientos pasados e incorporar aspectos que permitan proyectarse y visualizar el futuro, plantearse metas y evaluar el desempeño tanto en el corto como en el largo plazo.
- ***De la administración del costo a la administración del valor:*** el sistema tradicional de gestión se centra en la reducción del costo, las nuevas tendencias buscan vincular y maximizar el valor de acuerdo a las expectativas y exigencias del mercado. Esto ha llevado a introducir el *justo a tiempo* (JAT) y la *producción esbelta* bajo la premisa de que es posible agregar valor sin incurrir en costos adicionales.

- **De los indicadores Taylorianos a los indicadores corporativos:** Los indicadores financieros, como forma de medición, nacen con la concepción Tayloriana de gestión. Hoy, los indicadores, juegan un papel más destacado ya que son la base de los sistemas de gestión de la calidad más difundidos globalmente. El valor puede ser mediante un conjunto de indicadores de calidad, diversificación, tiempos entre otros.
- **De la estructura burocrática a la autorregulación:** Las tendencias administrativas modernas enfatizan la necesidad de otorgar poder y delegar mediante la promoción del autocontrol y autogestión en diversos grados y dimensiones, lo cual se expresa en grupos autodirigidos, participación, gestión compartida y la autogestión.
- **La administración en el cambio:** A diferencia de los supuestos de estabilidad del modelo tradicional, la incertidumbre y los cambios introducen inestabilidad. Hay que administrar dentro del cambio, o mejor, administrar el cambio. De este modo se entiende como una manera de adaptación al entorno y una manera de cambiar y moldear al entorno para alcanzar unos objetivos.

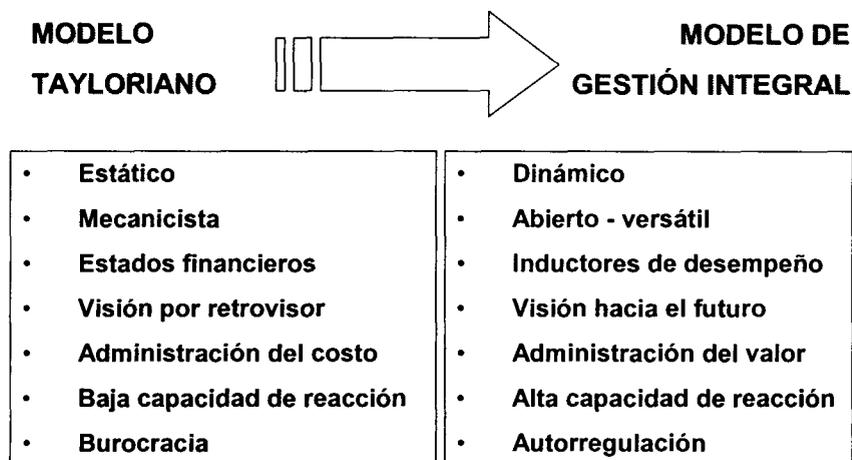


Figura 1.5 Evolución de los sistemas de gestión

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se presenta el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como “The Balanced Scorecard” (BSC), como sistema de gestión integral de la estrategia organizacional. Se presentan sus perspectivas y principios. Se aborda el proceso de planeación estratégica; despliegue de estrategias; operacionalizar las estrategias; seguimiento y control de gestión; e implantación del sistema.

Un estudio aplicado a 275 gestores de carteras, realizado por *Ernest & Young*, en 1998, menciona que la capacidad de llevar a cabo una estrategia era más importante que la estrategia en sí. Los mencionados gestores afirmaban que el factor más importante al valorar una empresa y su gestión era la aplicación de la estrategia (Kaplan y Norton, 2002). De esta manera tenemos que la formulación de la estrategia es hoy más importante que nunca.

Del mismo modo, otro estudio realizado por la revista *Fortune*, en la década de los ochentas, aplicado a consultores empresariales, revela que menos de un 10% de las estrategias formuladas correctamente se aplica con éxito. En fechas más recientes, la revista *Fortune* de 1999, presenta en su portada un artículo acerca de los fracasos empresariales. Este artículo presenta un alto índice de fracasos, estimados por Kaplan y Norton entre un 70 a 90%, y destaca que no es suficiente contar con una buena visión y estrategias adecuadas. El verdadero problema es la aplicación de la estrategia. Es por esta razón que los inversionistas se han dado

cuenta de la importancia que tiene la estrategia, su implantación y su correcta gestión en las organizaciones.

Bajo esta línea de pensamiento, en este capítulo se profundiza en el concepto de estrategia como la piedra angular de la competitividad. Luego se presenta el CMI de Kaplan y Norton para implantar y gestionar la estrategia empresarial, profundizando en la planeación estratégica y táctica; el despliegue y alineación estratégica; operacionalizar las estrategias; seguimiento y control de gestión; y finalmente se sientan las bases para la implantación del sistema de gestión de la estrategia.

2.1 LA ORGANIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA

Si la estrategia, es hoy más importante que nunca, es indispensable comprender el concepto de estrategia en un contexto contemporáneo. Michael Porter, en su artículo *¿Qué es estrategia?*, publicado en el Harvard Business Review en 1996, presenta un análisis comprensivo del tema. En este sentido, Porter proporcionará las bases para este apartado dedicado mostrar como la estrategia se constituye en la base de la competitividad sostenible, ya que la estrategia debe estar en armonía con las iniciativas gerenciales que buscan la mejora en todos los frentes de sus empresas en la búsqueda de posiciones cada vez más competitivas.



Figura 2.1 Michael Porter *¿Qué es estrategia?*

2.1.1 Estrategia y efectividad operativa

Tanto la efectividad operativa y la estrategia son esenciales para un desempeño superior, el cual es el uno de los objetivos principales de toda organización. Sin embargo ambos trabajan en forma distinta y con agendas muy individuales. Por esta razón se hace la distinción entre ambas, se manifiesta su importancia y se presenta el rol de cada una de ellas.

Efectividad Operativa (EO): quiere decir un mejor desempeño en actividades similares que los rivales. Se refiere también a las prácticas que permiten a la empresa utilizar mejor sus recursos, por ejemplo: reducción de defectos en el producto, mayor velocidad de desarrollo. El objetivo de la EO es proporcionar mayor valor, menor costo, o bien ambos. La EO varía entre empresas debido a factores tales como: programas de calidad total, *benchmarking*, producción esbelta, uso de tecnología avanzada, técnicas de motivación de personal y habilidades administrativas entre otras. Estas diferencias en EO son importantes por que son una fuente importante de rentabilidad entre los competidores ya que afectan directamente las posiciones de costos y niveles de diferenciación.

Sin embargo, la EO otorga una ventaja competitiva momentánea. Muy pocas empresas logran competir sobre las bases de la EO a largo plazo debido a que dada la difusión de las mejores prácticas y el *benchmarking* hacen que la competencia pueda imitar rápidamente dichas técnicas administrativas, prácticas y tecnologías. Así tendremos que a mayor imitación, mayor similitud entre empresas competidoras, y más autodestructiva la competencia.

Posicionamiento Estratégico (PE): El posicionamiento estratégico (PE) es la habilidad de preservar la ventaja competitiva en el tiempo. PE significa hacer actividades distintas a las de los competidores o bien llevar a cabo estas actividades en forma diferente y asegurando que se pueda preservar esta diferencia. Así tenemos que la estrategia descansa sobre *actividades únicas* y se trata de ser *diferentes* mediante la elección de una gama de actividades para proporcionar una mezcla única de valor.

Las posiciones estratégicas emergen de diferentes fuentes, mismas que no son mutuamente excluyentes. Primeramente el posicionamiento puede estar basado en las necesidades de los clientes, la accesibilidad de los clientes o la variedad los productos y servicios de una empresa. El posicionamiento estratégico no es obvio, más bien requiere creatividad e introspección. Los nuevos incursionadores deben descubrir y ocupar posiciones únicas que estén disponibles, o tomar posiciones cedidas ocupadas anteriormente por competidores. Los nuevos entrantes, provenientes de otras industrias, pueden crear nuevas posiciones debido a sus características distintivas obtenidas de su sector de negocio (Porter, 1996).

Mayormente, de acuerdo a lo presentado por Porter, las nuevas posiciones surgen del cambio, los nuevos grupos de clientes o sectores de compra emergen; nuevas asociaciones y necesidades evolucionan; nuevos canales de distribución aparecen; nuevas tecnologías son desarrolladas; nuevos sistemas de información están disponibles. Cuando estos cambios suceden, las nuevas posiciones son descubiertas y los actores hacen incursión, por lo general surge también una nueva manera de hacer negocios. Los nuevos actores por lo general pueden adaptarse mejor ya que son más flexibles que las organizaciones establecidas.

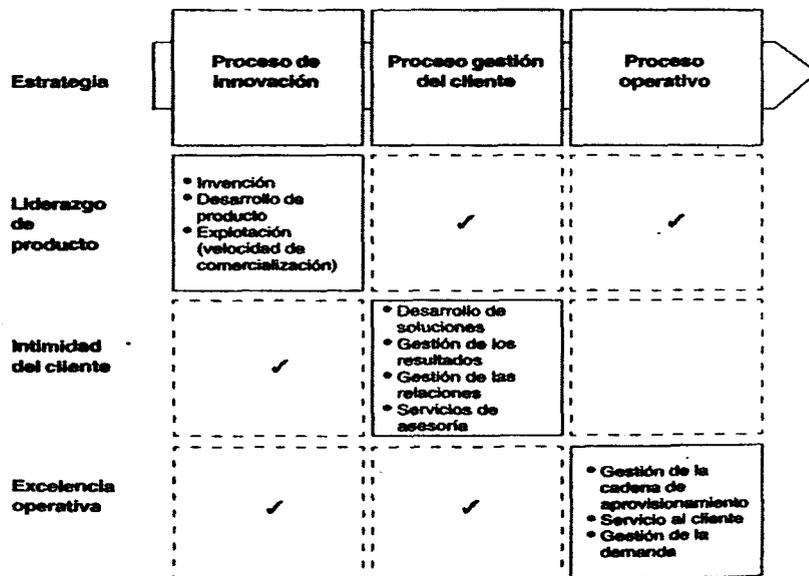


Figura 2.2 Identificación de procesos estratégicos internos

Las tres estrategias para diferenciarse en el mercado son: Liderazgo de producto: productos no probados, novedosos; intimidad con el cliente: conoce las necesidades de sus clientes y crea vínculos con ellos y excelencia operativa: calidad, precio y facilidad de compra que nadie puede igualar.

Cualquier estrategia de PE requerirá de una gama de actividades hechas a la medida por que es una función de las diferencias en el lado de la demanda; es decir, las diferencias en las actividades. Sin embargo el posicionamiento no siempre es una función del lado de la demanda, o el lado del cliente.

Característica	Modo estratégico	Modo operativo
Finalidad	Desarrollo del potencial de la empresa	Explotación del potencial de la empresa
Objetivo	Eficacia: alcanzar objetivos a largo plazo	Eficiencia: mejorar los rendimientos a corto plazo
Consigna	Innovar, diferenciarse	Optimizar, ser los mejores
Tipo de proceso	Mejoramiento radical	Mejoramiento incremental
Actitud	Crear y/o mejorar las reglas	Gestionar dentro de las reglas
Concreción	Decidir las inversiones estratégicas	Decidir las inversiones cotidianas

Figura 2.3 Comparación de los modos estratégico y operativo

2.1.2 Estrategia y costo de oportunidad

La elección de una posición única no es garantía de sustentabilidad, ya que los competidores pueden imitar en una o varias maneras. Los imitadores pueden reposicionarse de varias maneras. La primera es por *igualación* la posición superior, la segunda, por *sobre-posición*, busca copiar algunos factores de éxito de una posición mientras conserva su posición estratégica.

El costo de oportunidad de la estrategia, entendido como la elección de una alternativa sacrificando otras, es parte esencial de la estrategia ya que crea la necesidad de elección y el establecimiento de un propósito, limitando la oferta de una empresa, de tal manera que la protege de los reposicionadores.

Las transacciones surgen por tres razones principales: la consistencia de la imagen y la reputación; de la gama de actividades a la medida de una posición; y por necesidades internas de producción, coordinación y control. Los costos de oportunidad del posicionamiento permiten obtener una ventaja sostenible gracias a la diferenciación basada en la limitación de su oferta.

2.1.3 Estrategia, ajustes y competitividad

El posicionamiento no solo define el que hacer de una empresa y la configuración de las actividades individuales, si no que también define la manera en que estas actividades se relacionan. A diferencia de la eficiencia operativa, centrada en la excelencia de actividades individuales, la estrategia es la manera en la que se combinan estas actividades. De este modo se tiene que la estrategia es un sistema de actividades, no una colección de partes.

La ventaja competitiva de la estrategia proviene de la manera en que las actividades se refuerzan y complementan unas a otras, construyendo una cadena de valor tan fuerte como su eslabón más débil. Con esto en mente, los administradores tienen fijada su atención en las *competencias principales, recursos críticos y factores de éxito*. Así, el ajuste de una actividad repercute en las demás. Existen tres tipos de ajuste: de primer orden o de *consistencia simple* entre actividades, es simple y guarda la relación funcional entre las actividades y la estrategia; de segundo orden o *reforzadoras* en las que los resultados de una actividad afecta positivamente a las demás; y las de tercer orden u *optimizadoras de esfuerzo* que buscan la simplificación del sistema eliminando actividades que no agregan valor y potenciando aquellas que sí.

La ventaja competitiva proviene del ajuste del sistema de actividades, estos ajustes representan ahorro en costos y diferenciación. Las competencias, los recursos y habilidades no pueden ser disociados del sistema estratégico. Es gracias al ajuste que se puede consolidar la posición competitiva dado que resulta mucho más complicado reproducir un sistema interrelacionado de actividades que imitar una u otro aspecto del sistema. Las posiciones que se basan en un sistema de

actividades son mucho más sostenibles que aquellos basados en actividades individuales.

Respondiendo a la pregunta *¿Qué es estrategia?*, se puede decir que *estrategia es la creación de posición única de valor, que envuelve una gama de actividades diferentes, cuya esencia es la elección de actividades diferentes a las de los rivales.*

Una dimensión de la estrategia son las transacciones de competitividad. *Estrategia es hacer transacciones, sacrificios, competitivos. La esencia de la estrategia es el elegir el que no hacer.* Sin sacrificios no existiría la necesidad de elegir, ergo no se precisaría una estrategia y la competencia se basaría únicamente en la efectividad operacional. Finalmente, *la estrategia implica el ajuste entre las actividades de una empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien las cosas, no solo algunas, y de la integración entre las mismas.* Si no hay ajuste entre actividades, no hay estrategia distintiva y por consiguiente no tiene sustentabilidad (Porter, 1996).

El reto de desarrollar una estrategia clara es una necesidad primaria en una empresa. La estrategia es uno de los elementos principales de la gerencia general, determina la posición de la empresa, los costos de oportunidad y ajustes entre sus actividades. La implantación de la estrategia esta influenciada por muchas fuerzas y actores por lo que depende en gran parte de la pericia y liderazgo de la gerencia. El líder debe decidir el rumbo de la organización, proporcionar la disciplina y comunicación requerida para guiar y evitar las distracciones. Con este objetivo en mente se introduce el Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Kaplan y Norton para implantar y gestionar la estrategia organizacional.

2.2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA ESTRATEGIA

El Cuadro de Mando Integral (CMI), en *Balanced Scorecard (BSC)* se origina en 1990 cuando el Instituto Nolan Norton realiza un estudio acerca del desempeño organizacional *“Medición del desempeño en la organización del futuro”* encargado a

David Norton como líder de proyecto y Robert Kaplan como consultor académico. Posteriormente se llevaron a cabo varios estudios que es su conjunto dieron origen a las diferentes perspectivas empresariales que engloba esta metodología, y que han permitido que el CMI trascienda su objetivo inicial de medición de resultados y se convierta en una herramienta para la aplicación de la estrategia. A continuación se presenta el CMI de Kaplan y Norton como la plataforma base sobre la que se desarrollará la presente tesis.

El CMI cubre los vacíos que existen en la mayoría de los sistemas de gestión mediante un proceso sistemático de gestión de la estrategia y retroalimentación. Kaplan y Norton partieron de la premisa de que basarse únicamente en los indicadores financieros como único sistema de gestión lleva a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos de acciones pasadas y que sacrifican la creación de valor a largo plazo. En la economía actual, los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible. En este sentido el

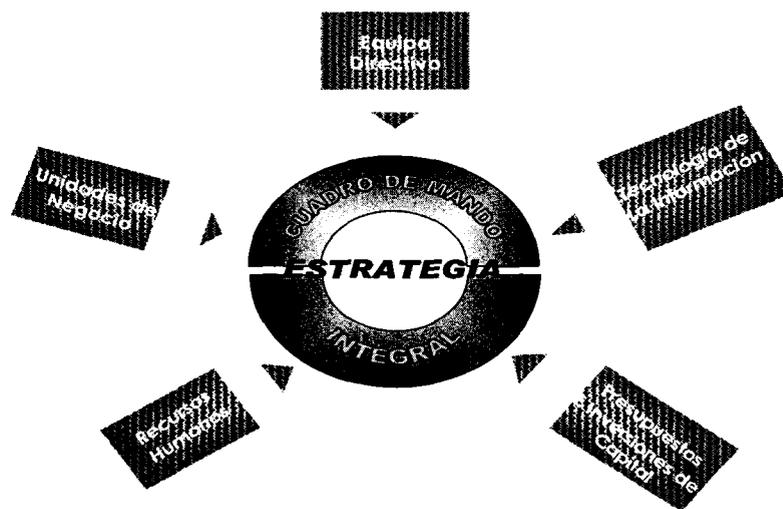


Figura 2.4 Alineación y concentración de recursos en la estrategia

CMI es un grupo indicadores de las actividades pasadas y de futuras actividades, tales como las medidas financieras y no financieras que proveen un panorama de lo que esta sucediendo a la medida de los tomadores de decisión. Las

perspectivas y enfoques del CMI se describen a continuación y se van profundizando a lo largo del presente capítulo.

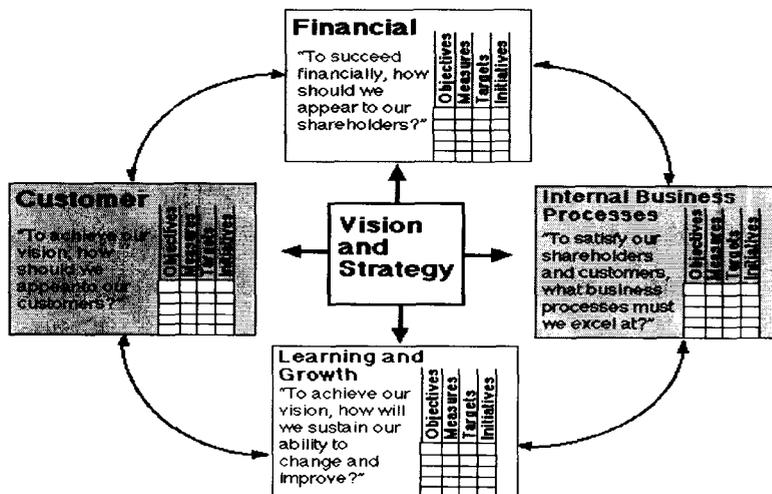


Figura 2.5 Perspectivas del cuadro de mando integral

El CMI mide el desempeño organizacional a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Mejora en forma balanceada (figura 3.3) como se muestra a continuación: El mismo nombre del CMI implica no solo un balance entre estas perspectivas, si no también entre los objetivos a corto y largo plazo, de ahí su nombre de "Cuadro Balanceado".

2.2.1 Perspectiva financiera

Los *objetivos financieros* representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. El uso del CMI no está en conflicto con este objetivo vital. En realidad, puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. Incluso permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no solo como se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables más importantes que se consideran para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a mediano y largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera

serán ajustados en función del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. (Rodríguez, 2002).

Los demás objetivos del CMI deben estar vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce la forma explícita que el objetivo a largo plazo es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas, iniciativas han de subordinarse.

2.2.2 Perspectiva del mercado y clientes

En la *perspectiva del cliente*, las empresas identifican los segmentos de mercado y cliente en el que desean competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre sus clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de acuerdo al posicionamiento en el mercado que hayan elegido. En el pasado las empresas se concentraban en sus capacidades internas, enfatizando en el mejoramiento del producto, pero no comprendían las necesidades de sus clientes, es decir, la mezcla de valor que permita ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes (Rodríguez, 2002)

En un estudio realizado por Deloitte & Touche sobre clientes de negocios, se indica que el servicio al cliente y la responsabilidad operacional son los dos atributos más importantes que buscan los clientes de negocios de sus proveedores, seguidos por la flexibilidad y el potencial de personalización. Las diferentes realidades y situaciones de los clientes, la reciente diversidad de servicios que permiten las innovaciones tecnológicas y la incertidumbre de los patrones de demanda crecen a otra dimensión de complejidad. Al enfrentar la incertidumbre de proyectar la demanda de los clientes en las empresas de bienes raíces en los próximos años, las realidades competitivas ya no permiten a los actores de esta industria el lujo de posponer decisiones e inversiones hasta que se aclaren los patrones de demanda. Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los líderes de las unidades

de negocio deben, dentro de la perspectiva del mercado y cliente, traducir sus declaraciones de misión, visión de una organización, en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

2.2.3 Perspectiva del proceso interno

En la *perspectiva del proceso interno*, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es normal que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregan los procesos establecidos por los clientes y los accionistas. Se trata de identificar los procesos cruciales o pocos vitales para la organización, así como aquellos que no generan valor, de tal suerte que se pueda brindar un valor superior a los clientes (satisfacer sus expectativas) con la competitividad y rentabilidad que se buscan. Un modelo genérico de cadena de valor provee una estructura que las compañías pueden modificar y ajustar a sus propias necesidades. Para muchas empresas en la actualidad, disponer de indicadores integrados y multifuncionales representa una mejora significativa sobre sus sistemas de indicadores de actualización y desempeño operativo.

Todas las empresas de bienes raíces están ahora intentando mejorar la calidad percibida, reducir los ciclos de vida de sus proyectos, reducir costos, mejorando la productividad; en pocas palabras maximizar los rendimientos de sobre las inversiones. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en algunos aspectos únicamente puede que no lleve a mejorar la competitividad. A menos que se pueda generar de manera general a los competidores en todos los procesos en materia de calidad, tiempo, productividad y costos. Esta clase de mejoras individuales facilitan la supervivencia, pero no conducen a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles. Los objetivos de la perspectiva del proceso interno deben derivarse de las estrategias explícitas para poder satisfacer las expectativas de los accionistas y

de los clientes. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad sus nuevos procesos en los que la organización ha de sobresalir con excelencia (Peña, 2000)

Cada negocio posee un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo existe un modelo genérico de cadena de valor que proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, ese modelo abarca tres procesos principales que son la innovación, operaciones y el servicio posventa. Dichos procesos deben tenerse en cuenta en la gestión estratégica de la organización, desde la formulación de misión, visión, estrategias y el proceso de operacionalización y control.

2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La *perspectiva del aprendizaje y crecimiento* se encarga de impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las otras perspectivas, y que son los inductores necesarios para conseguir los resultados excelentes establecidos por los accionistas. Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta que para sostener los resultados de sus inversiones es necesario invertir en desarrollar las capacidades de sus empleados y en las capacidades de sus sistemas de información.

El CMI enfatiza la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos (Campos, 2000). Las inversiones en equipo y en Investigación y Desarrollo son ciertamente importantes, pero es poco probable que por si mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura personal, sistemas y procedimientos, si es que desean alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La *planeación estratégica* fue introducida formalmente por primera vez a mediados de 1950, conocida entonces como planeación a largo plazo. Esta planeación fue aplicada en grandes empresas y entrelazada con el proceso de alta dirección. Las denominaciones de la planeación estratégica han ido cambiando como: planeación corporativa, planeación directiva, planeación general, planeación total, planeación integral y una serie de combinaciones de dichas palabras.

Para tener una visión clara de lo que es planeación estratégica se la debe entender como parte integral del sistema de administración en todas sus funciones y componentes, del mismo modo se debe tener en cuenta el enfoque estratégico y el enfoque operativo de los demás niveles jerárquicos de la organización. En este contexto, se puede decir que es el proceso por el cual se define la dirección estratégica y los objetivos de la organización. Se tomará como base de esta sección la teoría de Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro de introducción a la administración con enfoque de sistema, y sobre ella se desarrollarán los principales componentes de la planeación estratégica.

- **El Proceso de planeación estratégica**

De manera general el proceso de planeación estratégica parte del análisis de lo que existe en la realidad y lo que debería ser. Esto conlleva al establecimiento de objetivos, desarrollo de estrategias, planes y la toma de decisiones de hoy para obtener los resultados de mañana (Rodríguez, 1998).

1. Formular Objetivos Estratégicos
2. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
3. Selección de la estrategia
4. Implantación de la estrategia
5. Control Estratégico

La primera fase del proceso se refiere a la determinación de los objetivos más importantes de la empresa, estos son, los que involucren durante un periodo suficientemente largo.

La estrategia dependerá del tipo de metas que busque la empresa. Los objetivos principales en una empresa inmobiliaria se fijan para satisfacer necesidades como: aumentar el valor del proyecto, reducir el monto de la inversión, la rentabilidad, reducir el nivel de riesgo, atacar una zona geográfica o sector del mercado, lograr economías de escala, tipo de financiamiento, entre otros. Paralelamente a esto se efectúa un análisis integral de la empresa, entendiendo una visión hacia el interior y otra hacia el exterior para determinar aspectos positivos y negativos de cada una de ellas. Este estudio es denominado Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). (Ver figura Foda). El FODA debe incorporar la realidad aspectos cuantitativos con base en hechos y datos, por un lado y por otro lado aspectos cualitativos como la opinión de directivos, gerentes, clientes y proveedores de la empresa.

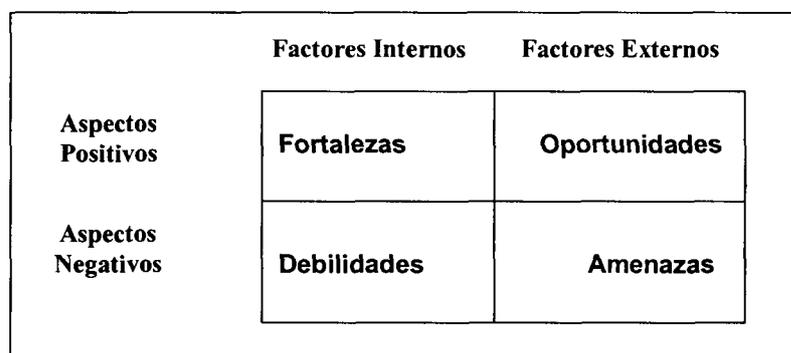


Figura 2.6 Análisis FODA

El procedimiento para llevar a cabo un FODA profundo e integral debe abarcar las siguientes etapas (Warszawski, 1996):

- 1. Examinar la misión de la compañía:** El alcance de sus actividades de negocio, como ser el tipo de proyectos, regiones geográficas, tipo de clientes preferidos; sus objetivos de rentabilidad, crecimiento y

supervivencia; y códigos de comportamiento tales como valores, principios y códigos de comportamiento.

- 2. Ambiente de negocios:** Con el propósito de revelar y establecer las oportunidades y amenazas. Entre ellas se pueden enlistar: 1) los indicadores económicos, actividad política; 2) programas de inversión del gobierno y/u otras entidades de desarrollo que apoyen al sector vivienda; 3) demanda por tipos de edificación y estrato social; 4) medios de transporte y distribución de la demanda; 5) clientes específicos con demandas individuales; 6) competidores actuales y potenciales; 7) factores de producción tales como el costo de las materias primas, subcontratistas, mano de obra (capacitada) y maquinaria (disponibilidad); entre otros factores como las leyes, incentivos fiscales y regulaciones especiales.
- 3. Recursos de la compañía:** Entendidos como una variedad de elementos que contribuyen a la competitividad en el mercado. En este sentido incluyen el volumen de subcontratos, la capacidad de la fuerza de mercadeo, infraestructura organizacional, personal administrativo y técnico, finanzas y conocimiento.
- 4. Desarrollo de una estrategia competitiva:** Con el análisis interno y externo ya completados, la compañía puede proceder a desarrollar los pasos a seguir, es decir, sus estrategias competitivas. El proceso formal de desarrollo de una estrategia incluye: 1) Sacar conclusiones del análisis FODA; 2) desarrollar una gama de estrategias para competir contra otras firmas en el sector y 3) elegir una estrategia para el desarrollo de los recursos de la firma.
- 5. Evaluación de las alternativas estratégicas:** Evidentemente, una compañía generalmente tendrá una serie razonable de alternativas viables para una estrategia competitiva, debiendo elegir la más prometedora de acuerdo a los factores de peso más importantes a criterio de los tomadores de decisión. La implantación de cada alternativa elegida requerirá una

serie de cambios organizacionales que van desde lo financiero a lo operativo según sea el caso.

2.4 ATERRIZAR LAS ESTRATEGIAS

Como ya se ha mencionado anteriormente, las estrategias forman parte de los activos intangibles, es decir, no tienen un marco o unas definiciones generalmente aceptadas. Existen tantas definiciones de estrategia como gurús de la estrategia hay. Hoy, en la época del conocimiento, la estrategia debe ejecutarse en todos los niveles de la organización. Las personas deben adoptar nuevos comportamientos y nuevos valores. La clave de esta transformación consiste en colocar a la estrategia al centro, la estrategia no se puede aplicar si no se puede describir. Si se quiere crear un proceso de dirección para implantar la estrategia, primeramente hay que construir un marco fiable y coherente para describirla. En la economía del conocimiento de hoy, el valor sostenible se crea a partir del desarrollo de activos intangibles, como las habilidades y conocimiento de los trabajadores, la tecnología de la información que respalda a los empleados y conecta a la empresa con sus clientes y proveedores, y el clima organizativo que alienta la innovación, la solución de problemas y las mejoras. (Kaplan y Norton, 2001).

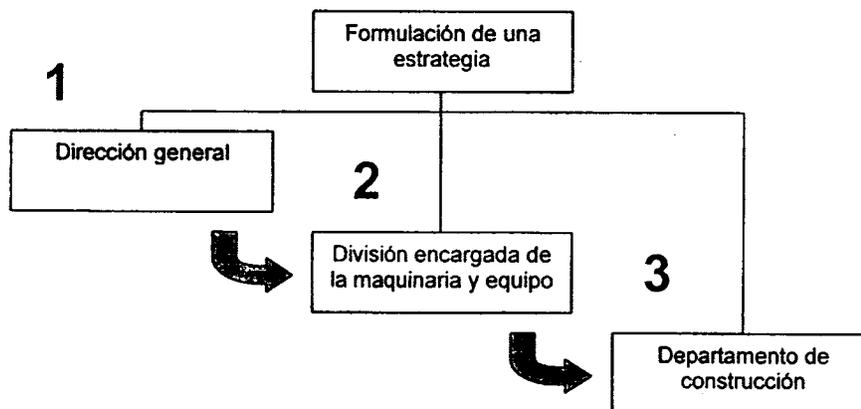


Figura 2.7 Despliegue de una estrategia

De esta manera, el CMI no intenta valorar los activos intangibles, pero los mide en unidades que no son dinero. Así en CMI se vale del uso de mapas

estratégicos (ME) y relaciones causa-efecto para describir la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos para alcanzar posiciones de valor válidas para el cliente y los resultados financieros deseados. Los ME proporcionan los cimientos para construir cuadros de mando integrales vinculados a la estrategia de una organización.

2.4.1 La Estrategia, un proceso continuo

La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización partir de una declaración de misión de alto nivel al trabajo que se realiza a diario por los empleados las líneas de frente. La misión es el concepto más amplio y muestra como encajan las demás piezas dentro de la arquitectura global. Los valores vienen a estabilizar la organización en el tiempo. La visión de la organización aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por que u como deberían apoyarla y moviliza el dinamismo de la estrategia, que es el paso que sigue. La estrategia desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes del mundo real.



Figura 2.8 Traducir la misión a resultados buscados

El CMI define los objetivos y actividades a corto plazo, los inductores, que diferenciarán a una empresa de su competencia y crearán valor a largo plazo para clientes y accionistas. Luego se deberán definir iniciativas estratégicas que permitan llevar a cabo las actividades identificadas, para finalizar con el planteamiento de objetivos personales que apoyen lo establecido en todos los niveles anteriores.

2.4.2 Alineación de las actividades internas

Según Michael Porter, “la esencia de la estrategia está en las actividades – realizar actividades de forma diferente o realizar diferentes actividades que la competencia; las actividades son las unidades básicas de ventaja competitiva”. La habilidad de desarrollar una estrategia exitosa y sostenible asegura la alineación entre las actividades internas de la organización y su proposición de valor para los clientes.

Las actividades de una organización están incorporadas en los procesos internos que forman la cadena de valor. La metodología del CMI propone segmentar esta cadena en cuatro grupos de procesos internos, que corresponden a los cuatro temas estratégicos ya introducidos por el CMI. Todos son muy importantes y deben ser bien realizados por todas las empresas; se debe enfatizar en que proceso tenga el máximo impacto sobre la posición de valor para sus clientes, los otros son de apoyo, no primarios.

Para una mayor efectividad, las distintas funciones de un negocio deben desarrollar sus propios cuadros de mando, alineados con el cuadro de mando de toda la organización. Los vínculos entre los cuadros de mando ayudan a gestionar unidades de servicios compartidos. Esta vinculación se convierte así en la estructura de la estrategia de la organización

2.4.3 Hacer de la estrategia el trabajo diario de todos

Una vez que ya se ha creado el cuadro de mando general y desplegado a en forma de cuadro de mando a las funciones internas se debe crear clara conciencia

en el personal logre entender quines son los clientes, cuales son sus necesidades y formas creativas de crear valor para ellos. Las organizaciones basadas en la estrategia entienden perfectamente la importancia de implicar y alinear a todos empleados con la estrategia. De esta forma el CMI se convierte en una herramienta de comunicación y alineación mediante tres procesos diferentes:

- **Comunicación y formación:** Los empleados deben conocer y entender la estrategia si quiere que la implementen. Crear valor y comprensión por parte del empleado es el objetivo de un proceso de comunicación eficaz.
- **Desarrollar objetivos personales y de equipo:** Los empleados deben entender como pueden influir en la implementación de la estrategia. Los directivos deben ayudar a los empleados a fijar metas individuales y de equipo que sean coherentes con éxito estratégico. Se pueden personalizar los planes de desarrollo personal para alcanzar estas metas.
- **Sistemas de incentivo:** Los empleados deberían sentir que, cuando la organización tiene éxito, ellos participan en la retribución; análogamente, cuando la organización no tiene éxito, deberían notar parte del golpe. Los sistemas de incentivo y compensación proporcionan el nexo entre los resultados de la empresa y los incentivos individuales.

2.4.4 Vinculando los presupuestos con la estrategia

Para gestionar operaciones, el presupuesto sirve de sistema de planificación y control. Define los recursos que se distribuirán a la operación para el año posterior y por etapas de un proyecto en que se definen objetivos de actuación puntuales. Durante el año los directivos comparan los resultados operativos con el presupuesto, identifican desviaciones, y toman medidas correctivas si es necesario. En la mayoría de las organizaciones el presupuesto tiene muy poca relación con la estrategia de la organización, con lo que la atención y las acciones de dirección se orientan a detalles operacionales a corto plazo, no a implantar la estrategia a largo plazo.



Figura 2.9 Presupuestos y el cuadro de mando

El CMI propone utilizar un proceso de doble lazo que integre la gestión de presupuestos y operaciones con la gestión de la estrategia. Un sistema de informes, basado en el CMI, permite monitorizar la evolución frente a la estrategia y tomar las medidas correctoras necesarias. El nuevo sistema de gestión basado en la estrategia introduce tres medios para recuperar la salud del sistema de gestión:

1. **Enlazar la estrategia y el presupuesto:** los objetivos a alcanzar y las iniciativas estratégicas del CMI vinculan la estrategia con los presupuestos. En entornos muy dinámicos se sustituyen los presupuestos por previsiones continuas.
2. **Cerrar el lazo de la estrategia:** los sistemas de retroalimentación estratégico unidos al CMI proporciona un nuevo marco para realizar informes y un nuevo tipo de reunión de directivos, centrado en las cuestiones estratégicas.
3. **Poner a prueba, aprender y adaptar:** El CMI hace explícitas las hipótesis de las estrategias. Los ejecutivos pueden ser más analíticos a medida que examinan y ponen a prueba hipótesis estratégicas con la información de los sistemas de retroalimentación.

Las organizaciones pueden seguir un procedimiento de pasos descendentes análogo, CMI, para realizar la transición de la estrategia de alto nivel al presupuesto para las operaciones locales siguiendo los siguientes pasos:

1. Traducir la estrategia en un CMI, definiendo objetivos de actuación
2. Fijar objetivos individuales y de equipo a alcanzar en fechas futuras concretas.
3. Identificar iniciativas estratégicas y requisitos de recursos para cerrar los huecos de planificación, permitiendo así alcanzar los objetivos fijados.
4. Autorizar recursos humanos y financieros para las iniciativas estratégicas.
5. Introducir requisitos en el presupuesto anual o bien en las provisiones correspondientes. Tener presente un desglose estratégico y operativo.

Hasta aquí se ha presentado un sistema diseñado para crear y gestionar las estrategias organizacionales. Se han analizado los componentes estratégicos que generan valor para los clientes. Específicamente se abordó el CMI de Kaplan y Norton como sistema de gestión elegido para gestionar integralmente las estrategias. El enfoque del CMI presenta cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Mejora y Aprendizaje. Se analizó el despliegue de las estrategias desde lo general hasta lo individual y la creación de presupuestos.

En el capítulo siguiente se analizará la administración de proyectos como una disciplina en sí misma en el contexto del sector inmobiliario en América Latina y México, sobre la cual se sobrepondrá este enfoque del CMI, de tal suerte que se vinculen los aspectos estratégicos con los operativos, es decir, los de gestión de proyectos, dando forma al modelo de un Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria (SIGI).

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

En este capítulo se presenta a la Administración de Proyectos como una disciplina en si misma. Se delimita el alcance de los proyectos de desarrollo inmobiliario. Se estudian los pasos, etapas, y partes involucradas. Asimismo se presentan las nueve dimensiones de la administración y como se aplican en las funciones administrativas. Finalmente se presentan las principales herramientas utilizadas para gestionar proyectos y administrar la información generada en los mismos.

La Administración de Proyectos (AP) es una rama de la administración considerada como una disciplina en si misma en si misma por el *Project Management Institute* (PMI). Para los propósitos de esta tesis la AP “es el arte y ciencia de coordinar personas, equipos, materiales, dinero y cronogramas para completar un proyecto específico a tiempo y dentro de un costo aprobado” (Oberlender, 2000).

En este capítulo se presentará a la administración de proyectos de construcción, iniciando por una acotación del término, destacando su importancia dentro de las constructoras y desarrolladoras inmobiliarias actuales. Se hace hincapié en las funciones y explica brevemente las áreas más importantes de AP ya que se debe administrar en forma balanceada para lograr los objetivos planteados desde un inicio, sorteando los obstáculos del día a día, dentro del costo y tiempo estipulados.

3.1 ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

Es una especialidad de la AP que se enfoca en proyectos relacionados con edificación, urbanización y/o infraestructura. La definición de un proyecto no es fácil de acotar, ya que puede partir desde distintos puntos y abarca una o muchas fases de los proyectos. Independientemente de lo anterior, un proyecto de este tipo, según Oberlender, generalmente sigue los siguientes pasos:

1. Definición.- (Para alcanzar las necesidades del usuario final).

Configuraciones conceptuales y componentes para lograr el uso deseado al final de la construcción.

2. Alcance.- (Para lograr la definición del proyecto).

Identifica la cantidad y calidad de los trabajos que deben ser llevados a cabo.

3. Presupuesto.- (Para lograr la definición y el alcance).

Define el presupuesto permisible por el desarrollador (dueño).

Determina los costos directos, indirectos, imprevistos y contingencias.

4. Planeación.- (Estrategia para realizar los trabajos y lograr resultados).

Identifica las actividades a ser realizadas y la selección del plantel de trabajo para llevarlas a cabo.

5. Programación.- (Producto del alcance, presupuesto y planeación).

Arreglo y calendarización de las actividades en una secuencia lógica, ligando los costos y recursos a los programado.

6. Seguimiento.- (Asegura el avance del proyecto de acuerdo a lo planeado). Se mide el trabajo, tiempo y los costos en los que se ha incurrido, y compara lo "actual-ocurrido" con lo "planeado".

7. Cierre.- (Asegura la satisfacción final).

Inspección y pruebas finales, archivo, documentación y cierre de pagos.

Entrega del proyecto al dueño y/o usuario final.

La AP requiere de conocimientos básicos indispensables como: un conocimiento adecuado de la administración general, familiaridad con la construcción y su industria, así como familiaridad con el proyecto específico que será desarrollado por un lado; por el otro entender claramente acerca de las distintas disciplinas de apoyo como la contabilidad de costos y financiera, topografía, administración de maquinaria, legislación entre otras. Ver la figura 4.1

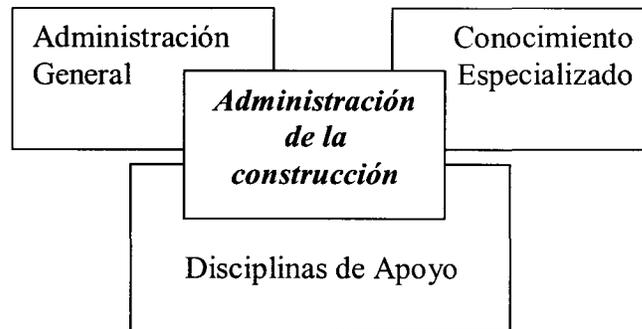


Figura 3.1 Marco de referencia de la administración de proyectos

Estas tareas son llevadas a cabo por un conjunto de personas que conforman un equipo administrativo y que deben trabajar en forma unificada, alineada y coordinada, haciendo uso de los recursos disponibles, en este sentido se abarcan los recursos económicos, humanos y tecnológicos principalmente. Dado el giro de la industria de la construcción, y sus diferencias con rubros mercantiles o industriales, la AP se constituye en una modalidad administrativa de gran importancia que permite poner los recursos de una organización al servicio de un proyecto y no de un producto tipificado o de una u otra función. La AP, además proporciona la lógica para relacionar actividades y recursos entre si para lograr los resultados esperados.

3.1.1 Partes involucradas en los proyectos

Para lograr los requerimientos del proyecto se debe considerar la participación de diversos actores, es decir, personas y organizaciones involucradas que afectarán o serán afectadas por las acciones de los demás que participan en el proyecto.

Cliente: Es la parte contratante, propietario o desarrollador del proyecto quien autoriza, define los alcances, establece lineamientos y criterios de aceptación.

Director: Es la parte a cargo de la dirección del proyecto. Es quien asegura la toma de decisiones, determina la asignación de recursos, resuelve conflictos y supera las barreras organizacionales para obtener los mejores resultados. Asigna y apoya al gerente del proyecto.

Gerente del proyecto: Es la parte encargada del proyecto, es quien lidera al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos, dirige las actividades, asegura la comunicación efectiva entre la administración y otras organizaciones, asegura que los problemas del proyecto sean resueltos eficientemente.

Equipo de trabajo: Son el gerente, los colaboradores, áreas de staff, contratistas, proveedores, etc. que están involucrados en el proyecto y que de una u otra manera aportan al logro de objetivos y resultados.

Externos: Son aquellos que pertenecen a grupos distintos a los anteriores, por lo general se trata de: prestadores de servicios, entidades financieras, mercantiles, gubernamentales e incluso internacionales.

3.1.2 Etapas en la administración de proyectos

Las ramas de la AP que deben realizarse durante diferentes fases de un proyecto son mostradas en la (Goldhaber et al., 1977). Aquí se definen tres

grandes campos que son: Consultoría, Contratación y Administración de la Construcción. Aunque los términos empleados por los autores deben ser entendidos en su temporalidad y actualizados al lenguaje contemporáneo, el mensaje de fondo sigue vigente y separa radicalmente las funciones que debe coordinar el administrador del proyecto.

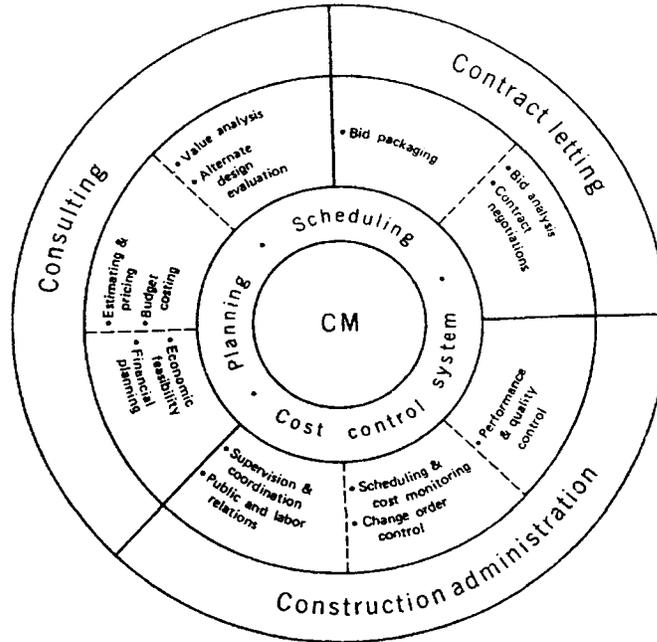


Figura 3.2 Partes y etapas en la administración de proyectos

- 1. Pre-operativos y consultoría:** El papel del administrador de proyectos debe y puede comenzar desde las etapas más tempranas del proyecto, aún antes de la concepción del proyecto, en lo que se denomina estudios de factibilidad, en donde el administrador hace recomendaciones sobre posibles localizaciones para el proyecto, fechas importantes y aspectos relacionados con la mano de obra, mercado, etc. La participación del administrador en estas etapas iniciales proporciona al cliente la posibilidad de evaluar diferentes alternativas sin sufrir demoras innecesarias.
- 2. Contratación.-** En este punto el administrador de proyectos evalúa las diferentes propuestas de contratistas y subcontratistas, tomando en cuenta los costos, tiempos, calidad e implicaciones que ofrecen cada una de ellas y

en su conjunto para seleccionar la mejor mezcla de las mismas de acuerdo a sus necesidades y posibilidades.

- 3. Administración de la Construcción.-** Las funciones del administrador en esta etapa del proyecto incluyen la supervisión, la coordinación y la administración del proyecto, monitoreo de costos y programación de actividades para la generación de reportes y toma de decisiones adecuadas.

3.2 LAS NUEVE DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

En la AP se deben considerar una serie de factores fundamentales que son indispensables para asegurar el éxito o fracaso de un proyecto, a los cuales se debe prestar especial atención durante toda la vida del proyecto. Esta sección presenta una compilación realizada por Apolinar Sánchez en su modelo de gerencia de proyectos externa para inmobiliarias.

1. La integración del proyecto
2. El alcance
3. el tiempo
4. El costo
5. La calidad
6. Los recursos humanos
7. La comunicación
8. El riesgo
9. La procuración

Estas dimensiones, o áreas del conocimiento, constituyen las principales dimensiones que conforman un sistema de administración de proyectos. Sobre ellas se establecen las prácticas y procesos mediante la utilización de técnicas, herramientas y metodologías. A continuación se describen sucintamente estas nueve áreas del conocimiento.

3.2.1 La integración del proyecto: Describe el proceso requerido para asegurar que los diversos elementos del proyecto se coordinen adecuadamente, y consiste en:

- El desarrollo del plan
- La ejecución del plan
- El control integrado de los cambios

3.2.2 El alcance: Describe el proceso requerido para asegurar que el proyecto incluye todas las acciones necesarias para completar un proyecto de acuerdo a las especificaciones y necesidades del cliente y del mismo cliente.

- La iniciación
- Planteamiento del alcance
- Definición del alcance
- Verificación del alcance
- Control del cambio del alcance

3.2.3 El tiempo: Describe el marco temporal del proceso requerido para asegurar que el proyecto se termina a tiempo.

- Definición de la actividad
- Ordenamiento
- Duración
- Programación de las actividades
- Control del programa de actividades

3.2.4 El costo: Describe el marco financiero para asegurar que el proyecto sea factibles y redituable.

- Análisis de costos
- Presupuestación

- Estimado de costos
- Programa de erogaciones
- Control de los costos

3.2.5 La calidad: Los objetivos de la administración de la calidad son: asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades preestablecidas y por la cual se emprendió. Se deben definir los estándares, normas y lineamientos que se deben cumplir. Para ello se debe determinar de que manera satisfacer dichos estándares.

3.2.6 Los recursos humanos: Describe el proceso requerido para asegurar que se hace el uso más efectivo del personal relacionado con el proyecto.

- Reclutamiento y contratación de personal
- Asignación del personal
- Estructura organizacional
- Integración de equipos de proyectos
- Desarrollo y formación del personal
- Motivación y retribución

3.2.7 La comunicación: Se refiere al proceso requerido para asegurar la apropiada y oportuna generación, procesamiento, distribución y almacenamiento de la información del proyecto.

- Planeación de las comunicaciones
- Distribución de la información
- Evaluación de los reportes
- Cierres administrativos

3.2.8 El riesgo: Describe los procesos relacionados con la identificación, análisis y respuesta a los riesgos inherentes del proyecto.

- Planeación del riesgo
- Identificación del riesgo
- Análisis cuantitativos y cualitativos
- Planeación de las respuestas
- Monitoreo y control del riesgo

3.2.9 La procuración: Describe el proceso relacionado con la adquisición y suministro de los bienes y servicios necesarios a lo largo del proceso. En esta se debe considerar materiales y servicios, sean estos adquiridos directamente o bien mediante contratistas.

- Planeación del suministro
- Normas, especificaciones y lineamientos
- Identificación de proveedores y contratistas
- Selección de proveedores y contratistas
- Ejecución y cierre de los contratos

3.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Las funciones principales de la AP son muy similares a las de la administración tradicional y se clasifican en: Planeación, Programación (Organización), Ejecución (Dirección) y Control.

Desde luego, bajo este enfoque no se entra en el accionar diario por lo que es recomendable tener en mente el modelo japonés PHVA a la hora de entrar en acción y evaluar resultados como un doble lazo, el primero a nivel del personal directivo del proyecto y el segundo al nivel del personal ejecutivo de tal manera que se aseguren los resultados inmediatos y a corto plazo como los de mediano y largo plazo.

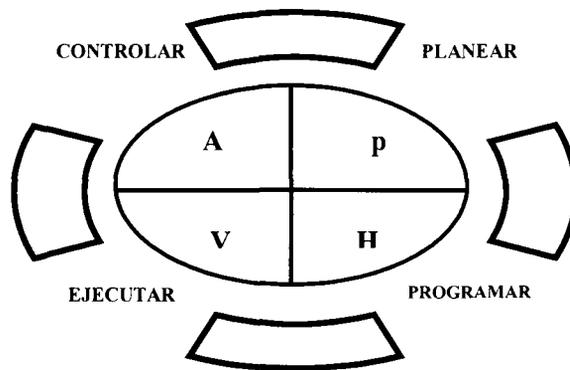


Figura 3.3 Ciclos administrativos en los proyectos

3.3.1 La planeación

Durante la **planeación** se decide qué, quién, cómo, cuándo y por qué se hará el proyecto. Las tareas más importantes de la planeación son determinar el estatus actual de la organización, pronosticar el futuro, determinar los recursos que se necesitarán. Posteriormente se deberá ajustar el plan de acuerdo a los resultados observados en el proceso mediante el control y coordinación durante la vida del proyecto.

La importancia de la planeación implica que el proyecto es comprendido antes de ser ejecutado, si tiene una planeación deficiente traerá como consecuencia una mayor cantidad de trabajo, desperdicios, desmotivación y dilatación de tiempos además de conflictos entre los miembros del proyecto. Además, al no tener identificados todos los componentes del proyecto no es posible controlarlos eficientemente. De hecho el costo del proyecto dependerá grandemente de la calidad de la planeación inicial, a medida que pasa el tiempo en el proyecto es más difícil gestionar los costos e implantar cambios.

Generalmente la etapa de planeación se da al inicio de un proyecto, o bien de una fase del mismo, aquí se definen aspectos importantes tales como los alcances, costos, factibilidades, etc. La planeación incluye:

- Identificar las necesidades finales y parciales del proyecto

- Especificar fechas de inicio / terminación parciales y finales.
- Determinar especificaciones particulares
- Definir los alcances del proyecto
- Elaborar presupuestos paramétricos
- Proyectar ingresos
- Definir la viabilidad y factibilidad del proyecto
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Identificar contratos y subcontratos
- Plan de negocios

Para llevar a cabo lo anterior se deben considerar las dimensiones de la administración de proyectos y utilizar herramientas y metodologías tales como:

- Alcance
 - Declaración del alcance
 - Desglose estructurado del trabajo (WBS)
- Recursos Humanos
 - Organigrama o desglose estructurado de la organización (OBS)
 - Matriz de roles y funciones
 - Descripción de puestos
- Comunicación
 - Matriz de comunicaciones
 - Calendario de eventos
 - Estatus semanal
 - Reporte mensual
- Tiempo
 - Programa del proyecto
- Costo
 - Estimado de costos
 - Presupuesto base
 - Desglose estructurado del costo (CBS)
 - Plan general de erogaciones

- Calidad
 - Hojas de verificación
 - Lineamientos generales
- Riesgos
 - Mapa de riesgos
 - Planes de contingencia
- Procuración
 - Matriz de procuración
- Control
 - Sistema de control de cambios
 - Lecciones aprendidas
 - WBS + OBS + CBS

3.3.2 La Programación

La **programación** (organización) realiza actividades de integración de los equipos de trabajo y la designación de la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades. Dentro de esta etapa se identifica, se define y divide el trabajo a realizar, se definen los puestos y alcances, y se proporcionan los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

- Se determina **cuándo y quién**
- Identifican restricciones entre las actividades
- Definir las relaciones entre las actividades
- Cuantificación de recursos requeridos para cada actividad
- Estimación y asignación de tiempo y dinero
- Detectar posibles fallas y contingencias
- Presupuestación
- Programa de obra
- Determinación del flujo de efectivo

Usos predictivos:

- Predicción de tiempos y fechas de entrega

- Proyección del avance de obra
- Evita traslape de actividades
- Coordinar contratistas y sub-contratistas
- Estimar requerimientos
- Programar la procuración y suministro de recursos

Usos reactivos:

- Implantación de nuevos giros, cambios y/o mejoras
- Referencia de desempeño
- Evaluar impacto de las desviaciones
- Tomar decisiones y hacer correcciones

Herramientas principales:

- Diagrama de barras
- Diagrama de precedencias
- Ruta Crítica

3.3.3 La ejecución

La fase de **ejecución** (dirección) realiza la conducción del comportamiento humano hacia las metas establecidas. Aquí se comunican y explican los objetivos a los subordinados, se asignan estándares de calidad y se entrena a las personas para alcanzar los resultados. Se recompensa el rendimiento y se mantiene un ambiente motivacional adecuado. Es llevar a la realidad lo planeado y programado:

- Asignación de personal / funciones
- Contratación y sub-contratación
- Procuración y suministro de recursos
- Logística de actividades y recursos
- Comunicación de objetivos y resultados esperados
- Coordinación de campo y oficina administrativa

3.3.4 El control

Por último se encuentra el **control** que se encarga de medir el rendimiento obtenido en relación a las metas fijadas. En caso de haber desviaciones, se determinan las causas y se corrige lo que sea necesario. Se trata de asegurar los resultados esperados. Se trata de hacer mediciones cuantitativas y cualitativas con referencia a lo planeado y programado. No se puede medir/controlar aquello que no se planea. El control implica:

- Monitoreo
- Definición de herramientas y formatos
- Metodología y recolección de información
- Generación de reportes
- Control de avances, tiempos y costos
- Verificación de resultados
- Ajustes y corrección de desviaciones
- Evaluación de cambios

El objetivo básico del control es reducir las desviaciones (diferencia) entre el desempeño real y el planeado, en la medida del nivel de detalle de la planeación. La secuencia básica del control consiste en:

- Definir las bases de comparación
- Programas y presupuestos
- Monitorear: avances, costos y tiempos
- Identificar y cuantificar las desviaciones
- Predecir el desempeño final
- Predecir duración y costo final
- Tomar decisiones y actuar aplicando correctivas
- Si se ocupa se debe reprogramar (nuevo ciclo corregido)

El análisis de desempeño se puede hacer para actividades, funciones y del proyecto en si mismo. Este desempeño se mide generalmente en alcance, tiempo, costo y calidad comparándolas contra lo planeado.

- De las actividades
- De las partidas
- Del proyecto

Las funciones de la AP se pueden representar, respecto al tiempo y avance de los trabajos como se muestra en la siguiente gráfica:

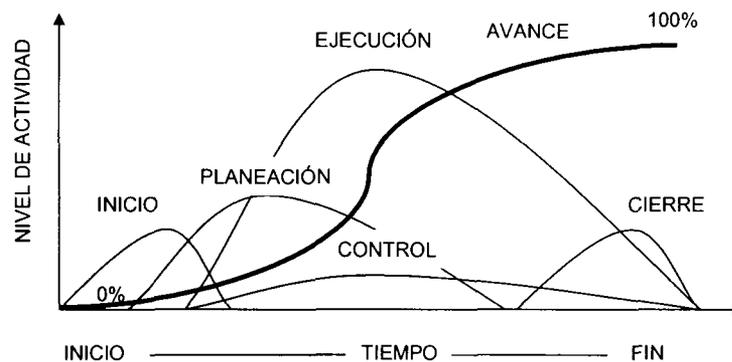


Figura 3.4 Funciones de la administración de proyectos

3.4 PRINCIPALES HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS UTILIZADAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Existe una gran variedad de herramientas y metodologías aplicables a la AP. Algunas provienen de la administración tradicional, otras de la Administración por Calidad Total, y otras han sido desarrolladas por militares, agencias de investigación, ect. Para efectos de esta tesis nos enfocaremos en las que Garold D. Oberlender nos presenta en su libro de administración de proyectos de construcción y que son precisamente aquellas que se refieren a las funciones y dimensiones de al AP en forma genérica.

3.4.1 Estructura desglosada de trabajo (WBS)

Se trata de realizar un desglose del proyecto en unidades de trabajo bien definidas, independientes, integrables, medibles y controlables. Se presenta mediante un diagrama y una codificación, permitiendo integrar trabajo, tiempo y costo de lo que se hace. Se constituye en la base de la planeación para llevar un buen control.

La WBS se puede elaborar en base a partidas, etapas o disciplinas según se lo requiera. La WBS permite adoptar sistemas de codificación para una mejor organización, pudiendo implantarse en sistemas de computación. El nivel de detalle irá de acuerdo al nivel de control que se requiera, a mayor detalle, más trabajo se tendrá que realizar. Al último nivel de detalle se le llama "Paquete de Trabajo" (WP).

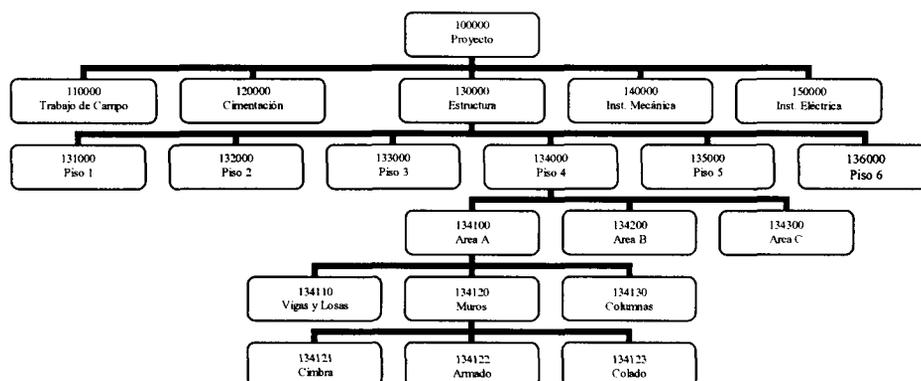


Figura 3.5 Desglose estructurado del trabajo / gráfico (WBS)

Cada paquete de trabajo deberá tener un alcance definido, un responsable directo, estar integrado al programa y presupuestado. Lo anterior de manera tal que pueda ser planeado, programado, medido y controlado.

3.4.2 Estructura desglosada de la organización (OBS)

La OBS no es otra cosa que el organigrama de la empresa. Presenta a los integrantes de la administración y/o equipos de proyectos. Por lo general el OBS

implica relaciones de responsabilidad, jerarquía y autoridad. En la AP es aconsejable desarrollar una estructura con una proyectizada, y funcional. La interacción multidisciplinaria es indispensable para enriquecer y facilitar la gestión de los proyectos.

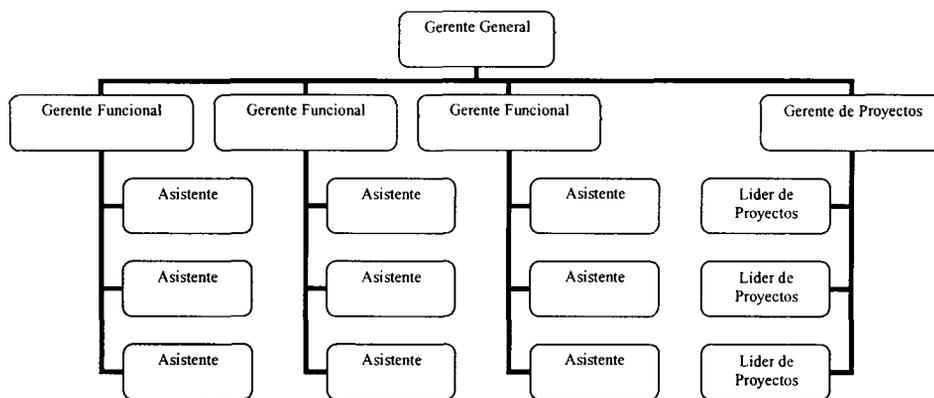


Figura 3.6 Organigrama (OBS)

La OBS también puede ser codificada de manera tal que permita sistematizar y ser coordinada con la WBS para mostrar quien es responsable de una determinada actividad.

3.4.3 Estructura desglosada de costos (CBS)

El CBS esta relacionado con la contabilidad y trata de clasificar los costos en cuentas de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Los CBS cuentan con un sistema de codificación para organizar la información. Los CBS son por lo general los más difundidos dentro de las empresas en la administración de proyectos. EL CBS puede ser coordinado con la WBS para mostrar en que cuenta de costos se cargan las actividades.

3.4.4 Diagrama de Barras

Es una herramienta es muy fácil de elaborar, permite una apreciación visual de todo el proyecto. Su diseño esta enfocado al alcance de las actividades en

función del tiempo y permite apreciar el avance de cada actividad. Su uso es muy popular. Sus limitaciones principales se basan en que no existe un relacionamiento lógico de actividades, fuera de lo implícito mas no fromalizado, la implantación de cambios es costosa si se hace a conciencia, da un falso sentido de seguridad.

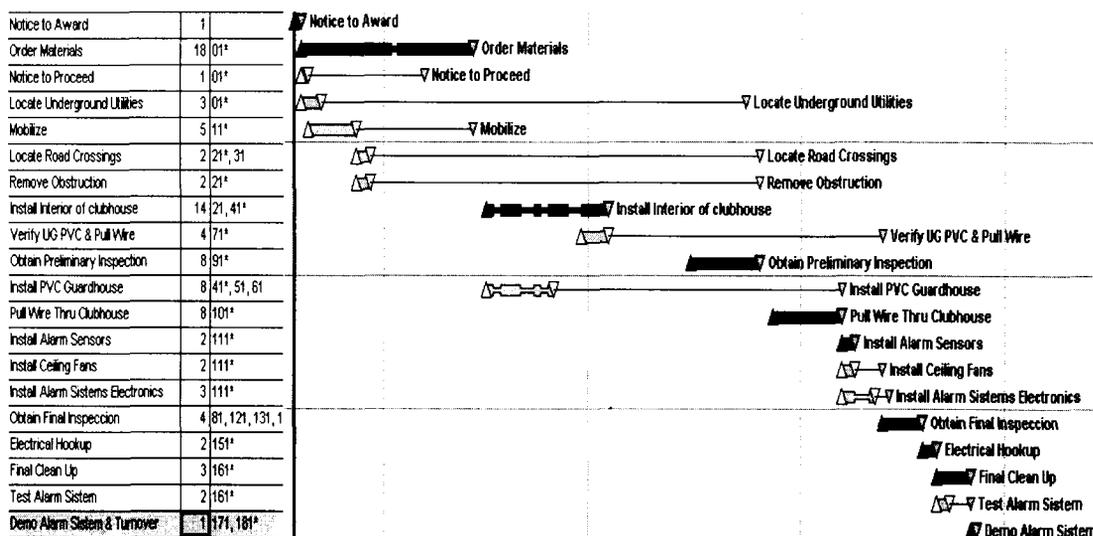


Figura 3.7 Diagrama de barras

3.4.5 Diagrama de Precedencias

Muestra gráficamente la secuencia de las actividades de un proyecto mediante cajas y flechas se presenta el tipo de relación lógica entre las actividades. Se puede adaptar para mostrar las duraciones de las actividades, sus fechas de inicio y terminación, además de sus códigos WBS. Mediante cálculos sencillos se puede estimar la duración del proyecto e identificar la ruta crítica. También se puede determinar la holgura entre actividades. Permite también la definición de Hitos o Metas intermedias para facilitar el control.

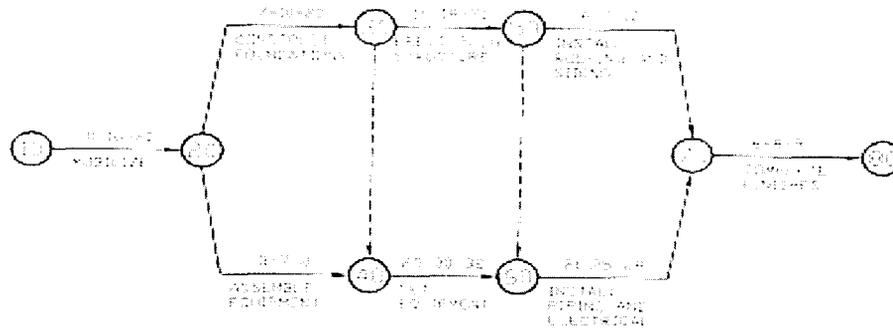


FIGURE 7-1 PERT chart

3.4.6 Valor Ganado

Es utilizado para monitorear el progreso del trabajo y hacer las comparativas entre el trabajo planeado y real ejecutado. Se define BCWS como la cantidad de dinero que se planeó para una fecha determinada del proyecto. ACWP como la cantidad de dinero pagada a una fecha determinada; y BCWP como el valor de los trabajos actualmente realizados. Al relacionar estos tres valores se pueden determinar variaciones en los costos (CV) y en los cronogramas de trabajo (SV); o bien determinar índices de desempeño en costo (CVI) o en cronograma (SPI).

Variaciones

$$CV = BCWP - ACWP \quad (\text{Variación del costo} = \text{Ganado} - \text{Actual})$$

$$SV = BCWP - BCWS \quad (\text{Variación cronograma} = \text{Ganado} - \text{Planeado})$$

Índices

$$CPI = BCWP / ACWP \quad (\text{Desempeño del costo} = \text{Ganado} / \text{Actual})$$

$$SPI = BCWP / BCWS \quad (\text{Desempeño cronograma} = \text{Ganado} / \text{Planeado})$$

3.5 INFORMACIÓN EN LOS PROYECTOS INMOBILIARIOS

El manejo de información en las empresas de desarrollo inmobiliario es muy importante ya que se constituye en el sustento de la toma de decisiones educadas, es decir, en el entendimiento de las circunstancias reales en las que se encuentra la organización. La calidad de las decisiones tomadas dependerá de la exactitud, profundidad y oportunidad de la información.

Los hechos y datos se están generando constantemente en todas las organizaciones, de hecho pueden haber miles de hechos y datos sueltos que no tienen sentido por si mismos, al ser combinados lógicamente se genera la información, es decir el vínculo entre hechos y datos. Un sistema de información es aquel que a través de la recopilación y procesamiento de datos, los comunica a los usuarios y tomadores de decisiones como base y fundamento en forma apropiada, certera y oportuna. A continuación se presenta la información más relevante en la industria de desarrollo inmobiliario.

3.5.1 Permisos, tramitología y legislación

- Actas de asamblea y modificaciones a las actas constitutivas.
- Status de los pagos de impuestos.
- Vigencia y estatus de las licencias de construcción y urbanización.
- Vigencia y estatus de los procedimientos en materia de impacto ambiental.
- Vigencia y estatus de los estudios de falibilidad de agua potable, alcantarillado y energía eléctrica.
- Cumplimiento y apego a las especificaciones de los cálculos estructurales, hidráulicos, sanitarios, eléctricos, etc.
- Estatus y vigencia de tramitología especial.
- Vigencia de contratos con proveedores, contratistas y empleados.

3.5.2 Información financiera

- Estados de resultado
- Hojas de balance
- Cambios en la situación financiera
- Presupuestos y previsiones
- Relación de ingresos y egresos
- Cuentas por cobrar y cuentas por pagar
- Estados de cuenta bancarios y crediticios
- Control de facturación y créditos
- Clientes y proveedores

3.5.3 Información técnica

- Alcance: Planos, catalogo de conceptos y especificaciones
- Costos: relación de volúmenes de obra y precios unitarios
- Tiempo: Cronograma de actividades, fechas de inicio y entrega
- Contratos: Asignación y control de los mismos
- Presupuestos: Valor estimado de las partidas y/o actividades
- Avance: Físico, financiero y temporal
- Estimaciones: Valor en dinero del avance de obra real
- Calidad: Especificaciones, estándares, control y garantías
- Riesgo: Nivel de incertidumbre en el proyecto
- Requisiciones: Programa de erogaciones recursos
- Procuración: suministros y subcontratos
- Modificaciones y cambios al proyecto

3.5.4 Mercado

- Grado de participación en el mercado
- Sensibilidad a precios y promociones
- Grado de satisfacción del cliente

- Status del cliente en el proceso de ventas, pagos y calificación
- Status del desarrollo del producto
- Desempeño de la campaña de promoción y ventas
- Desempeño de la publicad
- Desempeño del personal de ventas
- Control de comisiones, registro de prospectos y clientes
- Control de presupuestos y previsiones especiales
- Debilidades y oportunidades
- Retroalimentación de las entidades de crédito
- Contratos y papelería legal

Hasta este punto se ha presentado a la AP de construcción como una disciplina en si misma, profundizando en los principales aspectos y áreas de conocimiento que hay que tener en mente a la hora de gestionar las estrategias en las empresas de la industria de la construcción. A continuación haremos una breve reseña del sector inmobiliario en México a fin de concretizar el contexto específico para el cual ha sido diseñado el presente trabajo de investigación. Aunado a los capítulos anteriores, ya tenemos construido el marco teórico académico con todos los componentes para estructurar el modelo del Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria.

EL SECTOR INMOBILIARIO: RESEÑA

En este capítulo se presenta el sector inmobiliario. Primeramente se presentan sus categorías, y sus características principales; luego se presentan las principales actividades del sector y las diversas entidades que lo constituyen. Acto seguido se definen los proyectos inmobiliarios, sus etapas, los roles del promotor y los factores que le influyen. Finalmente se hace una reseña del sector inmobiliario en México.

La presente tesis está diseñada con un enfoque particular sobre el sector de desarrollo inmobiliario, por este motivo, en este punto se presentará una breve reseña sobre el tema, iniciando por la definición del mercado inmobiliario, sus principales categorías y las principales actividades que se dan dentro el. Dada la dificultad para recabar información actual sobre este punto, se hace referencia a los estudios realizado por Octavio Martínez y Apolinar Sánchez, mismo que es complementado por una publicación de la Cámara Venezolana de la Construcción acerca de iniciativas privadas de desarrollo inmobiliario (Cámara Venezolana de la Construcción, 2004).

4.1 EL MERCADO INMOBILIARIO

Por mercado inmobiliario se entiende el marco en el cual se desarrollan todas aquellas transacciones económicas que tienen por objeto inmediato la propiedad o el disfrute de un bien inmueble. En este sentido, la compra-venta y el arrendamiento son las principales actividades que dan pie a un diverso grupo de actividades complementarias y de apoyo, entre ellas se puede citar la construcción, el financiamiento, la administración y el mantenimiento de los bienes, entre otros.

Este conjunto forma una red compleja a la que se denomina sector inmobiliario. Para los efectos de esta tesis nos enfocaremos a la actividad de la compra-venta y dejaremos de lado el arrendamiento, mismo que puede ser un tema para futuras investigaciones.

Para un mejor estudio del mercado inmobiliario, es conveniente dividirlo en categorías de mercado, de acuerdo al giro y función de los bienes inmuebles: Habitacional, Comercial, Industrial y Desarrollos complejos o híbridos, el cual puede estar compuesto por combinaciones de los tres anteriores y/o sus respectivos submercados. A pesar de esta división, cada país o ciudad presentará distintos submercados de acuerdo a zonas geográficas, grupos socioeconómicos, ect. En la figura se muestran estas cuatro categorías más comunes en el mercado inmobiliario nacional.

Habitacional	Comercial	Industrial	Desarrollos Complejos
• Casa Habitación	• Locales	• Oficinas	• Residenciales
• Departamentos	• Oficinas	• Naves	• Comerciales
• Villas	• Bodegas	• Bodegas	• Industriales
• Urbanizaciones	• Hoteles	• Terrenos	• Deportivos
• Condominios	• Conveniencia		• Turísticos
• Terrenos	• Servicios		
• Quintas	• Terrenos		
• Ranchos			

Figura 4.1 Tipos de Bienes Inmuebles

El mercado inmobiliario presenta algunas características que lo diferencian de otros mercados. Debido principalmente al menor número de operaciones y a la mayor diversidad de objetos de transacción, cada inmueble esta formado por distintas variables, de forma que dos edificios cercanos pueden tener una valoración totalmente distinta y el margen de error a la hora de fijar un precio adecuado puede sufrir grandes variaciones.

El mercado inmobiliario se caracteriza por una liquidez muy ajustada, esto en el sentido que se proyectan flujos de efectivo de tal manera que los recursos líquidos no estén ociosos, es decir, que se apliquen a los mismos edificios o

desarrollos. Esto se debe al alto costo del dinero. La realización de activos se fundamenta en las ventas del producto desarrollado, y de la misma manera, estos recursos son aplicados a la obra o bien a otras inversiones que generen un retorno atractivo. Lo anterior se debe más que nada a elevados importes en dichas operaciones, incluso en las más pequeñas y a las implicaciones legales que se deben seguir para las mismas. Si se desea liquidez se puede vender o arrendar el bien a un precio que sea atractivo en el mercado, o bien buscar un financiamiento adecuado.

4.2 ENTIDADES INMOBILIARIAS

El negocio inmobiliario esta formado, como se mencionó anteriormente, por una amplia gama de actividades y que se llevan a cabo por diversas entidades inmobiliarias con el fin de generar una plusvalía comercial. Para los efectos del estudio enunciaremos a las principales entidades que se dedican a la compra-venta de bienes inmuebles:

- **Promotoras:** Son aquellas que se encargan de todo lo referente a la adquisición de terrenos, gestionar la tramitología, obtener licencias, realizar estudios de factibilidad, investigación de mercados entre otras actividades preliminares. Este grupo no se encarga de la edificación de los inmuebles, más bien contrata a terceros para que lleven a cabo esta actividad mediante invitación directa, concurso o licitaciones. Por lo general se asesoran mediante una gerencia de proyectos interna o externa. Los promotores se encargan de la promoción y comercialización de los inmuebles o en su defecto arrendamiento.
- **Desarrolladoras:** Son empresas que se encargan de todo el desarrollo completo de un proyecto inmobiliario, desde la adquisición del terreno, gestionar la tramitología, obtener licencias, realizar estudios de factibilidad, investigación de mercados entre otras actividades preliminares. Los desarrolladores abarcan el diseño y construcción de sus proyectos,

generalmente subcontratando la mayor parte de las actividades, la programación y control generalmente se realiza internamente. Finalmente realizan la promoción y comercialización de los inmuebles.

- **Corporativos:** Son un grupo de empresas especializadas en alguna parte del desarrollo de proyectos inmobiliarios que mediante la coordinación entre sus grupos llevan a cabo todo el desarrollo del inmueble. En este grupo de empresas, se cuenta con una unidad de negocios (UN) que se encarga de la adquisición de los terrenos, de hacer los proyectos de urbanización y realizar los trámites necesarios para la construcción de los inmuebles. Otra UN se encarga de llevar a cabo los trabajos de construcción y posteriormente otra UN queda encargada de la promoción y venta del producto final.

4.3 PROYECTOS INMOBILIARIOS

Un proyecto de desarrollo inmobiliario consiste en el emprendimiento obras de urbanización y/o edificación con el objeto de satisfacer una necesidad o demanda potencial en algún mercado que se hace realidad cuando los compradores y/o inquilinos, adquieren y usan edificios que el promotor se ha esmerado en construir. El producto es una obra, resultado del esfuerzo de un equipo profesional, con un sustento financiero. Un proyecto inmobiliario abarca muchas etapas, a continuación se presenta el modelo de ocho pasos de la CVC enriquecido de acuerdo al mercado nacional.

1. **Concepción de la idea:** Búsqueda de las necesidades del mercado.
2. **Refinamiento de la idea:** El promotor consigue un terreno, analiza la factibilidad física, habla con los posibles clientes y posibles miembros del equipo.
3. **Factibilidad:** Se realizan estudios de mercado, económicos, legales y de servicios.

4. **Ingeniería y proyectos:** Se realizan programas de trabajo, planos de detalle y el desarrollo del proyecto ejecutivo.
5. **Negociaciones y compromiso formal:** Obtención de permisos municipales, estatales y federales. Contratación de servicios de infraestructura.
6. **Procuración y construcción:** Contratación de constructores, trabajos civiles, instalaciones, pruebas, suministro de materiales.
7. **Venta del inmueble:** Promoción, firma de contratos de compra.venta, titularización y cobranza.
8. **Servicio post-venta:** Extensión y aplicación de garantías, encuestas de satisfacción de clientes y facilitación de apoyo en trámites.

Para los efectos de la presente tesis, los proyectos inmobiliarios quedarán limitados a desarrollos habitacionales de interés medio. Las condiciones de este sector, son muy similares a las de vivienda de interés social, con la diferencia que no cuenta con subsidios y que algunos apoyos y beneficios no están disponibles, o en su defecto limitado a circunstancias muy particulares y que son excepciones, más que la regla general.

4.3.1 Roles del promotor inmobiliario

Los promotores inmobiliarios, como empresarios, buscan una mayor rentabilidad para sus proyectos con una mínima inversión. El promotor debe coordinar distintos talentos para asegurar que el desarrollo tenga éxito, debe ser emprendedor y ver que las cosas se hagan. En la figura se muestran los distintos roles que juega un desarrollador inmobiliario:

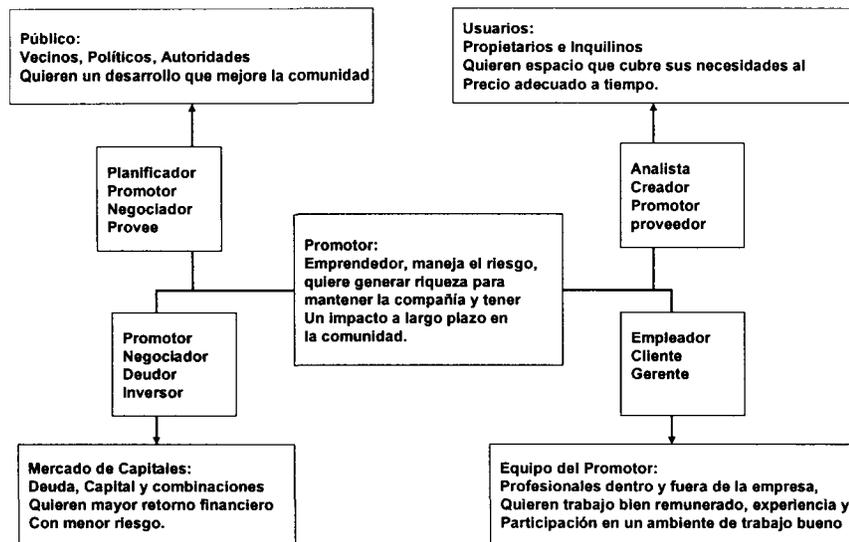


Figura 4.2 Roles del promotor inmobiliario

4.3.2 Factores que actúan sobre el sector inmobiliario

La potencialidad del mercado de la vivienda recae primordialmente en la generación de empleos y en la capacidad de ahorro de las personas, en la formación de hogares, el ingreso de la fuerza laboral, la inmigración/emigración en una zona, la rotación y sustitución del parque habitacional y la natalidad/mortalidad de las personas. Cada uno de ellos tiene un efecto diferente que depende de la situación particular de cada mercado, siendo los primeros los que mayor impacto tienen sobre la industria inmobiliaria, esto se debe a que la mitad de la población del país es gente joven, nacidos después de 1975.

La rotación del parque habitacional nuevo y usado tiene un efecto benéfico sobre el nivel de vida y el sector de la vivienda. Así tenemos que cuando se vende una casa usada, generalmente el vendedor y el comprador mejoran su nivel de vida. Las personas compran una nueva casa invierten en promedio un 30% más que en la anterior, dejando una derrama económica en la transacción y adicionalmente debido a la demanda en México, cada vez que se vende una casa usada, se compra una nueva en algún sitio. (Sánchez, 2003).

4.4 EL SECTOR INMOBILIARIO EN MÉXICO

En México, el crecimiento demográfico acelerado y la migración a las ciudades han desencadenado un proceso de urbanización creciente con un panorama alentador para quienes se desempeñan en el medio de la construcción. Por un lado el promedio de crecimiento para la industria de la construcción de 2.8 por ciento para el pasado 2003, y una proyección de 3.4 por ciento para este 2004, lo cual pone de manifiesto en cifras el crecimiento del sector. Por otro lado hoy se observa un marcado interés por parte de las entidades gubernamentales para apoyar al sector de vivienda a través de programas coordinados de fomento para garantizar una oferta de vivienda suficiente y adecuada, así como mejorar accesibilidad a las mismas mediante el mejoramiento de la eficiencia administrativa, procedimental y tramitológica lo cual es también favorable y sienta las bases iniciales de un marco favorable para el desarrollo del sector.

En respuesta a la problemática anterior se han creado entidades tales como la Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda (CONAFOVI), como órgano responsable de establecer la política de vivienda en el país y de coordinar su instrumentación. (CONAFOVI, 2004); la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL), que por su parte ha puesto en práctica un modelo de desarrollo urbano nacional que conjunta acciones para el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las ciudades, con la entrega focalizada de servicios sociales para los mexicanos que más lo necesitan y la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) como una entidad financiera que promueve, mediante el otorgamiento de créditos y garantías, la construcción y adquisición de viviendas de interés social, así como la bursatilización de carteras hipotecarias generadas por intermediarios financieros.

Por su parte las entidades financieras privadas han desarrollado más y mejores productos en materia hipotecaria para la vivienda de interés social, media y residencial. Hay disponibles en el mercado nacional, créditos puente que se otorgan a los promotores inmobiliarios con tasas de interés accesibles y plazos razonables, llegando a financiar hasta el 65% del valor de los desarrollos, estos son emitidos por

la banca y las SOFOL. En materia de créditos individuales, se otorgan créditos con financiamiento del 85, 90 e incluso hasta 95% con apoyo INFONAVIT.

Los desarrolladores inmobiliarios afirman que el sector es muy atractivo y confiable gracias a una mayor accesibilidad y menor costo del dinero para inversión; la amplia oferta de crédito hipotecario; la demanda creciente del sector; la plusvalía que genera; y las rentas que producen principalmente. El sector es más conveniente para inversionistas que buscan resultados a corto y mediano.

- **Obstáculos para el desarrollo de vivienda**

Los principales frenos al desarrollo de la vivienda en México son (Sánchez, 2003):

- La falta de enfoques de mercado por el gobierno y entidades financieras
- La falta de productos para todos los mercados
- La falta de planeación y regulación excesiva
- La falta de mecanismos de ahorro dirigidos a la vivienda
- La falta de orden a la demanda de compradores

Es imperativo abordar los temas que detienen la aceleración del progreso, crear y desarrollar nuevos sistemas que favorezcan y aseguren un panorama aún más adecuado, en el que se estimule y promueva a los desarrolladores; velando por el cumplimiento de estándares y normas adecuadas para la creación de viviendas dignas.

Como se puede observar el panorama inmobiliario en México cuenta ya con bases favorables para promover la actividad del sector. Los programas de la SHF, el regreso de la banca, las bondades fiscales y los programas de incentivos fiscales definen un medio accesible y consolidado. Esta afirmación también se verifica con la consolidación y proliferación de los desarrolladores, promotores y corporativos en todo el largo y ancho del país. Desde luego las empresas deberán desarrollar habilidades y sutilezas para sortear la burocracia, obstáculos y rezagos actuales.

DISEÑO DEL MODELO “SIGI”: SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN INMOBILIARIA

En este capítulo se presenta el modelo del Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria “SIGI”. En primer lugar se define y como esta estructurado el modelo, se abarcan sus niveles de asimilación dentro de la organización, asimismo se presentan los pasos para su implantación. Se hace la distinción de los niveles estratégicos y operativos. Se presentan las prácticas, metodologías y herramientas.

En los capítulos anteriores se presentaron los conceptos de gestión administrativa, el CMI como un sistema integral de gestión de la estrategia empresarial y la AP como una disciplina en si misma. Asimismo se definió la amplitud y alcance de los mismos en su aplicación en la industria de la construcción y desarrollo inmobiliario. En este capítulo se presentará el diseño del modelo “Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria” (SIGI), para una empresa mediana de desarrollo inmobiliario. La metodología es aplicable para cualquier empresa del rubro, la diferencia estriba en la complejidad, tamaño y tipo de información a manejar.

El presente modelo, SIGI, consiste en la aplicación de los principios presentados en el marco teórico sobre la marcha de la operación diaria. Vale hacer la distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión, ya que la diferencia es sutil pero crucial por lo que no se las debe confundir. El primero es un medio para ver el desempeño pasado y el segundo es una herramienta para

encausar las estrategias a largo plazo. En este sentido, la presente tesis se plantea como un estudio del sistema de gestión de las estrategias en el día a día, es decir el corto y mediano plazo, considerando un sistema integral con unas estrategias a largo plazo, es decir, orientado en todo momento por las directrices trazadas para alcanzar los resultados de la visión planteada cuyos cimientos están dados por la misión, filosofía y valores de la compañía.

El modelo se enfoca en el mejoramiento de la eficiencia en el proceso de administrar un proyecto en todo su ciclo de vida, trabajando día a día para lograr ventajas competitivas. En este proceso se abarcan muchos aspectos de metodologías de teorías administrativas como la calidad total, construcción sin pérdidas, reingeniería, en otras. Ciertamente no se puede reproducir la totalidad, por lo que se toman adaptaciones para la industria de la construcción.

DEFINICIÓN DEL MODELO

El modelo SIGI consiste en la implantación del enfoque del CMI en la organización, de tal suerte que en todo el accionar organizacional se tengan siempre en mente las cuatro perspectivas presentadas por Kaplan y Norton: Financiera, Clientes, Procesos internos y aprendizaje/mejora. Por otro lado, se trata de la adecuación de la teoría de la AP, es decir, sus metodologías, prácticas y herramientas. El resultado de esta combinación busca maximizar el desempeño de la organización, mediante la creación de una mezcla de valor basada en el equilibrio de la totalidad de las funciones y temporalidad de la organización, pudiendo en algún momento sacrificar eficiencias parciales en una u otra ya que por ejemplo: una sobre producción puede generar un elevado costo de inventario, o bien el tener dinero ocioso representa un elevado costo de oportunidad, por lo que la tramitología, campañas de ventas y producción deben estar coordinadas, Justo a Tiempo.

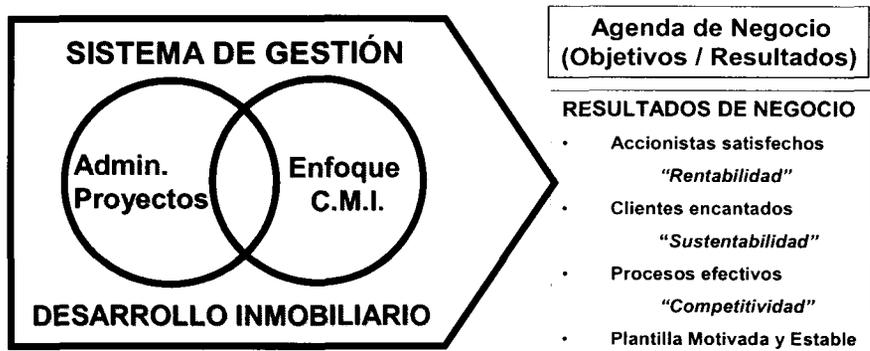


Figura 5.1 Modelo SIGI

Lo anterior quiere decir que en todo momento, toda acción, todo proceso y toda práctica deben de tener siempre presente una agenda de negocios que favorezca a los accionistas, satisfaga las necesidades de los clientes mediante el mejoramiento y eficientización de los procesos, mismos que se basan en el aprendizaje y crecimiento organizacional. Desde luego, es importante destacar que en todo momento se deberá contar con metas y objetivos muy claros, así como directrices diseñadas a partir de una planeación cautelosa y una serie de estrategias adecuadas para alcanzar los resultados esperados. En este sentido, se debe hacer de las estrategias el trabajo de todos, y de todos los días, es decir, traducir las estrategias en términos operativos para que puedan ser llevados a cabo. Hasta aquí el CMI proporciona los lineamientos y herramientas necesarias.

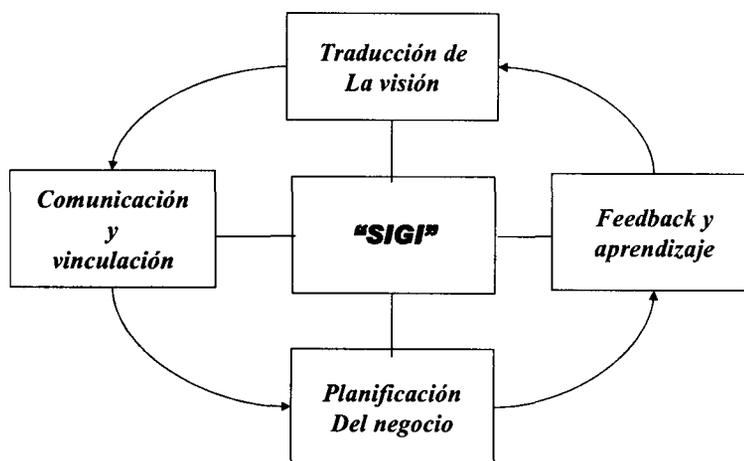


Figura 5.2 Funcionamiento de "SIGI"

Es en el proceso de operacionalización donde la AP cobra importancia, ya que se deben determinar las actividades específicas que se deben llevar a cabo para sacar adelante el proyecto, es decir, cuando se las debe ejecutar, con que calidad y a que precio, así como determinar los responsables de ejecutarlas. La AP contempla nueve dimensiones presentadas en el capítulo anterior, y sirve para determinar como se organizan los recursos humanos, las funciones que estos desempeñan, y el sistema de comunicación e interacción entre ellos. Al vincular las actividades, funciones y responsables se establecen los procesos mediante los cuales se las lleva a cabo. La AP se constituye en la parte operacionalizadora de los aspectos rutinarios y determina la lógica que vincula a dichas actividades únicas que conforman el proyecto.

Se asume que para desarrollar el modelo SIGI se debe llevar a cabo un proceso de planeación estratégica a conciencia, que identifique no solo las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) sino que también determine el posicionamiento deseado en el mercado y que contemple los costos de oportunidad de las estrategias elegidas, así como los ajustes que se deben efectuar a las actividades y la manera en la que estas se desempeñan.

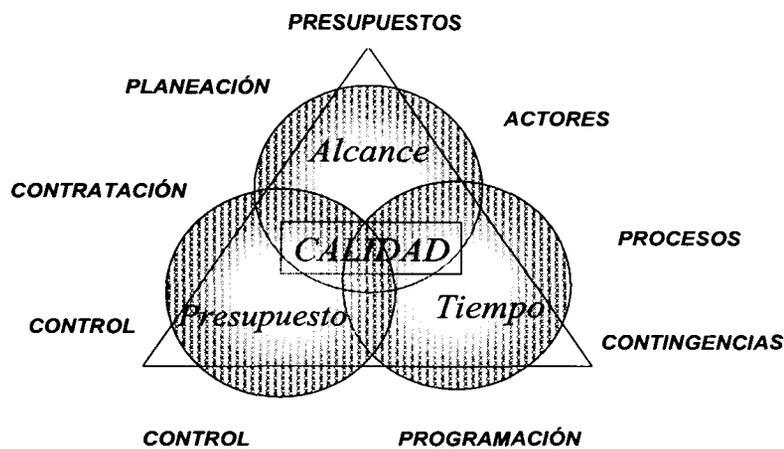


Figura 5.3 SIGI, un todo que unifica

La función primordial de SIGI es producir organización en el sentido de poner en marcha (Gestión) dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada

entre elementos que se encuentran en tensión permanente. SIGI es un todo unificado que incluye objetivos, estrategias (CMI); una estructura de procesos organizativos (AP); así como una cultura empresarial acorde a la personalidad de los miembros deseados por la organización.

5.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO

La metodología elegida para el diseño e implantación de SIGI se estructura sobre la teoría presentada por Kaplan y Norton para la construcción de un CMI, entendiendo que cada organización presenta sus propios requerimientos especiales de acuerdo a su giro y ambiente al momento de su aplicación. Los estratos aquí presentados se constituyen como niveles de asimilación y evolución, ya que cada nivel implica interiorizar los principios presentados en la teoría para cada concepto.

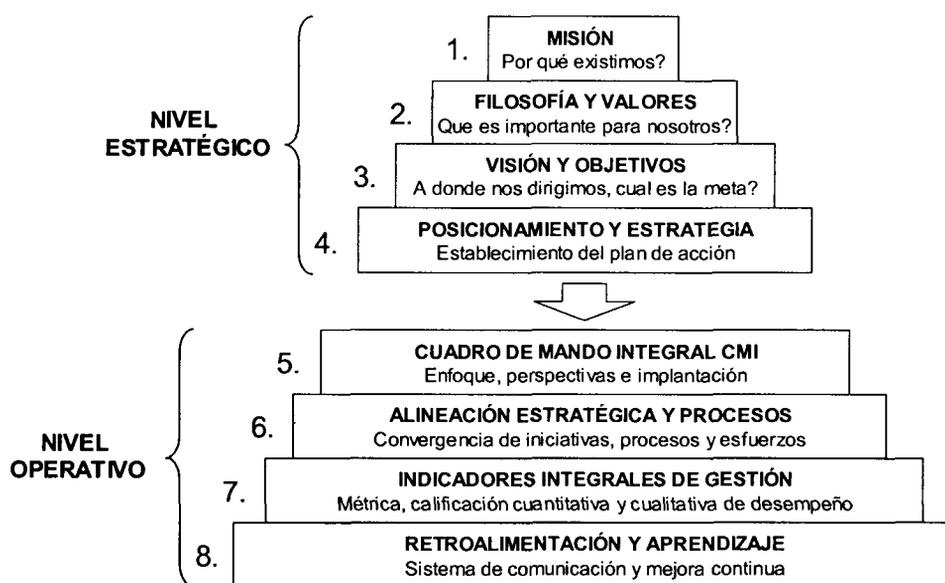


Figura 5.4 Niveles de asimilación de SIGI

Desde luego, los niveles de asimilación implican la interiorización de los principios, ya que son conceptos y teorías, es decir, son estos principios fundamentales que dan el trasfondo al modelo. En este sentido, a continuación, se presentan en forma teórica los pasos que permitirán materializar y operacionalizar lo anterior.



Figura 5.5 Pasos de implantación del CMI

Para el caso de una organización que no haya sido planeada estratégicamente se deberá partir de dicha planeación y planteamiento de estrategias, para luego poder gestionarlas. Del mismo modo se deberá hacer una planeación de la agenda de negocios con los enfoques del CMI, es decir, gestionar clientes, procesos y aprendizaje/mejora. Una vez conformada la base se podrá gestionar constantemente mediante el uso de la metodología SIGI, es decir, las prácticas, metodologías y herramientas como aquí se desarrollan.

En términos operativos, lo anterior se traduce en una serie de acciones que se deben llevar a cabo como se presenta en diagrama de procesos que se presenta a continuación, donde se vincula lo estratégico con lo operativo teniendo siempre en mente la forma de controlar las gestiones en los distintos niveles.

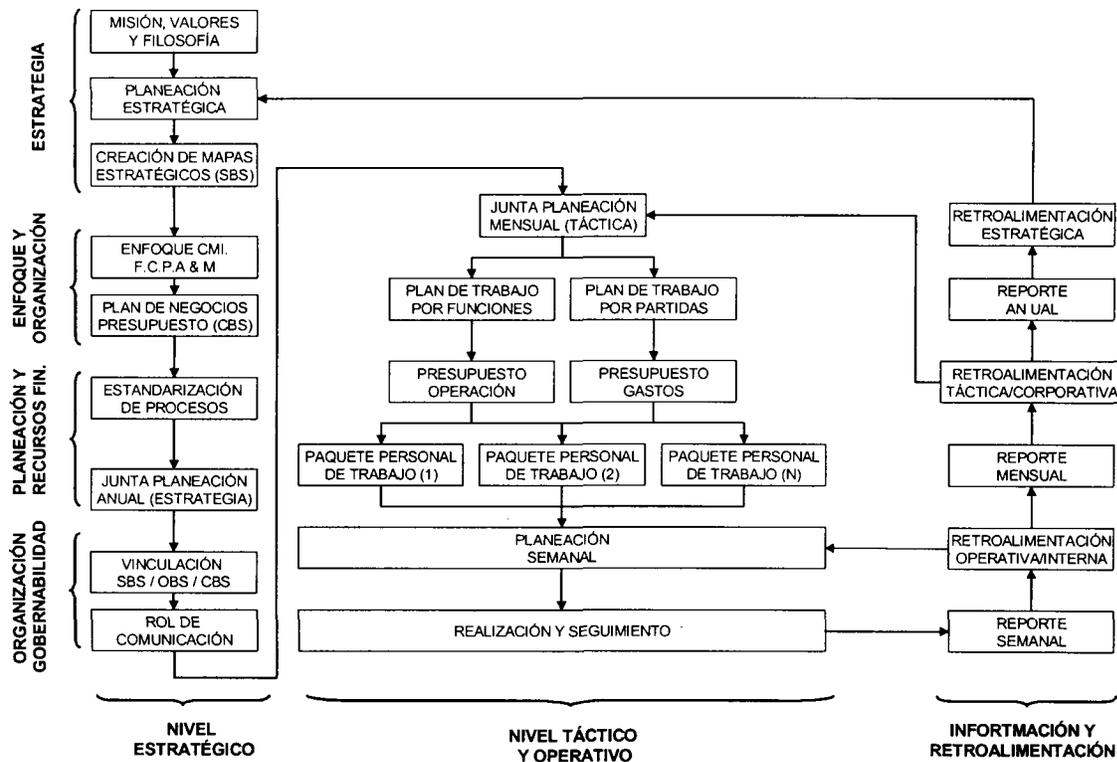


Figura 5.6 Pasos para la implantación de "SIGI"

5.3 DESCRIPCIÓN DEL NIVEL ESTRATÉGICO

El modelo SIGI es un sistema de gestión de las estrategias, es decir, un modelo diseñado para que aquellos aspectos definidos por la alta dirección se materialicen. En este sentido, se debe partir de la piedra fundamental sobre la que se basa la organización, luego proporcionar una visión, unos objetivos y unos resultados a los que se quiere llegar. Para el logro de lo anterior se deben diseñar estrategias, luego comprenderlas y finalmente traducirlas en términos de la operación diaria.

En este nivel estratégico se discuten las estrategias de largo plazo y se las descompone según los enfoques del CMI. Se diseñan procesos generales adecuados mediante lógica de causa y efecto, a modo de incubar un medio fértil para el desarrollo del trabajo diario. Finalmente en este punto se presentan objetivos específicos a los que se desea llegar, vinculándolos con sus respectivos

responsables y asignando los recursos que se requieren para su consecución, es decir, se establece lo que debe hacer cada miembro de la organización, como, cuando y con que lo llevará a cabo. Es importante aclarar que desde este punto se diseña el sistema de comunicación para que la información adecuada esté en las manos correctas en el momento necesario para la toma de decisiones.

Se puede decir que en este punto es donde se inicia el despliegue de las estrategias hacia los niveles más cercanos a las acciones mismas. Esto aplica en el sentido humano, temporal y de los recursos.

5.3.1 Misión, valores y filosofía

Este punto se constituye en la piedra angular del modelo. Define a la empresa, su razón para existir y el propósito para el que fue creada. La mayor parte de los conceptos se han presentado en el capítulo 1. La misión, valores y filosofía, permanecen bastante estables en el tiempo. Es el pegamento, ideología base, que mantiene unida a la organización a través del tiempo.

Para los efectos del presente estudio, se asume que la organización ya cuenta con un estatuto de misión, valores y filosofía en forma explícita o tácita. En su defecto, en el caso de las UEN, se asume que, al menos, el grupo corporativo al que pertenece cuenta con los estatutos anteriores. En el anexo 1 se presenta un ejemplo de adopción y adaptación de dichos estatutos corporativos para una UEN de desarrollo inmobiliario.

5.3.2 Planeación estratégica

Las organizaciones contemporáneas llevan a cabo procesos de planeación estratégica a fin de determinar la manera en la que se lograrán los resultados esperados, también denominados bajo el concepto de la visualización de futuro, partiendo del entendimiento de una realidad actual, las UEN's dedicadas al desarrollo inmobiliario no son la excepción. El tema se presenta ampliamente en el capítulo 2.

Un proceso de planeación estratégica integral debe incluir al menos los aspectos de posicionamiento estratégico (diferenciamiento), efectividad operativa y la mezcla de valor que se desea lograr. Asimismo, este proceso debe establecer objetivos claros y alcanzables, desarrollo de estrategias y planes que faciliten la toma de decisiones. Lo más importante de la planeación estratégica es definir, precisamente, estrategias competitivas, rentables y sostenibles. Cabe recordar que las tres estrategias para diferenciarse en el mercado son:

- **Liderazgo de producto:** productos no probados, novedosos;
- **Intimidad con el cliente:** conoce las necesidades de sus clientes y crea vínculos con ellos y
- **Excelencia operativa:** calidad, precio y facilidad de compra que nadie puede igualar.

Si consideramos que cualquier organización puede, prácticamente, llevar a cabo cualquier actividad, entonces se tiene que *la esencia de la estrategia no es únicamente que hacer, si no también los es el elegir el que no hacer*. Sin sacrificios no existiría la necesidad de elegir, ergo no se precisaría una estrategia y la competencia se basaría únicamente en la efectividad operacional. Esto significa que hay que ser excelentes en al menos una de las tres opciones y cuidar en menor grado de eficiencia en las dos restantes.

En el anexo 3 se presenta el proyecto de planeación estratégica realizado en el caso de estudio, como punto de partida del modelo.

5.3.3 Creación de mapas estratégicos (ME)

Los mapas estratégicos, presentan el enfoque de CMI, es decir, una relación causa/efecto de: aprendizaje y mejora, procesos internos, clientes y resultados financieros. De esta manera se traduce una serie de estrategias aisladas (o no) que se hayan desarrollado, integrándolas en forma coherente y compatible con otras

metodologías propias de la AP como desglose del trabajo, organizacional y de costo.

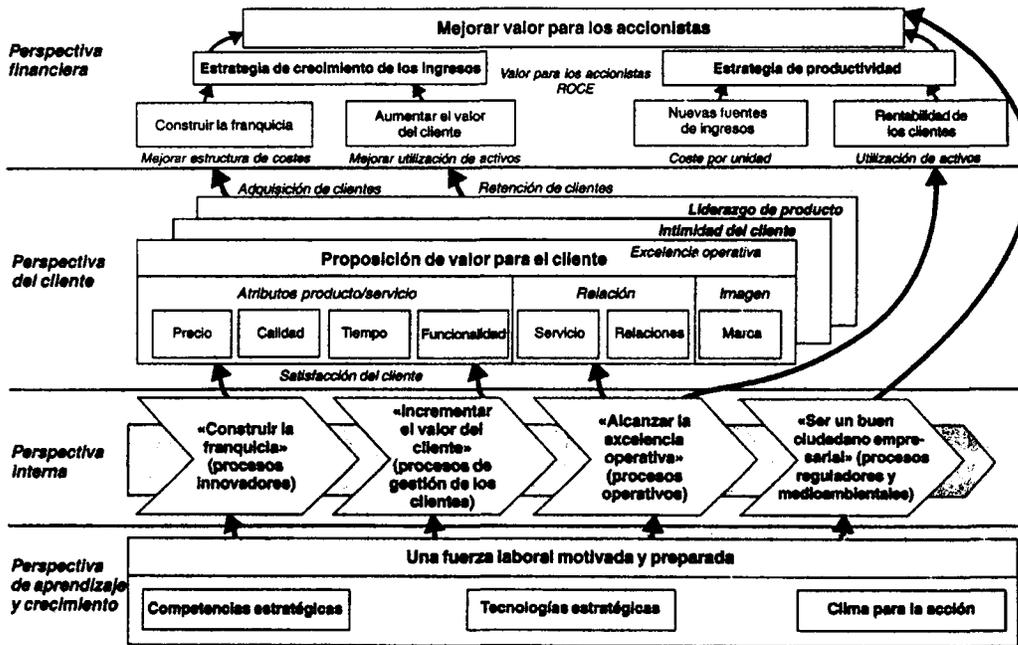


Figura 5.7 Cuadro de mando integral

Los ME presentan la lógica, en ellos se puede visualizar como los activos intangibles, combinados con los inductores de desempeño harán posibles resultados tangibles. Los ME pueden o no incluir los indicadores y objetivos específicos para cada uno de sus componentes.

Los ME sirven para que las organizaciones vean sus estrategias de forma simple, coherente, e integrada. Aquí se describen las múltiples vinculaciones indirectas necesarias para lograr las mejoras en los resultados financieros. Las cuestiones estratégicas describen la receta para obtener la combinación perfecta de valor.

Para efectos de esta tesis, se hace énfasis en vincular las estrategias con sus responsables directos e indirectos, así como la asignación de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Recordemos que el problema en mano no es la calidad de las estrategias, si no el llevarlas a cabo correctamente. Los mapas

estratégicos son el eslabón conector entre lo hipotético y lo práctico. En el anexo 3 se presenta el CMI y los ME's del caso de estudio.

5.3.4 Enfoque del cuadro de mando integral

El enfoque es un aspecto vital en el modelo SIGI. Se debe tener en mente el enfoque presentado por el CMI ya que todo negocio busca mejorar la rentabilidad para los accionistas, lo cual se logra mediante el aprendizaje y mejoramiento de procesos internos para satisfacer más eficientemente a los clientes que son quienes finalmente adquieren los productos y/o servicios. La aplicación de este punto consiste en clasificar las estrategias según estas correspondan a uno u otro rubro: Finanzas, Clientes, Procesos Internos o Aprendizaje y Mejora como se muestra en la figura siguiente:

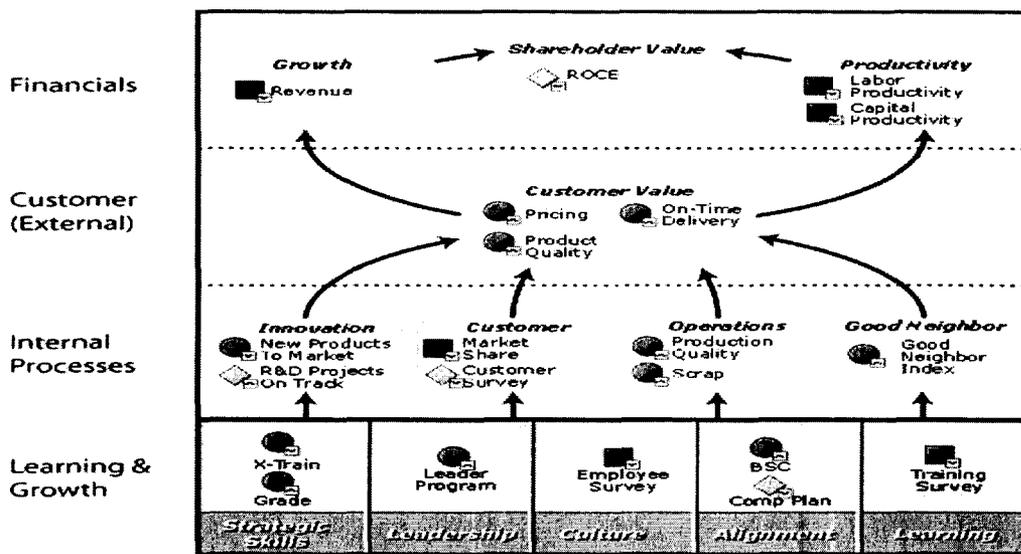


Figura 5.8 Mapa estratégico general

Una vez que se tienen clasificadas las estrategias, se debe proceder a la creación de mapas estratégicos para cada perspectiva del CMI, de tal suerte que se logre un nivel de detalle y profundidad según sea necesario para las estrategias queden traducidas en términos operativos.

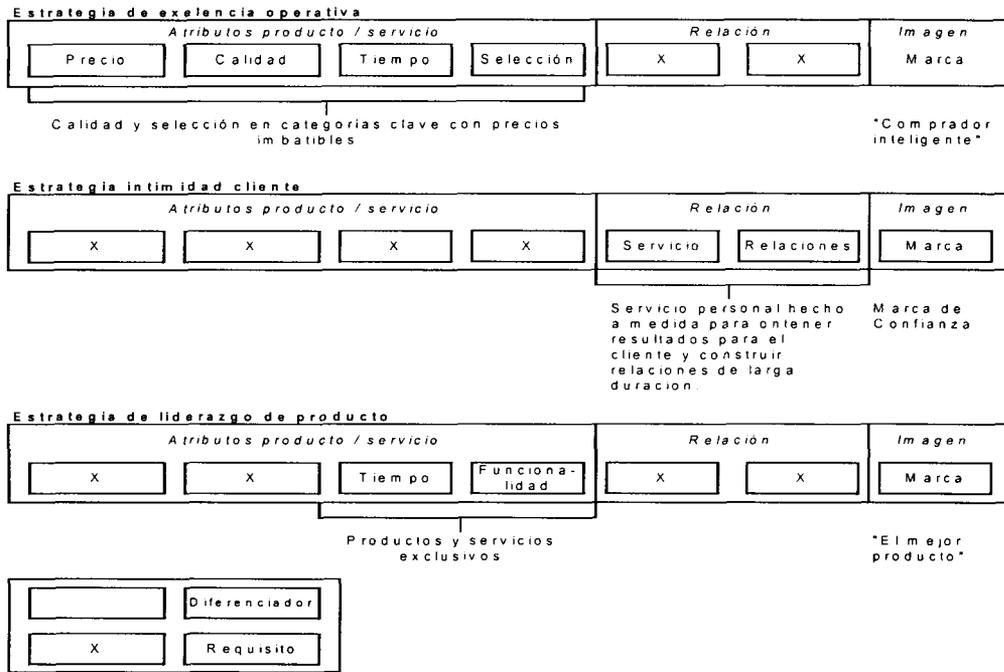


Figura 5.9 Mapa estratégico por perspectiva: Ej., clientes

La aplicación de los enfoques del CMI, puede darse en forma paralela con el punto anterior siempre y cuando se consideren las perspectivas del CMI a la hora de hacer la planeación estratégica. O bien se puede dar en forma secuencial si el proceso de planeación estratégica fue llevado a cabo con una lluvia de ideas estratégicas. En el anexo 3 se presenta el CMI y el ME del caso de estudio.

5.3.5 Estandarización integral de procesos

La estandarización de procesos es una práctica de la Administración por Calidad Total (ACT o TQM) que consiste en diseñar y establecer los procedimientos mediante los cuales se llevan a cabo las actividades que se desempeñan dentro de la organización. Se opta por la estandarización para reducir la variación entre las operaciones y así poder controlar lo que se está llevando a cabo de una manera simplificada.

Los procesos pueden ser diseñados como diagramas de flujo, esto es muy frecuente cuando se relacionan grupos de tareas entre sí, o bien tareas llevadas a cabo por varias funciones, como se muestra a continuación:

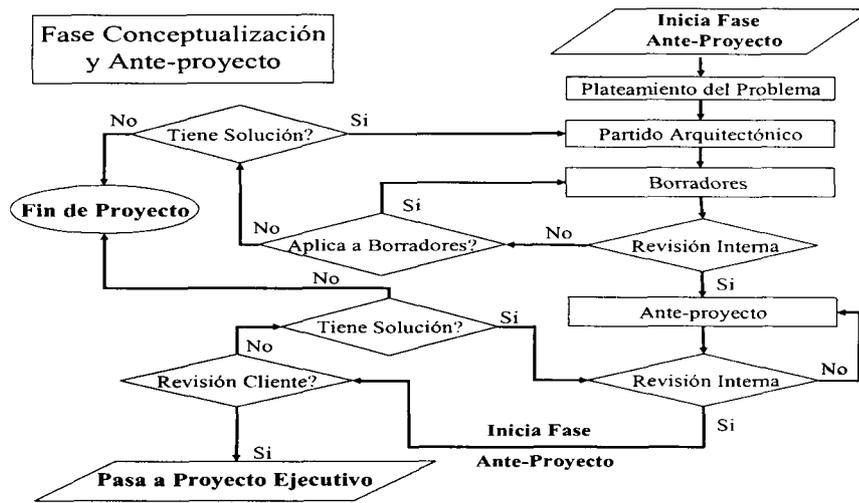


Figura 5.10 Diagrama de flujo de un proceso

También se pueden presentar los procesos en forma de lista como si se tratase de una receta o indicación, esto es muy general para las indicaciones de cómo se debe llevar a cabo una tarea muy específica, tal y como se muestra a continuación.

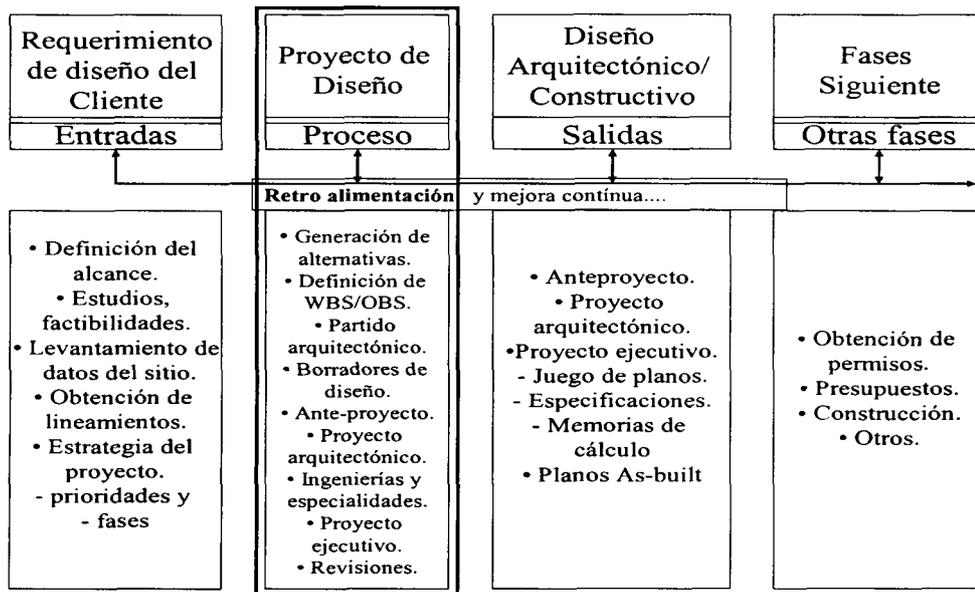


Figura 5.11 Proceso en formato tabular

Lo más importante de la estandarización de procesos es que se documente la manera en la que se llevan o se deben llevar a cabo y que estos sean comunicados a todos los involucrados. De hecho el decálogo de la estandarización dice:

- 1) Decir lo que haces
- 2) Hacer lo que dices
- 3) Documentar lo que haces
- 4) Llevar estadísticas
- 5) Mejorar lo que haces continuamente

En el anexo 4 se presenta la estandarización de procesos vitales del caso de estudio, allí se presentan los responsables de cada paso y las remuneraciones a medida que se demuestra la productividad y logran resultados intermedios.

5.3.6 Plan de Negocios

El plan de negocios (PN) es un tipo de planeación muy específico, su objetivo es determinar y asegurar la rentabilidad del negocio. El PN sirve para determinar la manera en la que se aplicaran y comportarán los recursos en toda la vida del proyecto. Un plan de negocios consiste en la elaboración de un "Estado de Resultados Pro-forma", es decir, la determinación de los costos directos de construcción: adquisición del predio, pre-operativos, de urbanización y dificación; costos indirectos; de operación y ventas; los costos financieros; y gastos vasrios.

EL PN de negocios debe incluir la totalidad del alcance del proyecto. Por ello se deben considerar las partidas que generarán egresos por un lado y por el otro debe proyectar los ingresos reales que se obtendrán de la venta y/o renta del proyecto a fin de determinar el resultado de las operaciones. El PN sirve para determinar las ponderaciones que representan las partidas en función del costo total, o bien la relación entre la inversión total y los ingresos, es decir, las utilidades. En el anexo 5 se puede observar como esta construido el PN del caso de estudio.

INGRESO VENTAS	COSTO TERRENO	COSTO URBANIZACION	COSTO POR EDIFICACION	COSTOS INDIRECTOS	COSTO TOTAL	UTILIDAD BRUTA	GASTOS DE OPERACION	COSTO FINANCIERO	UTILIDAD NETA
-------------------	------------------	-----------------------	--------------------------	----------------------	----------------	-------------------	------------------------	---------------------	------------------

Figura 5.12 Encabezado del plan de negocios

Una vez determinado el PN se pueden asignar partidas de costos o determinar presupuestos de gastos por partidas, por funciones o por periodos de tiempo, de tal suerte que se pueda identificar a las áreas y los responsables de la generación, administración y control de los recursos.

El PN sirve para poder controlar los costos incurridos al compararlos contra lo planeado, así se puede determinar la eficiencia del trabajo realizado. Los PN deben ser tan detallados con se requiera, dependiendo de la estrategia de la organización y la capacidad para realizar dicho control.

Hasta el momento nos hemos enfocado en *hacer* la macro-planeación de la empresa. Ya se ha determinado la piedra angular en los estatus de misión, valores y filosofía; se han definido los objetivos y resultados esperados; se ha determinado la manera en la que se alcanzará dicha visión. En forma general se han definido enfoques y procesos que se deben adoptar, incluso la asignación de recursos económicos para llevar a cabo todo el paquete estratégico.

En el anexo 5 se presenta el plan de negocios del caso de estudio.

5.3.7 Junta de planeación anual

La junta de planeación anual (JPA) marca el punto de partida para el despliegue de la estrategia organizacional. Esta junta se puede ser llevada a cabo a la par de la la primera junta mensual, con una agenda un poco más amplia, asegurando de cubrir ambos contenidos. La JPA anual reúne al alto mando que ha diseñado el negocio con las personas que deberán llevar a cabo las actividades día a día. El objetivo de la JPA es hacer que precisamente que la operación diaria este alineada con la gestión de las directrices y estrategias. En su estructura, la junta

debe presentar los enfoques del CMI e incluir los apartados que se muestran a continuación:

1. **Informe de la Junta Anterior:** Este punto debe presentar: 1) los aspectos generales que se llevaron a cabo el año anterior, señalando los resultados correspondientes. 2) Las observaciones que se hallen pertinentes y 3) Las situaciones por definir y el programa para resolverlas.
2. **Orden del día:** Presentar la estrategia y la táctica en forma estructurada a manera de sustentar una amplia discusión de los temas concretos, presentar alternativas para su análisis y consideración; y elección de las mejores soluciones.

ESTRATEGIA

- Presentación del análisis FODA
- Presentación de las Líneas Estratégicas de Negocio (LEN's)
- Presentación de mapas estratégicos (ME's)
- Presentación de Plan de Negocios (PN)

TÁCTICA

- Mapas Estratégicos por Áreas
- Desarrollo de las LEN's, Específicas por Áreas

El trabajo a llevar a cabo deberá posteriormente ser desglosado por partidas, etapas u otros conceptos generales. Por ejemplo, el número total de casas que se edificarán, definir los nichos de mercado que se atacarán, definir los programas de financiamientos que se utilizarán, los sistemas de control a implantar, etc.

- **Tiempo:** Definir los programas de trabajo por meses o periodos macro, enfatizando en las implicaciones de tiempo y esfuerzo necesarios para llevar a cabo el alcance, así como las relaciones lógicas entre los grupos de actividades. Los diagramas de barras

son de gran utilidad para visualizar las relaciones y los calendarios de actividades para destacar fechas importantes y temporadas que se deben tener en mente.

- **Costo:** Asignación de los recursos económicos, según el PN necesarios para llevar a cabo el alcance descrito en los tiempos establecidos. Las consideraciones de costo deben contemplar la captación de los recursos y el flujo de los mismos en relación al desempeño del proyecto de situaciones planeadas.

3. Vinculación de la SBS, OBS y CBS: Este punto consiste en correlacionar el plan de trabajo predeterminado con los responsables e involucrados en su realización y la asignación de presupuestos y provisiones especiales para que se puedan llevar a cabo las diligencias necesarias para el logro de los objetivos y resultados del negocio. Esto se obtiene ligando las actividades estratégicas específicas con los responsables de su ejecución y la partida del presupuesto correspondiente. En el aprendizaje organizacional, esto constituye un pilar fundamental para el *Empowerment* y el liderazgo autodirigido.

4. Conclusiones y minuta: Una vez concluida la junta de planeación se deberá redactar una minuta en la que queden asentadas las decisiones finales a las que se llegó, los compromisos establecidos y las acciones generales que se deberán emprender. En la minuta deben quedar establecidos los responsables para cada partida y los tiempos en los que se deben lograr los objetivos finales y/o intermedios. En el caso de que queden situaciones por resolver, se deberá definir el programa para presentar y comunicar las soluciones para su anexión posterior al documento final.

Esta junta, como evento exclusivo es opcional, y se lleva a cabo en proyectos de larga duración, mayor a cinco años. Para el caso de esta tesis, no se

aplicó por que el proyecto ya estaba en plena fase de operación y se optó por realizar una junta mensual más exhaustiva de lo común a fin de cubrir los aspectos que aquí se mencionan.

5.3.8 Matriz de responsabilidades y comunicación

La información oportuna en las manos adecuadas es la clave de una buena toma de decisiones. En este sentido se deberá mantener informados a todos los involucrados en las distintas actividades estratégicas y/u operativas, de tal manera que siempre se cuente con información adecuada, completa, confiable y oportuna. El no contar con información oportuna incrementa la carga de trabajo de quien debe llevar a cabo un trabajo, lo que conlleva a una disminución de la productividad y frustración.

Una herramienta muy simple, pero que da muy buenos resultados es el uso de una hoja de distribución de información y documentos, o bien un manual en que se indica cuando se debe comunicar algo y a quien se debe comunicar.

En estos mismos documentos se pueden establecer los responsables de las actividades y el nivel de autoridad de los involucrados que participan de las mismas, indicando su rol y el alcance de los trabajos que se esperan de ellos.

Las matrices de comunicación y responsabilidad deben ser revisadas periódicamente para mostrar el grado de avance de las tareas, ya sean estas concluidas, en proceso o por comenzar. Esta información es muy útil a la hora de programar agendas de trabajo individuales.

	AGENTES DE VENTAS	GERENTE DE VENTAS	OFICIAL CRÉDITO	GERENTE ADMIN.	SUPERVISOR DE OBRA	LÍDER DE PROYECTO
ÁREA						
PROCESO						
ACTIVIDAD						
ACCIÓN ESP.	ELABORA E	RESPONSABLE R	INFORMADO I	AUTORIZA A	CONTABILIZA C	DOCUEMNTA D

Figura 5.13 Matriz de Responsabilidades y comunicaciones

El uso de la matriz puede ser mucho más efectiva si se la maneja en hojas electrónicas de cálculo y compartida por red de cómputo o Internet. Ya que se puede organizar la información de mejor manera y crear muchos tipos de reportes.

En el nivel estratégico se planea, organiza y dirige desde una óptica directiva. Aquí se define lo que se debe hacer, quien lo debe hacer y como lo debe hacer. Desde luego se trata de grandes ideas, grandes áreas y conceptos relacionándolos con los responsables de ver que se lleven a cabo las acciones específicas y con los recursos asignados para cada actividad.

Para ver un ejemplo de aplicación, en el anexo 6 se puede observar el caso de estudio, donde se estipulan las responsabilidades. Cabe aclarar que el diseño de los procesos también indica quienes están involucrados y de que manera en la operación misma.

5.4 DESCRIPCIÓN DEL NIVEL OPERATIVO

Este nivel es la clave del modelo SIGI, ya que en este nivel se presentan las acciones específicas que se deben llevar a cabo; los responsables e involucrados en las mismas. Este nivel permite mediar entre los conflictos característicos de la operación diaria y la realización de las estrategias, asimismo permite dar cabida a las realidades del entorno y la situación imperante, esto en virtud de que no se pueden prever todos los escenarios posibles en un negocio.

El nivel operativo parte de las estrategias y las traduce en conceptos y acciones específicas. En este punto se diseñan programas de trabajo, cronogramas y equipos. También se decide de qué manera se utilizarán los recursos con los que se cuenta para cada partida de trabajo o por cada área funcional. Hasta este punto se ha entrado en la planeación táctica, es decir, planear las acciones inmediatas.

Una vez traducidas las estrategias y desplegadas hasta los responsables e involucrados directos, se deben llevar a cabo tanto tareas rutinarias tales como los procesos básicos de la organización; gestionar el valor mediante la implantación y

materialización de lo estratégico; y al mismo tiempo, resolver situaciones particulares, atípicas o especiales que se pudiesen presentar. La palabra clave en este punto es “hacer”. Hacer lo que se tenía planeado, como se lo había planeado, dentro del plazo y con el presupuesto asignado.

No siempre lo que se hacen producen los resultados esperados, de hecho, dada la velocidad de los cambios en los negocios de hoy, es necesario evaluar los resultados periódicamente, es decir, controlar lo que se hace para determinar su eficacia y eficiencia. El Control se fundamenta en la medición, no solo de aspectos cuantitativos, si no también de aspectos cualitativos.

A continuación veremos como se traducen las estrategias a términos de gestión diaria; como se da seguimiento a los planes; se proporciona el direccionamiento; y como se mide el desempeño de las gestiones.

5.4.1 Junta de planeación mensual (JPM)

La JPM anual reúne al mando medio, con las personas que deberán llevar a cabo las actividades día a día. El objetivo de la JPM es hacer que precisamente que la operación diaria este alineada con la gestión de las directrices y estrategias. En esta junta se deben presentar claramente las actividades que se deben llevar a cabo y explicar su importancia, consideraciones e implicaciones. Del mismo modo se deben establecer los tiempos para cada actividad y especificar los recursos con los que se cuenta en cada una de ellas. En su estructura, la junta debe presentar los enfoques del CMI e incluir los apartados que se muestran a continuación:

- 1. Informe de la Junta Anterior:** Este punto debe presentar los aspectos generales que se llevaron a cabo el mes anterior, señalando los resultados correspondientes.
- 2. Orden del día:** Presentar los temas operativos correspondientes al mes y que son derivados de la JPA o bien de JPM's anteriores. Los temas deben ser presentados a manera de sustentar una amplia discusión,

presentar alternativas de solución para su análisis y consideración; y elección de las mejores soluciones.

- a. Alcance:** Presentar programas de trabajo para el mes, es decir, el trabajo que se llevará a cabo, desglosado por conceptos específicos o partidas pequeñas. Por ejemplo, el avance programado por tipo de vivienda para el mes, avance global de la obra, el volumen de ventas programado, definir estrategias de prospección, número de clientes que se visitarán, presentar el flujo de efectivo del mes, etc. Se deben presentar objetivos concretos por áreas como lo enfoca el CMI.
 - b. Tiempo:** Definir los programas de trabajo por días o semanas, enfatizando en la importancia del cumplimiento de las fechas señaladas. Se deberán estudiar las implicaciones de tiempo y esfuerzo necesarios para llevar a cabo el alcance, así como las relaciones precedencias lógicas entre los grupos de actividades.
 - c. Costo:** Asignación de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el alcance descrito en los tiempos establecidos. Las consideraciones de costo deben contemplar la captación de los recursos y el flujo de los mismos en relación al desempeño del proyecto.
- 3. Vinculación de la SBS, OBS y CBS:** Este punto consiste en correlacionar el plan de trabajo discutido y los acuerdos a los que se llegó con los responsables e involucrados en su realización y la asignación de presupuestos y provisiones especiales para que se puedan llevar a cabo las diligencias necesarias para el logro de los objetivos y resultados del negocio. Esto se obtiene ligando las tareas y conceptos específicos con los responsables de su ejecución y la partida del presupuesto correspondiente.

4. Minuta / Acuerdos: Una vez concluida la junta de planeación se deberá redactar una minuta en la que queden asentadas las decisiones finales (acuerdos) a las que se llegó, los compromisos establecidos y las acciones generales que se deberán emprender. En la minuta deben quedar establecidos los responsables para cada partida y los tiempos en los que se deben lograr los objetivos finales y/o intermedios. En el caso de que queden situaciones por resolver, se deberá definir el programa para presentar y comunicar las soluciones para su anexión posterior al documento final.

**JUNTA DE PLANEACIÓN MENSUAL
MINUTA – MES / AÑO**

I. ASISTENTES				
	- Nombre y Apellidos	Cargo que desempeña		<u>email1@empresa.com</u>
II. ACUERDOS				
No.	Concepto	SIGI	Resp.	Fechas
	Generales			
	Ventas			
	Supervisión			
III. TEMAS PARA LA PRÓXIMA JUNTA				

Figura 5.14 Formato - salida de la junta mensual

En el anexo 8 se puede observar un ejemplo de aplicación del caso de estudio, aquí se presentan los informes directivos y funcionales, para concluir con la minuta de trabajo.

5.4.2 Desglose de las partidas de trabajo

- **Plan de trabajo por funciones:** El plan por partidas personal consiste en la descomponer las partidas en grupos de actividades específicas más pequeñas y específicas. En este punto se determina el alcance específico de cada una de ellas, de tal manera que se trabaje solo lo necesario. El aspecto principal es que llegado este punto, las personas que llevarán a cabo las

actividades asumen la responsabilidad sobre la totalidad del alcance, toda vez que son tomados en consideración sus puntos de vista y aportaciones. Del mismo modo se hace la delegación y vinculación de co-responsables y partes involucradas, ya sean estos colegas del mismo nivel, subordinados o bien contratistas o proveedores externos. Para asegurar los resultados deseados se deben fijar fechas de entrega para cada actividad o partida, según esto sea requerido y el presupuesto autorizado para su realización.

Este nivel no está diseñado para crear nuevas actividades, más bien está orientado a aterrizar las generalidades de los niveles anteriores. Sin embargo, permite incorporar aspectos que hayan sido omitidos, ya sea por abstracción u omisión, o bien por que sea requerido para el logro de algún aspecto estratégico.

Como herramientas principales para presentar el plan de trabajo se puede utilizar una matriz de actividades, responsables, involucrados y fechas; un diagrama de barras o bien un híbrido, como se muestra en la figura:

**PARTIDAS DE TRABAJO
FUNCIONAL – MES / AÑO**

<i>No.</i>	<i>Concepto</i>	<i>Resp.</i>	<i>3'os</i>	<i>Fechas</i>

Figura 5.15 Encabezado del plan de trabajo funcional

- **Paquetes de Trabajo:** Los paquetes de trabajo consisten en llegar a la unidad de trabajo más pequeña y relacionarla únicamente con las personas responsables de su ejecución. Básicamente se trata de un listado de actividades específicas, agrupadas por afinidad, con sus fechas de ejecución y de revisiones intermedias.

Se debe incluir una pequeña semblanza del alcance de las actividades, a modo de descripción, esto cuando sea necesario, de tal manera que la calidad de los trabajos quede perfectamente entendida, se trata de ahorrar contratiempos.

Este formato debe contemplar todas las actividades a desarrollar por una determinada persona en un plazo entre 15 a 30 días y ser actualizado semanalmente, de tal manera que a la hora de optar por realizar una o otra actividad, se puede contemplar las implicaciones en el resto del trabajo a desarrollar.

Las herramientas principales para los paquetes de trabajo son las matrices de desglose de actividades, diagramas de barras y calendarios de eventos, de tal manera que se asignan los tiempos estimados para la ejecución de las actividades. La asignación de tiempos debe hacerse pensando en asignar los tiempos para las actividades estratégicas primero, luego las de rutina importantes, dejando espacios realistas para llevar a cabo el trabajo cotidiano de la operación. Se trata así de dar cabida a juntas, elaboración de informes, reportes, entregables, etc.

En el anexo 9 se puede observar un ejemplo de aplicación del caso de estudio, aquí se presentan los planes por partidas de una función, su desglose y la agenda de trabajo diaria.

5.4.3 Junta de planeación y seguimiento semanal (JSS)

El objeto de la junta semanal es tratar los aspectos más relevantes de la operación diaria y gestiones necesarias. Los puntos acordados en esta junta deben representar la postura del grupo de trabajo, para ello se deberá presentar información completa y oportuna; discutir los temas y presentar las posibles acciones y soluciones a los temas en mano. Una vez que el grupo ha llegado a una determinación respecto a ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? y ¿Quién?, no deberá hacerse ninguna modificación alguna hasta que el mismo grupo esté de acuerdo en realizar el cambio, lo anterior a modo de proporcionar "*Empowerment*" y gestionar la auto-dirección.

En esta junta se debe tratar lo informado en los reportes semanales y/o al menos los siguientes aspectos:

I. Aspectos Estratégicos:

- 1. Ventas:**
 - Resultado de los medios de publicidad.
 - Atención y servicio a clientes.
 - Mejoras al proyecto y promociones especiales.
 - Relaciones con las hipotecarias / financieras.

- 2. Supervisión:**
 - Actividades completadas y por completar.
 - Fechas importantes y consideraciones.
 - Situaciones con contratistas y proveedores.
 - Observaciones de la hipotecaria (de obra).
 - Gestiones ante las autoridades.

- 3. Administrativo:**
 - Panorama general.
 - Observaciones y comentarios específicos.
 - Flujo de efectivo real .vs. Programado.
 - Recursos disponibles.

- 4. Otros:**
 - Gestiones especiales.
 - Oportunidades y debilidades.
 - Mejora continua.
 - AVANCES DE LA JUNTA DE MENSUAL.

II. Aspectos Operativos:

- 1. Crédito:**
 - Fechas de escrituración e individualizaciones.
 - Lectura del informe de expedientes.
 - Solicitud de apoyo en casos especiales.

- 2. Ventas:**
 - Fecha de entrega de villas vendidas.
 - Control de modificaciones en villas.
 - Observaciones de calidad en la obra, visitas semanal (Listado & check list).

- 3. Supervisión:**
- Avance general de fases y partidas generales.
 - Avance de obra en villas.
 - Definición de la fuerza de trabajo y prioridades.
 - Solicitud de recursos especiales.
- 4. Administración:**
- Control de pagos .vs. Presupuestos.
 - Control de contratos (retroalimentación).
 - Pagos .vs. Estimaciones
 - Confirmación de obtención de certificados:
pago de prediales, avalúos periciales y
certificados de libertad de gravamen para
las escrituras.
- 5. Otros:**
- Trámites y gestiones especiales.
 - Crítica constructiva.

Está junta es de carácter semi-formal, por lo tanto cada uno de los participantes expone la información que halla pertinente, o bien aclara los aspectos que le sean solicitados. Asimismo cada uno toma notas de la información de otros que ocupe para desempeñar mejor su trabajo. No se presentan herramientas especiales para este punto. Se recomienda el uso de minutas mecanografiadas de lo mencionado o bien la elaboración de matrices similares a la de la junta mensual, y de ser necesario se deberán elaborar comunicados y/o cartas a quien corresponda.

5.4.4 Realización y Seguimiento

A pesar de que solo se dedica un apartado tan pequeño en la investigación, es aquí donde se encuentra la clave del éxito de una organización, lograr que las cosas se hagan de acuerdo a lo planeado, es decir: alcance, calidad, costo y tiempo. Consiste en utilizar todos los recursos en forma eficiente, gestionando dentro de los marcos y políticas establecidos.

Cabe destacar que este punto no sigue una cronología como lo hacen las juntas de planeación y sus consecutivos desgloses, más bien es el resultado que se desprende de todas y cada una de ellas, es más, llega a incorporar el resultado de situaciones que surgen en el día a día. Consiste en sostener juntas ordinarias y extraordinarias, girar instrucciones, comunicados, llevar a cabo el trabajo cotidiano de la operación, redactar informes, elaboración de entregables, etc.

La realización debe ser comprendida en varios niveles, ya que el hecho de traducir una estrategia en términos es un “hacer” para un directivo y una partida para un subordinado, del mismo modo, el delegar una actividad es un “hacer” para un mando intermedio y un paquete de trabajo para un empleado de frente. La cadena puede continuar pasando por contratistas y proveedores hasta dar con quien debe realizar una actividad tangible.

De la misma manera, para verificar y controlar los resultados, estos se van integrando hacia arriba, desde las personas que están al frente, hasta llegar a los mandos directivos. De esta manera los resultados son relativos, es decir, puede ser que una actividad se haya realizado correcta y eficientemente, mas al agrupar varias actividades en una partida, basta con que una haya salido mal para que el resultado de la misma no sea el esperado/deseado. Así tenemos que a mayor nivel jerárquico, los resultados dependerán de la integración del conjunto de actividades bajo su responsabilidad.

El seguimiento consistirá en la utilización, de las herramientas y formatos previamente establecidos para cada función, actividad o partida; el uso de presupuestos para verificar costos; y calendarios de eventos para verificar que se cumplan las actividades allí descritas o bien generar las condiciones necesarias para que se den de la mejor manera posible.

5.5 PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación consiste en recopilar información estructurada, a manera que los tomadores de decisiones estén informados con el desempeño de

las gestiones y los resultados comprobables de las mismas. En pocas palabras consiste en la base para administrar en base a hechos y datos. Para efectos del modelo SIGI se proponen tres tipos de reportes: el semanal, el mensual y el anual.

5.5.1 Reporte semanal: Operativo

Los reportes semanales deben ser elaborado por el personal operativo y el administrador del proyecto. Básicamente se trata de presentar los resultados de las gestiones realizadas, tomando como punto de partida el nivel más bajo del desglose de los trabajos e integrarlos hacia arriba para presentar resultados a los directivos y tomadores de decisión. En este nivel se maneja información operativa, mas se debe asegurar que lo establecido en la estrategia organizacional y en las juntas mensuales. Así tenemos la siguiente estructura y contenido de los reportes:

Nombre del reporte	Contenido	Elabora	Recibe	Día
Reporte directivo - Reporte numérico: - Reporte escrito:	Integra todos los reportes en 1. Finanzas, Obra, Ventas, y situaciones especiales.	Admin. Proyecto	Director General	Lunes
Reporte de Administrativo - Reporte numérico - Reporte escrito	Cobranza, Pagos, Estatus de los Créditos, Pasivos.	Gerente Admin.	Admin. Proyecto	Sábado
Reporte de Supervisión - Reporte numérico - Reporte escrito	Avance de obra por contratos, partidas y unidades. Control de estimaciones. Remanentes de obra y pagos por ejercer. Situaciones especiales.	Super. de Obra	Admin. Proyecto	Viernes
Reporte de Ventas - Reporte numérico - Reporte escrito	Prospección, tours, cierres. Resultados de campañas de promoción. Desempeño de los vendedores.	Gerente Ventas	Admin. Proyecto	Sábado
Reporte de Crédito	Estatus de los expedientes de crédito y observaciones.	Asesor Crédito	Admin. Proyecto	Sábado

Figura 5.16 Estructura de los reportes semanales

Los reportes semanales sirven como vínculo entre los resultados observados en campo con la administración del proyecto, por lo genera, en la oficina central. En el anexo 11 se pueden apreciar los formatos de cada reporte.

5.5.2 Reporte mensual: Táctica

El reporte mensual debe ser elaborado por los directores de áreas. Se trata de presentar los resultados de las gestiones realizadas, tomando en cuenta los resultados obtenidos en las distintas perspectivas del cuadro de mando integral, es decir: perspectiva de aprendizaje, en cada área; perspectiva de los procesos, de supervisión de obra y de ventas; clientes, ventas y servicio; y finalmente el desempeño financiero, área de gerencia administrativa y finanzas. En este nivel se maneja información de resultados concretos de la estrategia y las desviaciones que se puedan haber presentado. El reporte está diseñado para la dirección general de la empresa y sus consejeros (consultores, asesores y auditores). Así tenemos la siguiente estructura para este reporte:

Sección del reporte	Contenido	Elabora
I. Minuta de la junta anterior	Acuerdos de la junta anterior. - Listado, progreso y status.	Administrador de proyecto
II. Reporte directivo	- Aspectos generales; - Observaciones y situaciones por definir; - Estatus de trámites especiales; - Planes de trabajo y propuestas nuevas; - Noticias importantes; y - Problemas concretos	Administrador de proyecto
III. Ventas	- Aspectos generales del mercado y campañas de promoción y marketing. - Reporte de ventas: real .vs. planeado. - Plan actualizado de ventas. - Observaciones y situaciones por definir.	Gerente de ventas
IV. Supervisión	- Aspectos generales del desempeño de los trabajos en obra. - Control de contratos individuales, avance real por partidas. - Observaciones por contratos - Control general de contratos, avance planeado .vs. real y financiero. - Conclusiones sobre la situación general del área. - Re-programación de: calendario de obra y flujo de efectivo.	Supervisor de obra.
V. Administración y Finanzas	- Estado de resultados: real .vs. planeado; actual .vs. año anterior; y del mes y acumulados. - Balance general: rotación de cuentas por cobrar; rotación del inventario; liquidez y equilibrio de los rubros. - Estado del flujo de efectivo.	Gerente Administrativo

Figura 5.17 Estructura del reporte mensual

Como se presentó en el punto en el punto 5.5.1, este reporte constituye el punto de partida para la discusión en las JPM, ya que las acciones a emprender, dependerán en alto grado de los resultados obtenidos en los meses anteriores, en la situación actual de la empresa respecto de si misma y del entorno. En el anexo 12 se presenta un ejemplo de aplicación en el caso de estudio.

5.5.3 Reporte anual: Estratégico

El reporte anual consiste en hacer una revisión del acontecer del año, en el sentido de hacer una introspección analítica para detectar los aciertos y desaciertos. Para ello se recomienda analizar los informes mensuales en busca de resultados obtenidos y luego revisar los reportes semanales para encontrar las causas de los mismos. Por otro lado se recomienda practicar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para revisar si las estrategias vigentes son congruentes con la salida de dicha práctica. En el caso de observarse situaciones sin solución o bien nuevas se deberán desarrollar estrategias para afrontarlas y aplicar el modelo SIGI nuevamente para aquellas estrategias que se vea correspondiente.

La estructura del informe anual será la siguiente:

- I. Informe directivo:** Resumen de los informes mensuales.

- II. Análisis:**
 - i. Revisión aciertos y circunstancias.
 - ii. Revisión de desaciertos y circunstancias.
 - iii. Aspectos no planificados y su impacto.
 - iv. Análisis FODA

- III. Propuesta:** Presentación de las estrategias para maximizar aciertos, eliminar desaciertos y afrontar nuevas situaciones.

Hasta este punto se ha definido y presentado el Sistema Integral de Gestión Inmobiliario "SIGI", sus prácticas, metodologías y herramientas. Del mismo modo se presentaron los niveles de asimilación y pasos de implantación para llevarlo a cabo. Como se pudo observar, se parte de la razón por la que fue creada la organización, se plantea un futuro deseado, claro y vívido, al cual se pretende llegar mediante una serie de estrategias.

Se diseñan unas estrategias específicas que permitan generar una mezcla de valor sostenible como piedra fundamental de la competitividad. Posteriormente se diseña un sistema para implantar las estrategias y monitorear sus resultados en el corto plazo, de tal forma que se la pueda moldear de acuerdo a las necesidades de un entorno altamente cambiante.

Se abarcan los niveles estratégicos (intangibles) y los niveles operativos (tangibles) tanto a nivel actividades como a nivel humano, en el que se genera organización de tal manera que al integrarlos con los recursos se ponen en marcha dispositivos que permiten mediar entre los conflictos con una agenda de negocios en mente que permite visualizar las prioridades y jerarquías de los mismos, de tal suerte que se autorregulan y alinean constantemente para producir los resultados esperados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo SIGI fue implantado gradualmente en una empresa de desarrollo inmobiliario con el objetivo de crear valor para los clientes en forma sustentable. Desde luego, se llegó a la conclusión de que la única manera viable de lograrlo era a través de las estrategias, por lo cual había que crear un sistema que permita gestionarlas, sin embargo recordemos que el problema no es que tan buenas son las estrategias, si no la capacidad de llevarlas a cabo.

El problema a resolver en la tesis es lograr mediar entre las acciones estratégicas que se deben llevar a cabo con el accionar cotidiano – operativo. De esta manera tenemos que diseñar prácticas, herramientas y metodologías que sirvan al recurso humano para lograr lo anteriormente propuesto. Concretamente, lograr diferenciación, competitividad y rentabilidad para los accionistas.

A medida que iba progresando la investigación, se fueron introduciendo los elementos del sistema a la organización seleccionada, poco a poco se logró asimilarlo mediante el enfoque que proporciona el CMI de Kaplan y Norton. Sus perspectivas financieras, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento, así como el relacionamiento del acciona individual, causa – efecto, con los resultados de desempeño del negocio jugaron un papel vital como guía en la toma de decisiones. Como parte de la estrategia se tiene que elegir que hacer y que no a fin de lograr la mezcla de valor elegida para el posicionamiento.

Por su lado, la AP se constituyó en el elemento estructural, proporcionando las herramientas y metodologías, a las cuales se les complemento con prácticas de disciplina consistentes en juntas periódicas con agendas específicas que permitan dar seguimiento al accionar y responder en forma adecuada según sea el caso.

Algo similar sucedió con prácticas y metodologías de la ACT en cuanto a materia de estandarización se refiere.

Una vez que se entiende el trasfondo del modelo, y que las prácticas, herramientas y metodologías se hicieron parte del hábito de la empresa, se implantaron los sistemas de reportes operativos, tácticos y estratégicos como elementos informativos y pilares de la comunicación, de tal suerte que las personas adecuadas encargadas contasen con la información concreta, precisa, confiable y oportuna. Además, los reportes y formatos permiten hacer decisiones fundamentada en hechos y datos. Con estos dos puntos se cumple en gran parte los objetivos trazados al inicio del proyecto de investigación.

Los resultados de la implantación han sido apreciados por el comité directivo ya que se ha logrado involucrar y motivar a la plantilla. Esto es producto de que cada miembro de la organización es consiente de cómo puede hacer mejor su trabajo, con menos complicación. Por otro lado, el compañerismo ha mejorado gracias a que existe conciencia de cómo el trabajo de uno impacta en el desempeño y esfuerzo de otros; y todos con un mismo objetivo, los resultados finales. Desde luego, se requiere un menor esfuerzo para lograr mejores resultados y ello se traduce en reducción de costos y maximización de ingresos.

Finalmente, el modelo ha permitido mejorar los ingresos de la empresa, ya que ha reducido los ciclos de producción, mejorado el diseño y calidad de sus productos por lo que es mucho mejor aceptado por los clientes e incrementado las ventas en una relación de 2 a 1, antes y después del modelo. Desde luego no todos los resultados son producto de esta implantación, sin embargo existe cierta correspondencia.

El modelo presenta algunos campos de oportunidad que no han sido abordados a fondo, tal es el caso del diseño de indicadores especializados de gestión que simplifiquen la interpretación de resultados, a pesar de ello, se ha trabajado con cifras y valores absolutos que en el fondo tienen la misma utilidad. De hecho, otra área de oportunidad sería que los indicadores se pudieran presentar

mediante una interfaz gráfica. Es más, explorar el potencial de implantar sistemas de información e inteligencia que permitan acceso remoto, en tiempo real, etc.

Una línea en la que tampoco se ha investigado, ni profundizado, es en el diseño integral de procesos y gestión de calidad total, con esto se quiere decir que Apolinar Sánchez, en su Modelo de Gerencia de Proyectos Externos presenta como arrancar una empresa de desarrollo inmobiliario y por su parte Octavio Martínez, en su Modelo de Administración de Proyectos Inmobiliarios sienta las bases como se debe estructurar una empresa de desarrollo inmobiliario. El presente proyecto de implantación el como se deben desplegar las estrategias. Quedando pendiente lo estrictamente operativo y de gestión diaria para eficientizar el desempeño dentro de los lineamientos estratégicos.

A pesar de lo anterior, ciertamente, SIGI logra organización, en el sentido de poner en marcha dispositivos que permiten organizar y priorizar las diligencias que se deben llevar a cabo en el seno del día a día y bajo las directrices de los directivos y alta gerencia de los proyectos. Se logra vincular lo estratégico y lo operativo, así como los mecanismos para controlar la correcta ejecución y hacer los cambios y re - direccionamiento oportuna y autorreguladamente.

Como contribución, la aportación de SIGI está apunta al mejoramiento de la rentabilidad de las organizaciones dedicadas al Desarrollo Inmobiliario y que indudablemente se constituiría en un beneficio social al acercarse a los objetivos de desarrollar vivienda digna y accesible para la comunidad.

La implantación de SIGI puede ser adoptada por otros giros, tanto dentro como fuera de la industria de la construcción gracias a la universalidad de los principios sobre los que se sustenta. Mas es importante tener siempre en mente los valores y fundamentos que hacen la misión de la organización. Es más importante saber quien eres que donde vas, ya que el camino siempre estará cambiando y deberás adaptarte a el sin perder el rumbo.

El modelo SIGI, no es más que una herramienta destinada a ayudar a las personas que desempeñan las labores directamente. Por ello, jamás deberá descuidarse el valor de la capacidad y experiencia de de cada una. De hecho, se deberá procurar siempre un enfoque hacia la cuarta perspectiva, el aprendizaje y la mejora continua. Para lograr el éxito las empresas deben invertir en capacitación, formación e Investigación y Desarrollo; cultivar y nutrir la relación con sus empleados a fin de retenerlos y lograr su lealtad; promover el liderazgo y la auto-dirección como un nivel de excelencia.

Así, se deja sentado el primer caso de aplicación de un Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria "SIGI", basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) y la Administración de Proyectos (AP) en México. En futuros estudios se logrará madurar este tipo de modelos, agilizar su implantación y la creación de enfoques más simples; se crearán combinaciones con otras metodologías como: Reingeniería, *Benchmarking*, *Lean Construcción*, Tecnologías de Información entre otros.

APLICACIÓN: CASO DE ESTUDIO

DEFINICIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

En los capítulos anteriores se presentaron los conceptos de gestión administrativa, y el CMI como un sistema integral de gestión para implantar y gestionar la estrategia empresarial, asimismo se definió la amplitud y alcance de los mismos en su aplicación a la administración proyectos en empresas de desarrollo inmobiliario. En los anexos se presentará el caso de estudio, la aplicación del Sistema Integral de Gestión Inmobiliaria (SIGI), en una empresa de desarrollo inmobiliario. La metodología es aplicable para cualquier empresa, la diferencia estriba en la complejidad, tamaño y tipo de información a manejar.

Los casos de estudio pueden ser escritos con diversos propósitos en mente (Lincoln y Guba, 1985), incluyendo desde la forma cronológica para registrar los acontecimientos en secuencia; como descripción de algún hecho particular; para enseñar utilizándolo como material de instrucción; o para prueba que avale o refute ciertas teorías o hipótesis. De hecho un caso de estudio, puede servir para diversos propósitos. De igual forma, los casos de estudio pueden ser escritos, en diversos niveles analíticos, que van desde una mera descripción de los hechos, o bien un nivel interpretativo e incluso hasta un nivel evaluativo. El presente caso de estudio se define como un estudio descriptivo-explicativo.

El presente caso de estudio consiste en la aplicación de los principios presentados en el marco teórico para construir, sobre la marcha de la operación diaria, un sistema integral de gestión en una empresa de desarrollo inmobiliario (SIGI). Vale hacer la distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión, ya que es sutil pero crucial por lo que no se las debe confundir. El primero es un medio de ver el desempeño pasado y el segundo es una herramienta para encausar las estrategias a largo plazo. En este sentido, la presente tesis se plantea como un estudio explicativo del

diseño del sistema de gestión de las estrategias a largo alzo, sus fundamentos y el proceso de implantación de los mismos en la práctica y los resultados obtenidos.

La metodología elegida para el diseño e implantación de SIGI se estructura sobre la teoría presentada por Kaplan y Norton para la construcción de un CMI, entendiendo que cada organización presenta sus propios requerimientos especiales de acuerdo a su giro y ambiente al momento de su aplicación. Los pasos aquí presentados se constituyen como niveles de asimilación y evolución, ya que cada nivel implica interiorizar los principios presentados en la teoría para cada concepto para luego, en efecto cascada, irse desplegando hasta llegar a la operación del día a día. La secuencia de diseño e implantación se presentan a continuación.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa seleccionada se denomina bajo el pseudónimo: "Desarrollo Inmobiliario Patrimonio S.A de C.V" (DIP) es una desarrolladora inmobiliaria, localizada en el estado de Baja California Sur, y se dedica al desarrollo y comercialización de fraccionamientos residenciales de interés medio con financiamiento hipotecario. Esta organización pertenece a un corporativo denominado "Grupo Corporativo" (GC) con base en el estado de Jalisco. Este grupo corporativo tiene dos líneas de principales de negocio, el desarrollo inmobiliario y la construcción, rubros en los que tiene una significativa trayectoria empresarial.

El GC y sus unidades estratégicas de negocio (UEN) se rigen por una misión: "Desarrollar productos y servicios de la mejor calidad a precios competitivos en el sector inmobiliario y de la construcción". Los miembros del grupo saben que tener un proyecto en mente es el principio de todo; saben que hacerlo realidad es un reto y que por eso existen, para ser la respuesta profesional y efectiva en materia de desarrollo inmobiliario y construcción". Si verificamos este postulado, de acuerdo a lo presentado por Collins y Porras, observamos que la ideología base esta presente y define la razón de ser de GC. En este sentido, el grupo corporativo tiene la siguiente estructura:

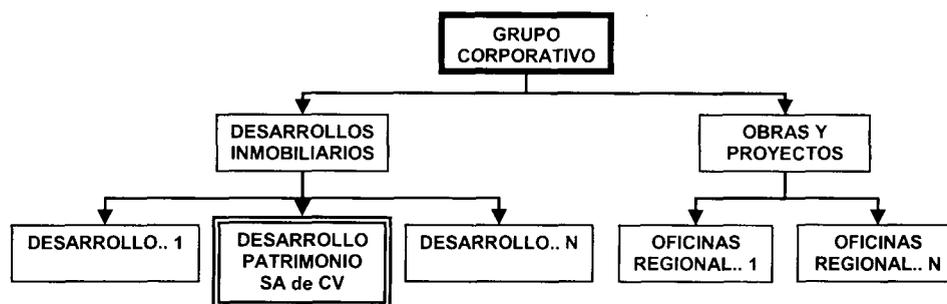


Figura A.1 Organigrama Corporativo

La UEN, Desarrollo Inmobiliario Patrimonio, S.A. de C.V., es un desarrollador y comercializador de residencias habitacionales de interés medio. Su campo de acción consiste en la procuración de predios y la gestión de los permisos ante las entidades gubernamentales, tanto nacionales, estatales y municipales para su posterior fraccionamiento y comercialización. El negocio de DIP es intensivo en valor agregado, es decir, los predios adquiridos son mejorados y dotados de infraestructura básica como la provisión de agua, luz, gas y servicios de telefonía. Por otro lado, los predios son urbanizados, es decir, provisión de calles y paisajismo.

Para lo anterior, una vez se cuenta con el predio adquirido y madurado el proyecto, se obtiene el financiamiento para la edificación de casas habitación, más conocidos como créditos puente, mismos que son otorgados por la banca o por la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF). Los créditos de la SHF son los más convencionales y son manejados por Sociedades Hipotecarias de Objeto Limitado (SFOL o SOFOL), cuyo campo de acción queda limitado al financiamiento de residencias, según lo establezca el Fondo para la Vivienda FOVI. Estos créditos son otorgados únicamente a desarrolladores inmobiliarios.

Ya edificadas, las viviendas son promocionadas y comercializadas por el desarrollador de la manera que mejor se ajuste a su mercado y conveniencia. Las viviendas pueden ser comercializadas mediante pago de contado o bien financiadas de 5 a 25 años con créditos otorgados por una SOFOL, banco u otra entidad financiera según convenga al cliente. El alcance de DIP va desde asesorar al cliente en la elección de la residencia propiamente, la elección de una entidad financiera para que le otorgue un crédito y el asesoramiento en la tramitación de crédito individual.

Una vez se aprueba el crédito individual a los clientes por el 85 a 90% del valor de la operación, y la residencia lleva un avance del 90% en obra, se procede a la individualización del crédito puente, esto quiere decir, que al vender una casa a crédito, el cliente asume la propiedad de la residencia y se adjudica una fracción del crédito puente como un crédito individual. Dado lo anterior, la SOFOL liquida al desarrollador, descontando el pago a capital y los intereses que se hayan generado. La liquidación se destina al pago de obligaciones del desarrollador y desde luego, una fracción constituyen utilidades de la operación. El ciclo operativo macro se cierra al individualizar la totalidad de las villas gravadas.

ANTECEDENTES

El proyecto residencial “La Cumbre” desarrollado por DIP consiste en 400 casas residenciales de interés medio desplantadas sobre un predio de 10 hectáreas en 8 fases de 50 casas cada una. Cada fase cuenta con sus propias áreas comunes, entre ellas se puede destacar piscinas, asadores, andadores y cajones de estacionamiento independientes. Las villas son de 2 y 3 dormitorios, sala, comedor, cocina, 1 y 2 baños, y patio de servicio. El precio de las villas está en el rango de 180,000 a 260,000 UDIS lo que equivale a decir de 700 mil a 1 millón de pesos en el año 2003.

Para llevar a cabo la labor de edificar y comercializar el proyecto “La Cumbre” se contaba originalmente con la siguiente estructura organizacional:

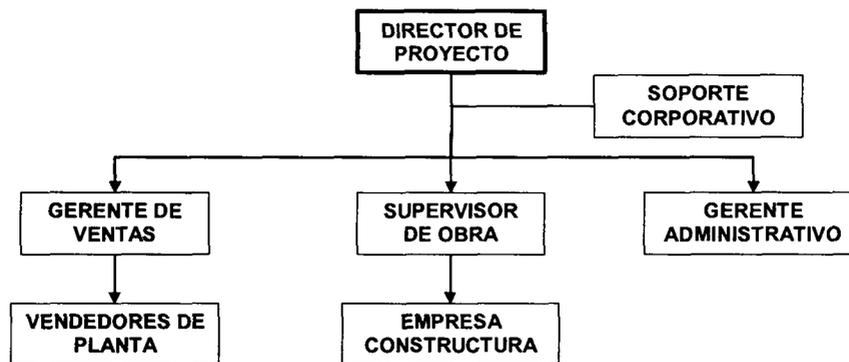


Figura A.2 Organigrama UEN original

Las ventas promedio del desarrollo, dada la estructura anterior, desde Noviembre de 2002 a Julio de 2003, para la 1ª fase de 50 villas, es de 3.5 casas por mes. Lo anterior responde a una serie de factores que retrasaron el normal desarrollo del proyecto y un sistema de comunicación muy limitado a reportes semanales escritos muy superficiales, es decir solo se controlaba semanalmente los medios de promoción en forma cuantitativa y no cualitativa; lo mismo aplica para el área de supervisión de obra en la que solo se llevaba el control del avance semanal y de estimaciones cuantitativamente sin realizar comparativas ni analíticas que permitan aflorar las peculiaridades de las diversas situaciones; el área financiera se limitaba a los balances y estados de resultados que reflejan muy someramente la situación de la empresa en periodos regulares. La forma de trabajo era relativamente entre las áreas y la información se concentraba básicamente en el director del proyecto con escasa comunicación entre las áreas.

En respuesta a lo anterior, GC modificó el organigrama y colocó un director regional de desarrollos inmobiliarios, mismo que coordina a los diferentes líderes de proyecto. En este caso se contrató los servicios de un líder de proyecto quien fue facultado para tomar todas las decisiones de gestión en el proyecto y que reporta al director regional. Las responsabilidades del líder de proyecto son tan amplias como aspectos implique el proyecto. Para llevar a cabo la gestión, el líder de proyecto cuenta con el asesoramiento del director regional y el soporte corporativo que abarca una dirección general, recursos humanos, contabilidad, sistemas informáticos y asesoría legal.

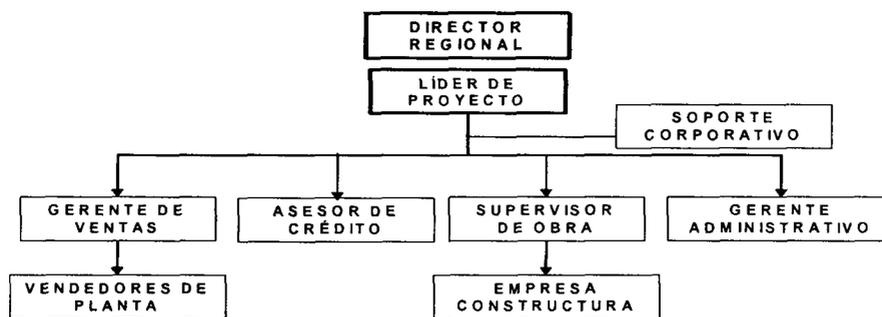


Figura A.3 Organigrama UEN complementado

MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES

Partiendo del estatuto de misión de GC, y siguiendo los lineamientos de Collins y Porras, se estableció una misión y visión para la unidad de negocios DIP que defina claramente su identidad, carácter y razón de ser en el contexto específico de su giro, profundizando y especificando aspectos clave que sean comprensibles y verificables en todos los niveles de la empresa. Asimismo se presentan los valores y la filosofía de trabajo.

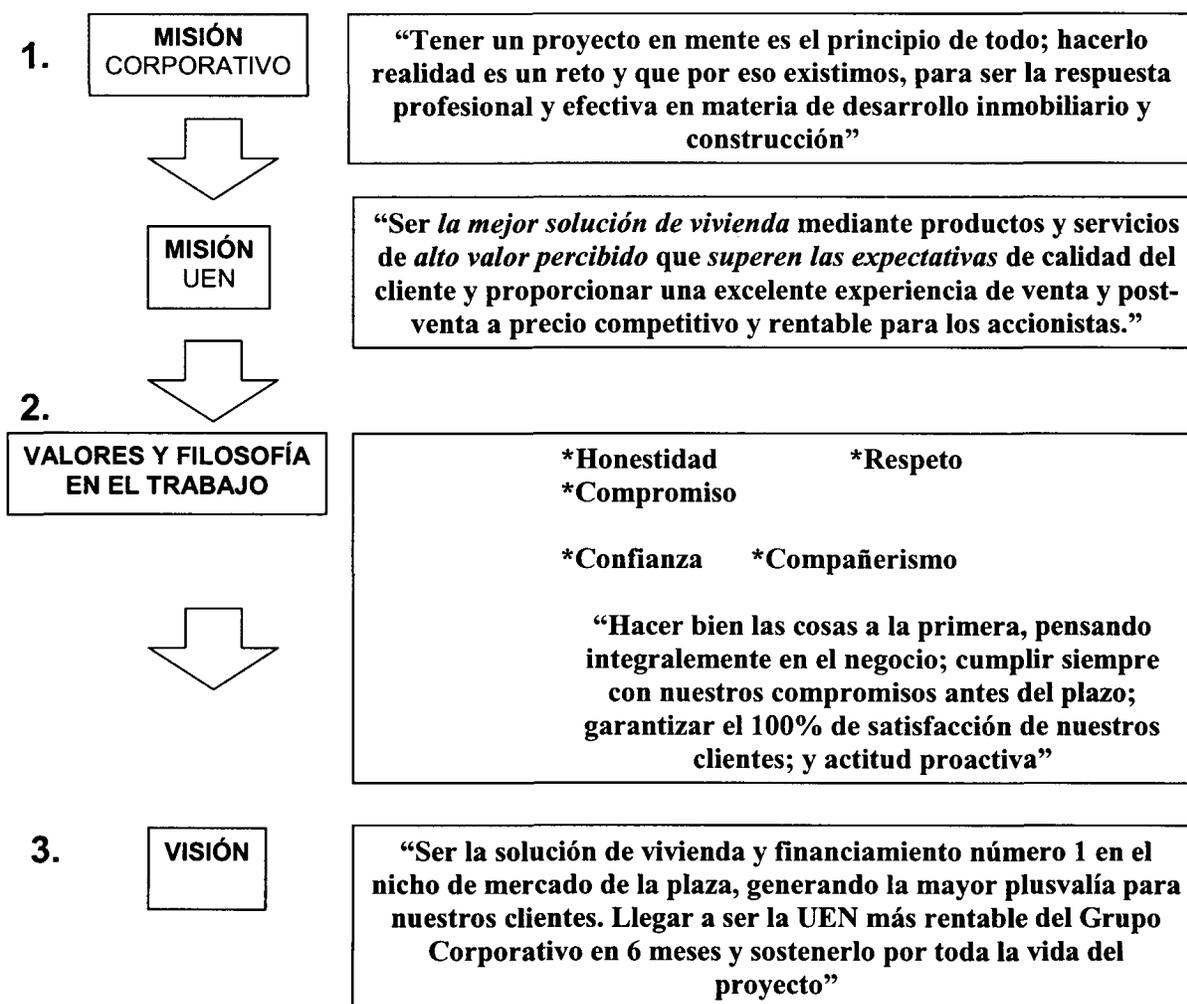
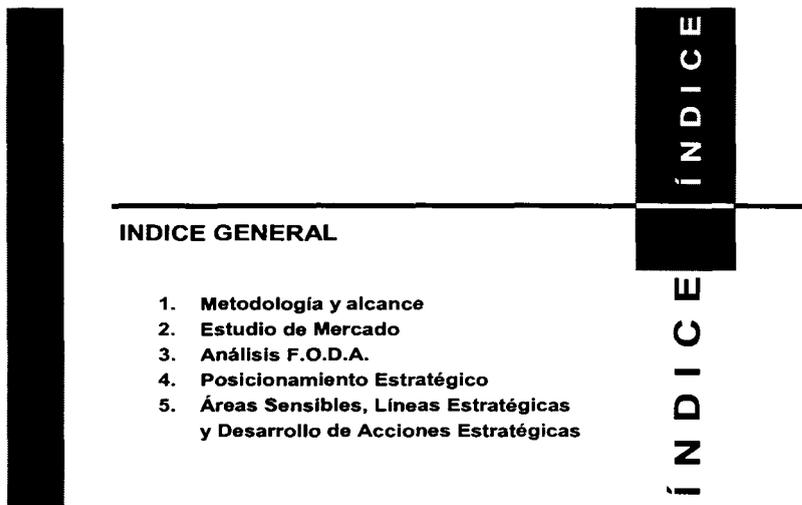


Figura A.4 Despliegue de los estatutos de Misión, Valores y Filosofía

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



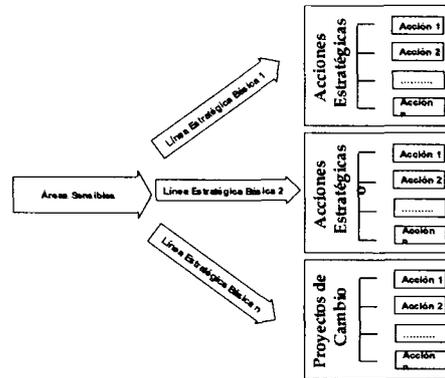
1 Metodología y alcance

- Realizando un análisis de *DESARROLLO INMOBILIARIO S.A. de C.V.*, se han identificado oportunidades y peligros para la compañía en el sector de desarrollo inmobiliario habitacional en *alguna ciudad de México*.
- Este documento pretende estructurar las posibles acciones resultantes, identificadas *a priori* por el análisis, a través de un procedimiento que sirva para alcanzar mediante consenso, los objetivos estratégicos de la compañía.
- El análisis realizado de una manera estructurada, ha puesto de manifiesto una serie de Líneas Estratégicas Básicas (LEB's), al tiempo que ha aflorado toda una serie de acciones de menor alcance global pero de gran trascendencia puesto que su materialización dotaría a la empresa de herramientas y competencias concretas de cara a la mejora de nuestra competitividad en el sector del desarrollo inmobiliario en esta ciudad.
- Mediante este análisis, dicha información puede ser estructurada alrededor de unas LEB's que serán agrupadas en grandes Áreas Sensibles.

Área Sensible 1	Área Sensible 2	Área Sensible n
■ LEB 1.1	■ LEB 2.1	■ LEB m.1
■ LEB 1.2	■ LEB 2.2	■ LEB m.2
■ ...	■ ...	■ ...
■ LEB 1.n	■ LEB 2.n	■ LEB m.n

1 Metodología y alcance

- Una vez identificadas, mediante un análisis FODA las oportunidades, las fortalezas, las debilidades y las amenazas, se determinan las Líneas Estratégicas de Acción (LEB's) y se definen las acciones específicas a realizar que serán incorporadas a su vez a Proyectos e iniciativas de Cambio.
- Estas acciones agrupadas en Proyectos de Cambio tienen como objetivo ayudar al cumplimiento de las LEB's previamente identificadas.



2 Estudio de Mercado

Se llevó a cabo un estudio de mercado con la finalidad de ubicar la oferta de la empresa en relación a la competencia.

Desarrollo:	A	B	C	D	E
Servicios	Albercas Áreas de recreo Estacionamiento 2 autos Régimen Condominial Seguridad	Albercas Áreas de recreo Estacionamiento 2 autos Régimen Condominial Seguridad	Albercas Áreas de recreo Estacionamiento 1 auto Régimen Condominial Seguridad	Albercas Áreas de recreo Estacionamiento 1 auto Régimen Condominial Seguridad	Alberca Estacionamiento 2 autos Régimen Condominial Porton Electrico
Oferta del desarrollo	Villas de 2r/2b 111mts2 Villas de 3r/2b 118mts2	V. Luna 3r/2b 116mts2 V. Lirio 3r/2b 127mts2 V. Tulé 3r/2b 132mts2	V. Sol 2r/2b 84mts2 V. Agua 2r/2b 88mts2 V. Mar 2r/2b 92mts2	Dep. Mayorca 72mts2 Dep. Mayorca 85mts2 Dep. Ibiza 92mts2 Pen Ibiza 105mts2	V. Coral 115mts2
Total de Viviendas	Total de villas 29	Total de villas 79	Total de villas 360	Total de Dep. 112	Total de villas 99
Calidad en acabados	Medio-alta	Alta-baja	Medio-medio	Medio-medio	Medio - baja
Precio de Venta	\$1,370,000.00 \$1,450,000.00	\$1,256,000.00 \$1,498,000.00 \$1,765,000.00	\$993,500.00 \$814,500.00 \$694,700.00	\$693,000.00 \$768,000.00 \$840,000.00 \$929,000.00	\$930,000.00
Promedio Precio m2	\$12,314.41	\$12,050.66	\$9,293.32	\$9,124.30	\$8,086.95
Publicidad utilizada	Prensa, radio, volanteo, internet	Prensa, radio, internet, visitas personales	Prensa, radio, volanteo, visitas personales, internet	Prensa, radio, volanteo, visitas personales, internet	Prensa, radio, internet

3 Análisis FODA

➤ Fortalezas:

- ✓ Grupo corporativo con experiencia en el negocio del desarrollo inmobiliario y construcción civil.
- ✓ Cuenta con un plantel formado por profesionales, técnicos y gente especializada, altamente capacitados.
- ✓ Cuenta con estructura organizacional plana, simple y efectiva.
- ✓ Como grupo, tiene más de 12 años en el mercado inmobiliario con acceso a créditos y economía de escala.
- ✓ Goza de solidez económica (Cuenta con activos fijos: empresas, terrenos, maquinaria, equipos y otros, con alto valor comercial).
- ✓ Cuenta con una importante participación en el mercado habitacional en la ciudad.
- ✓ Goza de un buen ambiente de trabajo.
- ✓ Excelente control financiero, fiscal y apego a las disposiciones legales.

Análisis FODA

➤ Oportunidades:

- ✓ Gran crecimiento demográfico en la región que esta demandando viviendas de interés medio.
- ✓ Mayor cantidad de actores en la gerencia media, emprendedores y vendedores con ingresos medios que demandan acomodaciones de mayor calidad percibida que la oferta de interés social.
- ✓ Mejoramiento y creación de nuevos productos financieros orientados a la vivienda de interés medio, fomentados por el gobierno e iniciativa privada.
- ✓ Mercado local cautivo, migración local que busca empleo y vacacionistas, nacionales y extranjeros que buscan una residencia para fines habitacionales, vacacionales o como una inversión en el patrimonio.
- ✓ Gente que busca tranquilidad, seguridad y pertenencia.
- ✓ Poca competencia directa.
- ✓ Posicionamiento del fraccionamiento, gracias a otros desarrollos de mayor nivel, centros comerciales, nuevas escuelas e iglesia en zonas inmediatas.

Análisis FODA

➤ Debilidades:

- ✓ Pérdida de competitividad frente a empresas similares con precios más bajos/mayor densidad o bien con similares con densidad más baja/precio más alto.
- ✓ Estructura con pocos miembros, alta carga de trabajo, falta de organización y comunicación.
- ✓ Procedimientos operativos prácticamente informales, no estandarizados y desarticulados.
- ✓ Relación inestable con el proveedor principal de servicios de construcción.
- ✓ Baja liquidez, deficiencias en la planeación de los flujos de efectivo debido a la poca certidumbre respecto a la demanda y el comportamiento del mercado.
- ✓ Deficiencias en los sistemas de control de calidad y planeación de ejecución de obra.
- ✓ Pensamiento conformista o mentalidad de "siempre se hizo así", "así esta bien" y pensamiento con enfoque de constructor.
- ✓ No están claras las responsabilidades y deberes de cada puesto de trabajo.
- ✓ Falta de constancia del área de ventas.
- ✓ Contratos y formatos legales débiles, mal estructurados y poco flexibles como para proteger intereses organizacionales adaptables a circunstancias especiales.

Análisis FODA

Amenazas:

- ✓ Pérdida de clientes y/o disminución de márgenes por la alta competencia indirecta o productos alternativos.
- ✓ Inminentes competidores nuevos en el sector de mercado de habitación media en el mismo sector de mercado.
- ✓ Dificultad para sostener contratos a bajo costo y justo a tiempo con los proveedores.
- ✓ Disminución de la calidad del producto terminado (gestión de costos), es decir, producto de menor calidad percibida.
- ✓ Alto costo del financiamiento para la edificación.

Posicionamiento Estratégico

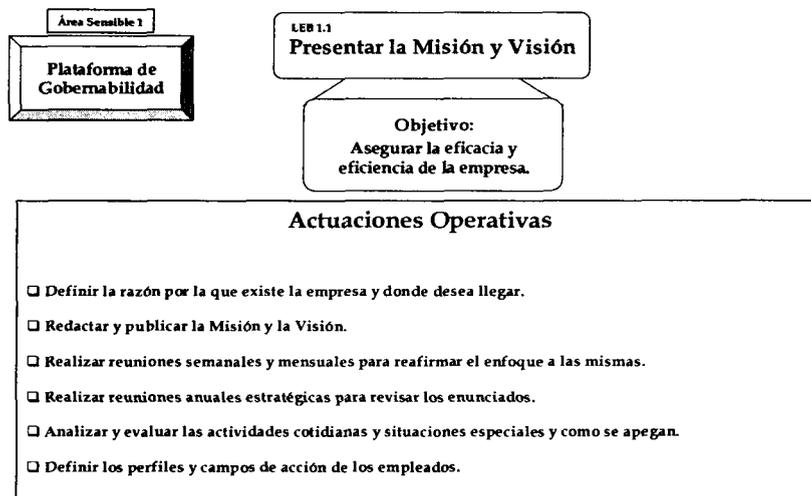
Considerando los resultados del estudio de mercado y de análisis FODA se procedió a definir la Mezcla de valor que ofrecerá la empresa a sus clientes, tanto externos como internos.

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo: Régimen de propiedad condominial horizontal. • Albergas, asadores y parques comunes. • Paisajismo: Endémico de la región • Densidad: Media, 40 villas / hectárea • Arquitectura: Santa Fe contemporáneo • Vistas al mar y a la sierra • Sup. Construida: 60 a 90 m2 + terrazas • 2 y 3 recámaras, sala comedor, cocina • No incluye carpintería, ni equipamiento • Acabados vistosos / económicos | <ul style="list-style-type: none"> • Zona del corredor turístico (hotelero) • Camino de ingreso pavimentado • A 5 minutos de la ciudad, colegios, centros comerciales y de abasto • Barda perimetral con enrejado • Entrada con control remoto • Seguridad y vigilancia • Plusvalía real y efectiva • Garantías reales. • Financiamiento de 5 a 25 años. • Enganches desde el 5% y 10% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

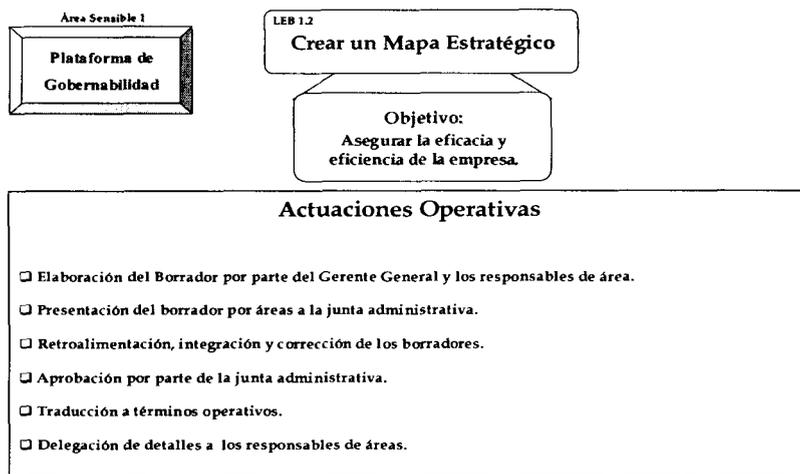
5 Desarrollo de acciones del Plan Estratégico de PATRIMONIO S.A. de C.V.



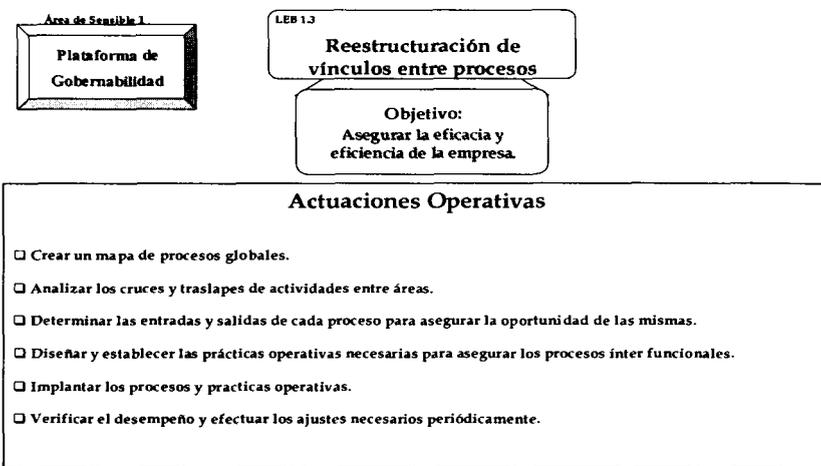
5 Desarrollo de acciones del Plan Estratégico de PATRIMONIO S.A. de C.V.



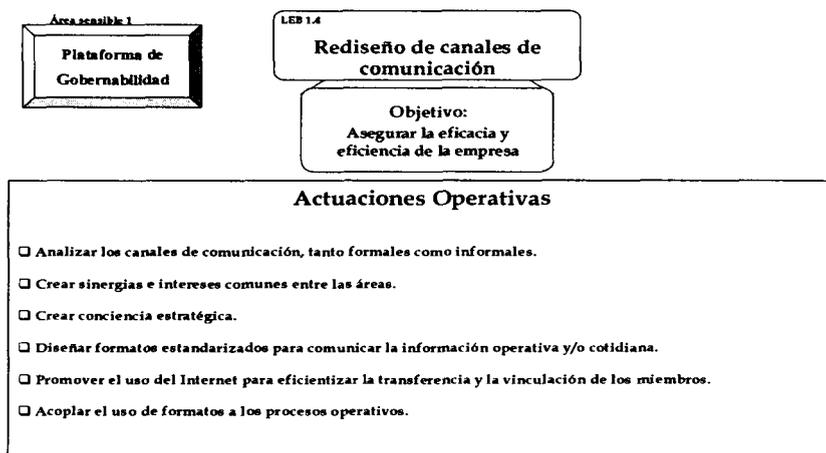
5 Desarrollo de acciones del Plan Estratégico de PATRIMONIO S.A. de C.V.



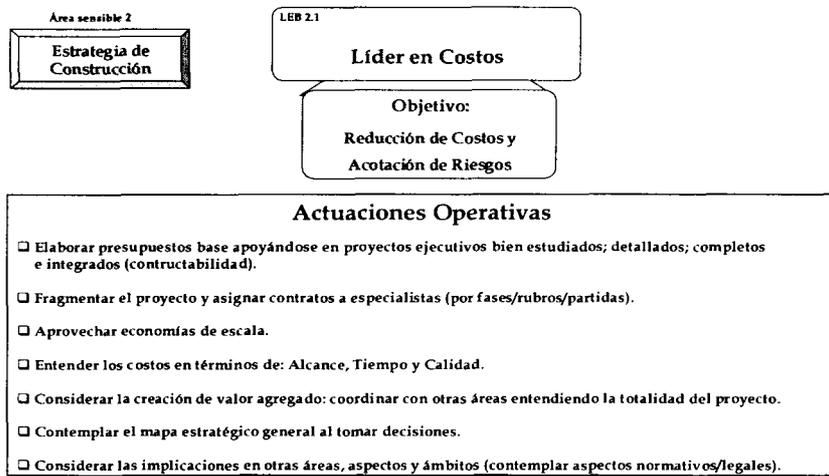
5 Desarrollo de acciones del Plan Estratégico de PATRIMONIO S.A. de C.V.



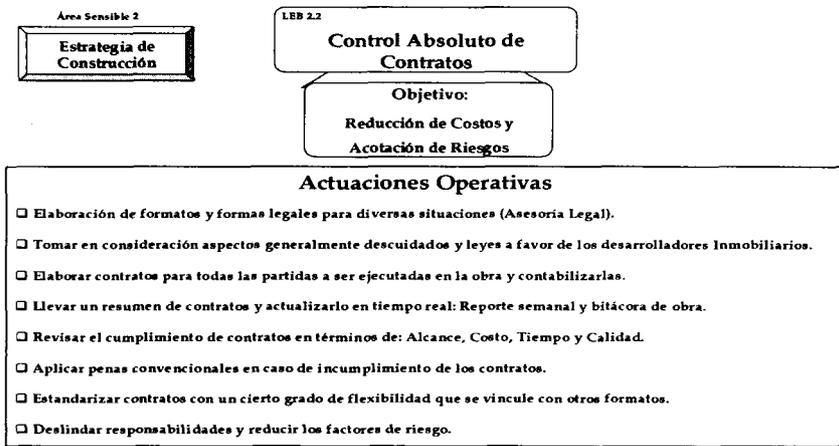
5 Desarrollo de acciones del Plan Estratégico de PATRIMONIO S.A. de C.V.



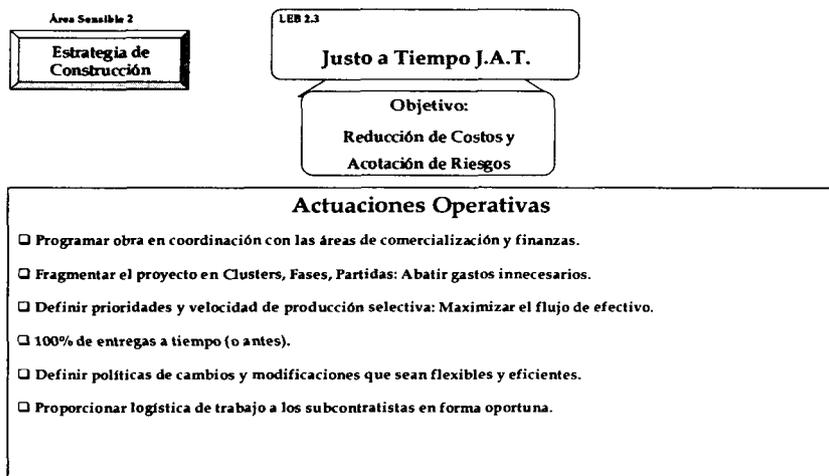
5 Desarrollo de acciones del Plan Estratégico de PATRIMONIO S.A. de C.V.



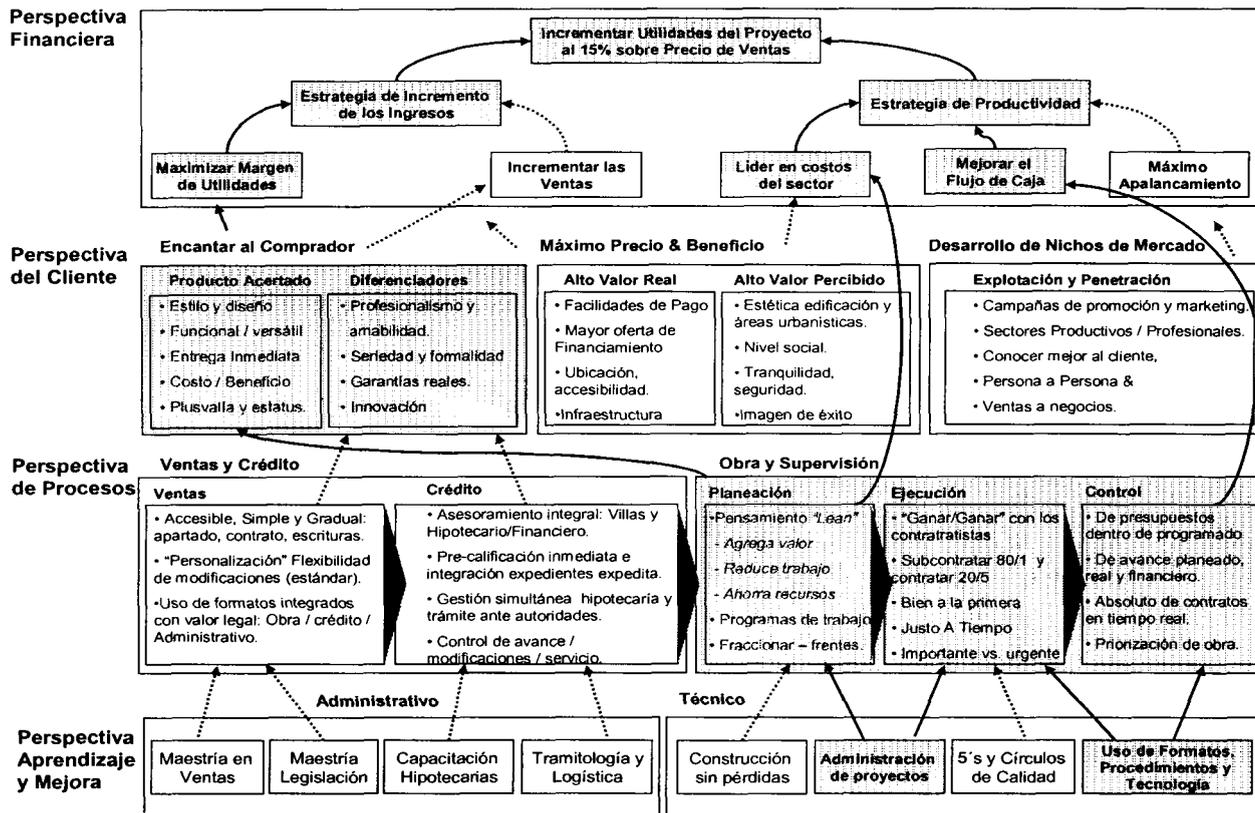
5 Desarrollo de acciones del Plan Estratégico de PATRIMONIO S.A. de C.V.



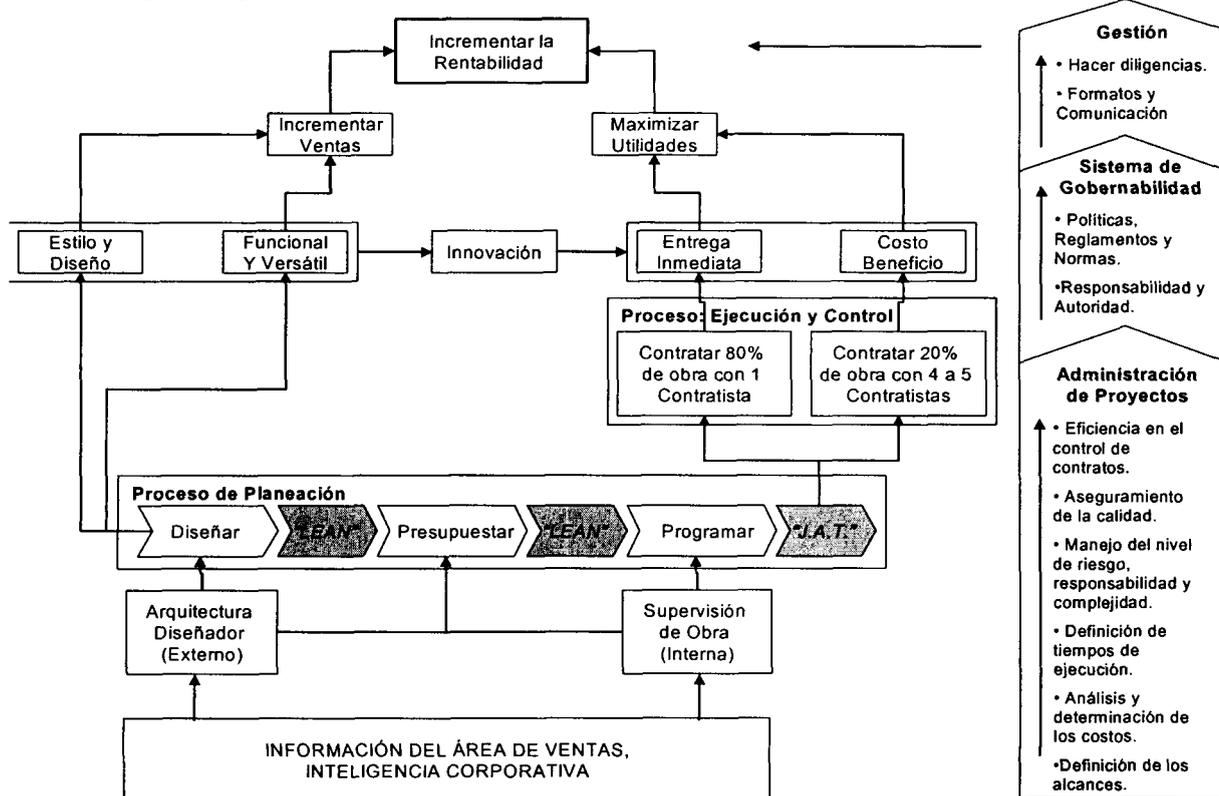
5 Desarrollo de acciones del Plan Estratégico de PATRIMONIO S.A. de C.V.



CUADRO DE MANDO INTEGRAL



MAPA ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE TÉCNICA

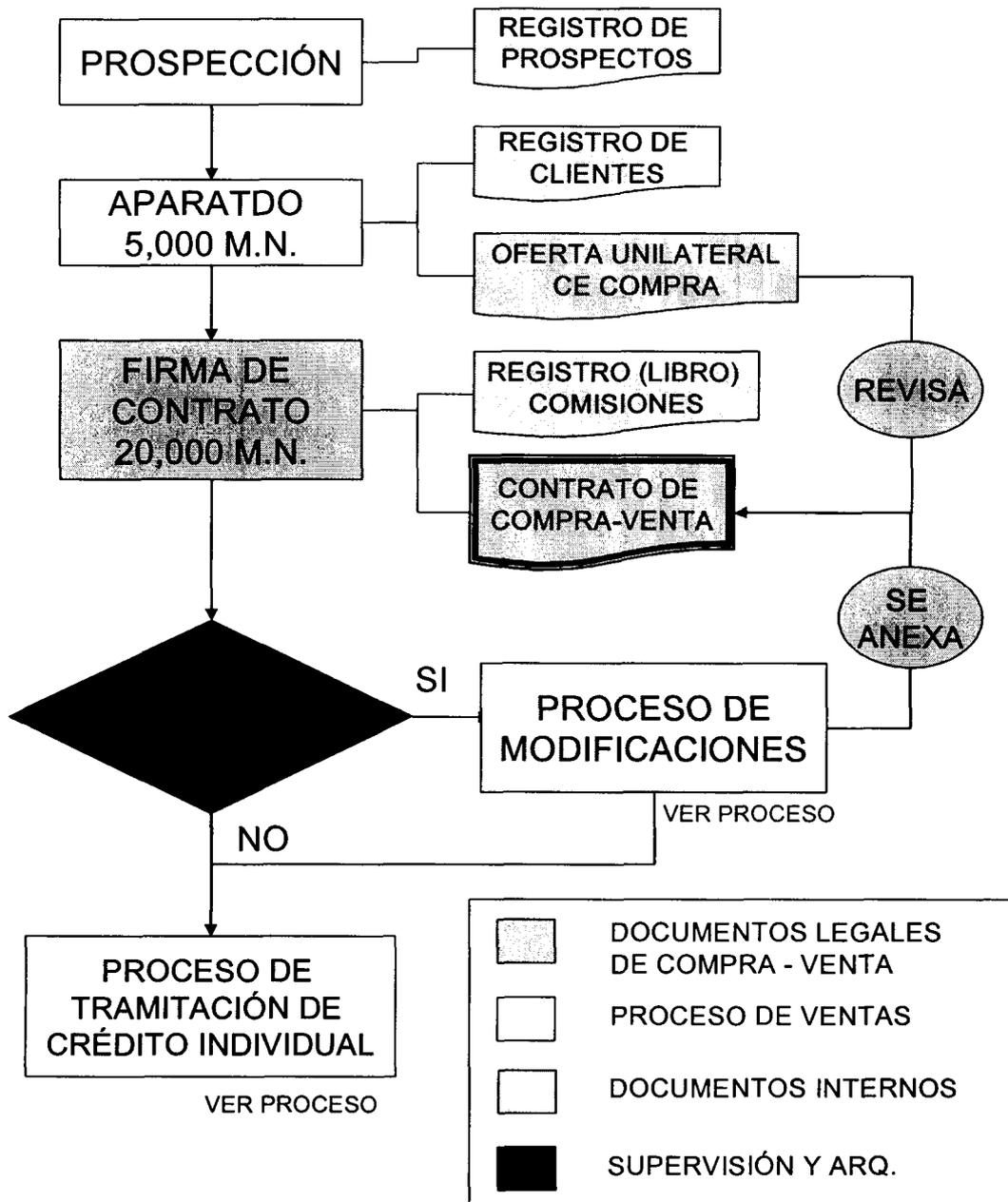


ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

1.-

PROCESO DE VENTAS

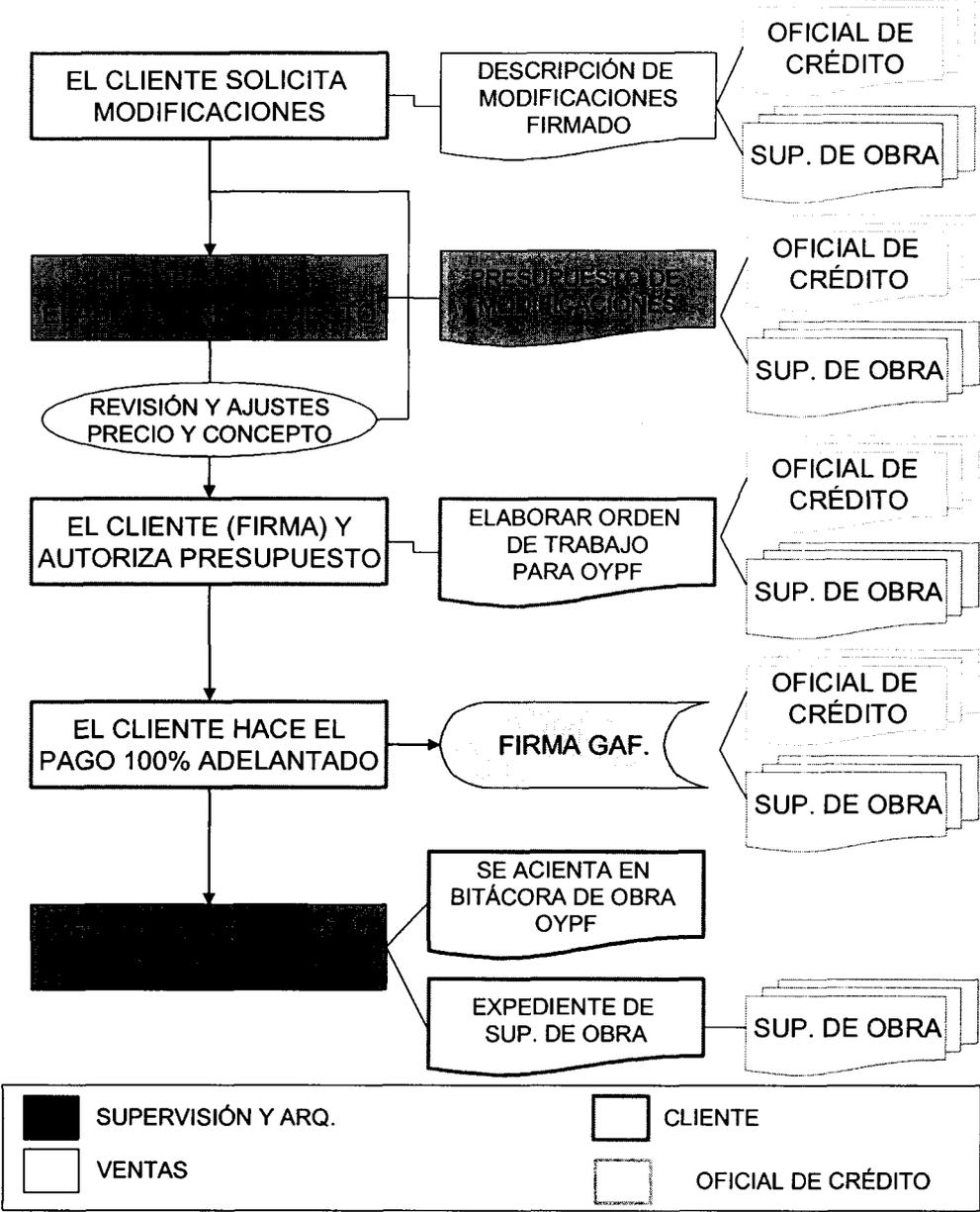
TODOS JUNTOS, SI SE PUEDE !!



2.-

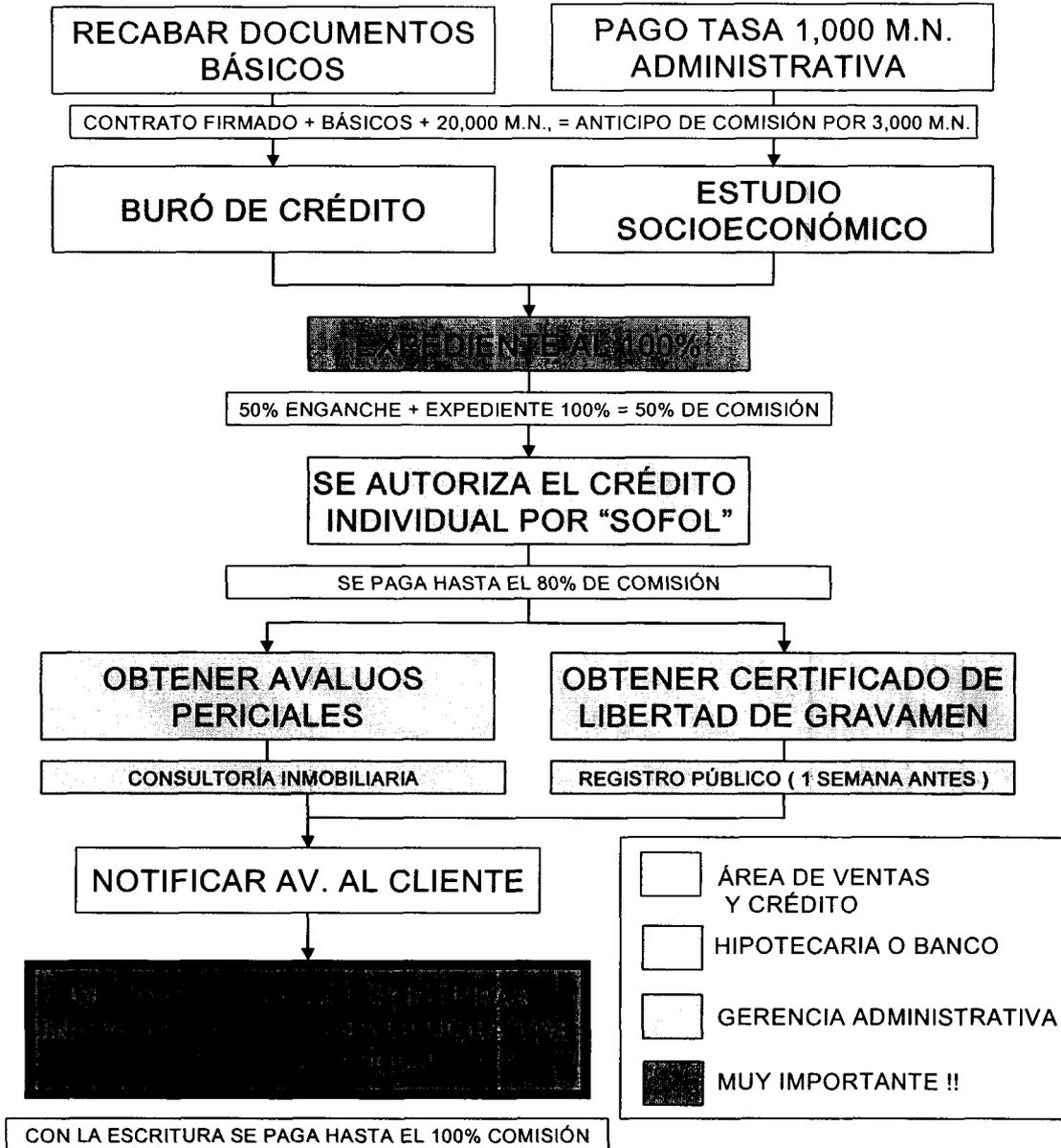
PROCESO DE MODIFICACIONES

TODOS JUNTOS, SI SE PUEDE !!



3.-

PROCESO TRÁMITE DE CRÉDITO INDIVIDUAL



TODOS JUNTOS, SI SE PUEDE !!

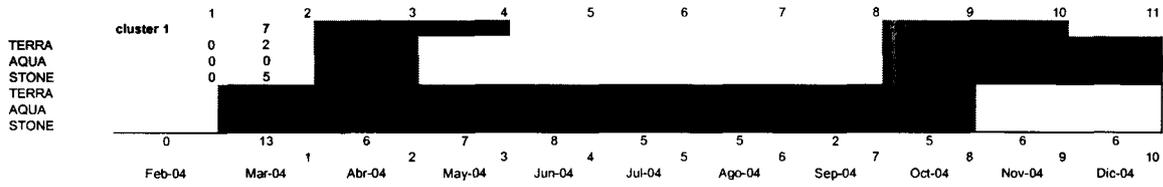
ANEXO 5

PLAN DE NEGOCIOS

Nº UNID.	MODELO	M2 CONST.	PRECIO DE VENTA	COSTO TERRENO	COSTO URBANIZACION	COSTO POR EDIFICACION	OBRA ESPECIALES	COSTOS INDIRECTOS	COSTO TOTAL	UTILIDAD BRUTA	GASTOS DE OPERACION	UTILIDAD NETA
ETAPA 1												
20	TERRA	1,200	10,000,000	1,000,000	2,000,000	3,000,000	550,000	327,500	6,877,500	3,122,500.00	350,000.00	2,222,500.00
10	AQUA	600	8,000,000	500,000	1,000,000	2,000,000	250,000	187,500	3,937,500	2,062,500.00	300,000.00	1,512,500.00
25	STONE	1,500	17,500,000	1,250,000	2,500,000	6,250,000	700,000	535,000	11,235,000	6,265,000.00	250,000.00	5,315,000.00
		3,300	33,500,000	2,750,000	5,500,000	11,250,000	1,500,000	1,050,000	22,050,000	11,450,000.00	900,000.00	9,050,000.00
			100.0%	8.2%	16.4%	33.6%	4.5%	3.1%	65.8%	34.2%	2.7%	27.0%
ETAPA 2												
15	TERRA	900	7,500,000	750,000	1,500,000	2,250,000	100,000	230,000	4,830,000	2,670,000.00	275,000.00	2,295,000.00
20	AQUA	1,700	12,000,000	1,000,000	2,000,000	4,000,000	200,000	360,000	7,560,000	4,440,000.00	225,000.00	4,015,000.00
20	SOTONE	1,800	14,000,000	1,000,000	2,000,000	5,000,000	200,000	410,000	8,610,000	5,390,000.00	350,000.00	4,840,000.00
		4,400	33,500,000	2,750,000	5,500,000	11,250,000	500,000	1,000,000	21,000,000	12,500,000.00	850,000.00	11,150,000.00
			100.0%	8.2%	16.4%	33.6%	1.5%	3.0%	62.7%	37.3%	2.5%	33.3%
ETAPA... N												
20	TERRA	1,200	10,000,000	1,000,000	2,000,000	3,000,000	200,000	310,000	6,510,000	3,490,000.00	250,000.00	3,040,000.00
15	AQUA	900	9,000,000	750,000	1,500,000	3,000,000	400,000	282,500	5,932,500	3,067,500.00	200,000.00	2,467,500.00
20	STONE	1,200	14,000,000	1,000,000	2,000,000	5,000,000	400,000	420,000	8,820,000	5,180,000.00	300,000.00	4,480,000.00
		3,300	33,000,000	2,750,000	5,500,000	11,000,000	1,000,000	1,012,500	21,262,500	11,737,500.00	750,000.00	9,987,500.00
			100.0%	8.3%	16.7%	33.3%	3.0%	3.1%	64.4%	35.6%	2.3%	30.3%
TOTALES												
		11,000	100,000,000	8,250,000	16,500,000	33,500,000	3,000,000	3,062,500	64,312,500	35,687,500	2,500,000	30,187,500
			100.0%	8.3%	16.5%	33.5%	3.0%	3.1%	64.3%	35.7%	2.5%	30.2%

	M2 CONST.	P. VENTA	COSTO EDIF.	COSTO TERRENO	COSTO URS.	OBRAS ESPECIALES	GASTO OP.
TERRA	60	500,000	150,000	50,000	100,000	1,500,000	900,000
AQUA	85	600,000	200,000	50,000	100,000	500,000	850,000
STONE	90	700,000	250,000	50,000	100,000	1,000,000	750,000

FLUJOGRAMA DE VENTAS – ESCRITURACIÓN



PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS

- 1,286,000
- 4,480,000



PROGRAMACIÓN DE EDIFICACIÓN OBRA CLUSTER - N

Total de villas 43

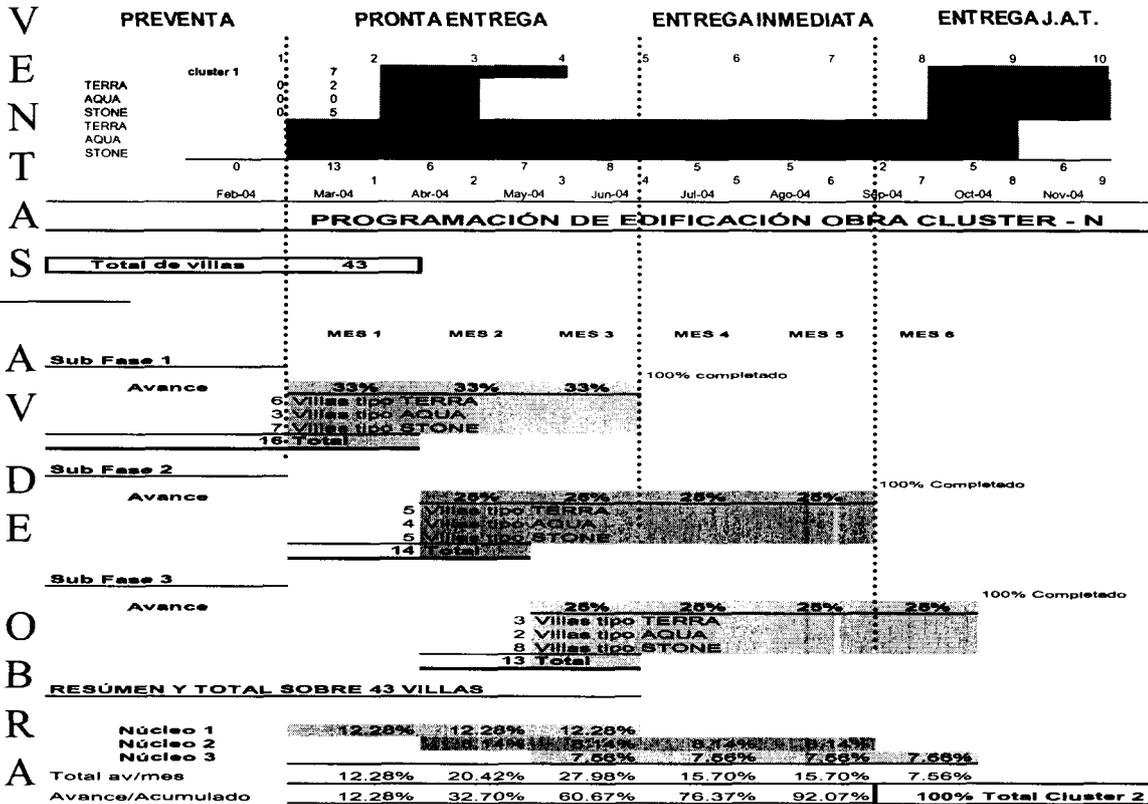
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Sub Fase 1						
Avance	33%	33%	33%	100% completado		
	6 Villas tipo TERRA					
	3 Villas tipo AQUA					
	7 Villas tipo STONE					
16 Total						
Sub Fase 2						
Avance	25%	25%	25%	25%	100% Completado	
	5 Villas tipo TERRA					
	4 Villas tipo AQUA					
	5 Villas tipo STONE					
14 Total						
Sub Fase 3						
Avance	25%	25%	25%	25%	100% Completado	
	3 Villas tipo TERRA					
	2 Villas tipo AQUA					
	8 Villas tipo STONE					
13 Total						

RESÚMEN Y TOTAL SOBRE 43 VILLAS

Núcleo 1	12.28%	12.28%	12.28%			
Núcleo 2	[REDACTED]					
Núcleo 3	7.56%	7.56%	7.56%	7.56%		
Total av/mes	12.28%	20.42%	27.98%	15.70%	15.70%	7.56%
Avance/Acumulado	12.28%	32.70%	60.67%	76.37%	92.07%	100% Total Cluster 2

PROGRAMACIÓN DE URBANIZACIÓN OBRA CLUSTER - 2

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
Movimiento de tierras	6.60%	3.40%					10%
Guarniciones		1.70%	1.65%	1.65%			5%
Pavimento asfáltico				10.00%	10.00%		20%
Redes de Agua y alcantarillado	3.75%	3.75%	3.75%	3.75%			15%
Redes eléctricas media y alta tensión	3.75%	3.75%	3.75%	3.75%			15%
Telefonía	3.75%	3.75%	3.75%	3.75%			15%
Alberca				5.00%	5.00%		10%
Áreas exteriores y/o ornato.			1.70%	1.65%	1.65%		5%
Alumbrado exterior					2.50%	2.50%	5%
	20.00%	15.00%	15.00%	20.00%	15.00%	15.00%	
TOTAL AVANCE							100%



HOJA DE CONTROL DE CONTRATOS Y SIMULACIÓN

	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Contrato Construcción 2.1 total villas 16	25% 1,000,000.00	25.00% 1,000,000.00	25.00% 1,000,000.00	25.00% 1,000,000.00			
Total Contrato 2.1							4,000,000.00
Contrato Construcción 2.2 total villas 14		20% 700,000.00	20% 700,000.00	20% 700,000.00	20% 700,000.00	20% 700,000.00	
Total Contrato 2.1							3,500,000.00
Contrato Construcción 2.3 total villas 13			20% 660,000.00	20% 660,000.00	20% 660,000.00	20% 660,000.00	20% 660,000.00
Total Contrato 2.1							3,300,000.00
Contrato de Movimiento de Tierras Mto. Contrato c.IVA	67% 600,000.00	17% 100,000.00	17% 100,000.00				
Total Mov. 2							600,000.00
Urbanización Mto. Contrato c.IVA		20% 500,000.00	15% 375,000.00	15% 375,000.00	20% 500,000.00	15% 375,000.00	15% 375,000.00
Total Urb. 2							2,500,000.00
Sub-Total Fase 2.1	1,400,000.00	2,300,000.00	2,835,000.00	2,735,000.00	1,860,000.00	1,735,000.00	1,035,000.00
Case Total							12,500,000.00

Erogaciones Programadas -Vs- Reales

Mes	Erogaciones Programadas	Erogaciones Reales
mes 0	1,400,000.00	1,400,000.00
mes 1	2,300,000.00	2,300,000.00
mes 2	2,835,000.00	2,835,000.00
mes 3	2,735,000.00	2,735,000.00
mes 4	1,860,000.00	1,860,000.00
mes 5	1,735,000.00	1,735,000.00
mes 6	1,035,000.00	1,035,000.00

ANEXO 6

MATRIZ DE COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDADES

AGENTES DE VENTAS	GERENTE DE VENTAS	OFICIAL CRÉDITO	GERENTE ADMIN.	SUPERVISOR DE OBRA	LÍDER DE PROYECTO
-------------------	-------------------	-----------------	----------------	--------------------	-------------------

VENTAS

PROSPECCIÓN	E	R
APARTADO	E	R	I	.	.	.
CONTRATOS	I	R	D	C	.	A
MODIFICACIONES	E	R	D	C	R	I
COMPROMISOS DE ENTREGA	E	R	I	I	R	I
PROGRAMA ANUAL DE VENTAS	I	R	I	I	I	I

SUPERVISIÓN

PRESUPUESTOS	I	R	D	.	E	I
ORDEN DE MODIFICACIÓN	I	E	D	C	R	A
AVANCE OBRA	I	I	I	I	R	I
BITACORA	.	.	.	I	R	I
REL. CONTRATOS	.	.	.	I	E	R
PAGO X AVANCE	.	.	.	C	E	R
CONTROL DE CALIDAD	.	R	.	.	R	I

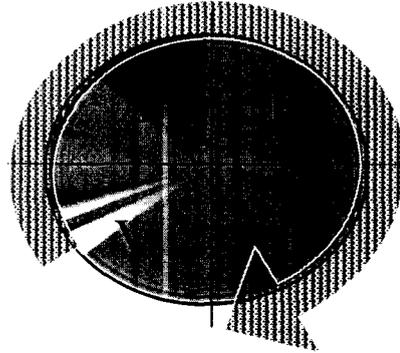
CRÉDITO

RECABA DOCUMENTOS	E	R	R	I	.	.
AUTORIZA CRÉDITO	I	I	R	.	.	I
CITA A ESCRITURAS	I	R	E	I	I	I
AUTORIZA COMISIONES	I	E	R	I	.	A

JUNTA DE PLANEACIÓN ANUAL (ESQUEMA)

JUNTA ANUAL

- I. ESTRATEGIA**
- Presentación del FODA
 - Presentación de las LEN's
 - Presentación de ME's
 - Presentación de B.Plan
 - Presentación de Objetivos por Áreas
- II. TÁCTICA**
- Mapas Estratégicos por Áreas
 - Acciones Específicas por Áreas
 - Inclusión de temas / aspectos nuevos
 - Consideraciones / implicaciones
 - Acuerdos
- III. MINUTA DE TRABAJO**
- Descripción de puntos acordados
 - Asignación de responsables
 - Tiempos de ejecución de trabajos (finales)

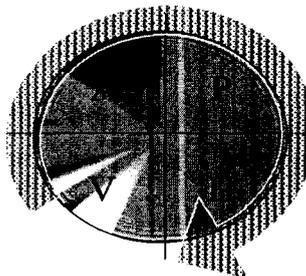


- Alcance
- Presupuestos
- Tiempos
- Equipo de trabajo
- Desempeño
- Int./Externos
- Resultados
- Proyecciones

JUNTA DE PLANEACIÓN MENSUAL

JUNTA MENSUAL

- I. **REPORTE ESCRITO** V
 - Minuta de la junta anterior
 - Reporte de dirección
 - Reporte técnico
 - Reporte de ventas
 - Reporte Financiero
- II. **DISCUSIÓN DE TEMAS** A & P
 - Discusión de los temas del reporte
 - Inclusión de temas / aspectos nuevos
 - Consideraciones / implicaciones
 - Acuerdos
- III. **MINUTA DE TRABAJO** H
 - Descripción de puntos acordados
 - Asignación de responsables
 - Tiempos de ejecución de trabajos (finales)



- Alcance
- Presupuestos
- Tiempos
- Equipo de trabajo
- Desempeño
- Int./Externos
- Resultados
- Proyecciones

MINUTA DE LA JUNTA MENSUAL (Plan de trabajo MAESTRO)

I. Asistencia

Fecha dd/mm/aaaa

II. Acuerdos

Puntos Acordados	Responsable	Status	Fecha
Contratar un gestor externo para agilizar permisos fase 2 y 3 con Gob. del Estado.	LIDER	Autorizado	Antes Jun -1 (2004)
Realizar un convivio en el desarrollo como estrategia de prospección.	VENTAS	Importante	15 - Mayo (2004)
Elaborar diseño arquitectónico, urbanístico e instalaciones de fase 2 y 3.	SUPERV.	En progreso	- Abril (2004)
Presupuestar fases 2 y 3	SUPERV.	Urgente	
Ahorrar 1% en los costos de edificación.	SUPERV.	Paulatino	Jun -Dic (2004)
Programar construcción canal de agua	SUPERV.	Postergado	Ene (2005)
Realizar conciliación de cuentas con el contratista de edificación.	ADMIN. / SUPERV.	Incompleto	13 - Mayo (2004)

III. Temas para la próxima junta.

Nombre de quien Elaboró
Firma

DESPLIEGUE JUNTA DE PLANEACIÓN MENSUAL

LISTA DE PENDIENTES GENERALES
AL 25 DE MARZO DE 2004-02-25

No.	Concepto	Status	Resp.	3°s	Fechas
Escrituración					
1.	Expedientes de crédito completos	75%	ODC	Hipotecaria	
2.	Control de modificaciones por villa	Actualizar	ODC	Arquitectura	
3.	Firma de Ofertas Unilaterales de Compra (OUC)	Lienado	GDV	Gerente de Ventas	
Ventas					
5.	Terminar nueva casa muestra	95%	GDV	Decoradora	
8.	Imagen oficina de ventas		ARQ	Contratistas	
9.	Señaladores, lonas, caballetes	Pagado 50%	GDV	Diseño Gráfico	
11.	Pago de comisiones devengadas	Liberar	ADM	GDV	
Supervisión					
12.	Planta de Tratamiento	Pruebas	ARQ	Hidrosistemas	
13.	Sembrado C.2 y C.4	Borrador	ARQ	-	
15.	Pavimento C.3 (precio/contrato)	Presupuesto	ARQ	Proveedor	
17.	Aplicación de garantías C.2	35%	ARQ	-	
18.	Reporte de la Protepa	Infracción	ARQ	-	
19.	Extras C.3 (Bases + Iluminación)	Cotizar	ARQ	Proveedor	
Lider / Dirección					
21.	Régimen condominial	Protocolizar	LID	Notario/Catastro	
22.	Solicitud de crédito C.2 y C.4	Armar Carpetas	LID	Hipotecaria	
23.	Rev. Business Plan	Actualizar	LID	Contralor	
25.	Canal de Agua (ley de aguas sup.)	Calcular	LID	Despacho Hid.	
26.	Beneficios fiscales (Agua)	Tramitar	LID	Gestor	
28.	Junta de asamblea de condóminos	Pres. Informe	LID	Directiva	

PARA USO PERSONAL DEL ADMINISTRADOR DE PROYECTO

PARTIDAS DE TRABAJO – SUPERVISIÓN
AL 25 DE MARZO DE 2004-02-25

No.	Concepto	Status	Resp.	3°s	Fechas
A. ARRANQUE FASE - 2					
1	Planos de sembrado (borrador)	80%	Carlos	ARQ	
2	Levantamiento topográfico	40%	Juan	TOP	
3	Integración topografía – sembrado	0%	Yo	Proveedor	
4	Planos arquitectónicos y acabados	35%	Carlos	-	
5	Planos estructurales y constructivos	65%	Estructurar	-	
6	Plano de urbanización	0%	Urbiz	Proveedor	
7	Integración del proyecto ejecutivo		Nosotros		
8	Programa de obra		LID		
9	Presupuesto Urbanización		Ext.	Contratista 1	
10	Presupuesto Edificaciones		Ext.	Contratista 2	
11	Presupuesto Instalaciones		Ext.	Contratista 3	
12	Formato de control de contratos	Actualizar	Yo	ADM	
13	Formato de control de avance	Nuevo	Yo		
B. PLANTA TRATAMIENTO					
1	Pruebas Hid- San	Ok	Yo	Contratista 3	
2	Verificación CFE	Pendiente	Yo	CFE	
3	Recepción Oficial		Yo	Contratista 3	

**PARTIDAS DE TRABAJO
SUPERVISIÓN - ABRIL DE 2004**

GESTIONES DIRECTAS			L M M J V S D L M M J V S D L M M J V S D L M M J V S D																												
No.	Concepto	Resp.	3'os	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	2
1 Proyecto ejecutivo fase 2																															
1.1	Plano maestro	YO				X	XX	X																							
1.2	Levantamiento topográfico	URC	URC			X	X	X																							
1.3	Plano sembrados definitivos	YO	X																												
1.4	Planos ejecutivos edificación	YO	X			X	XX	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
1.5	Plano ejecutivo urbanización	YO	X																												
1.6	Revisión concurrente de proyectos ejecutivos	YO	LID																												
1.7	Ajustes finales y entrega a proveedores	YO																													
2 Elaborar presupuestos fase 2																															
2.2	Presupuesto Topografía y Mov. de Tierras	URC																													
2.3	Presupuesto Edificación	OYP																													
2.4	Presupuesto Urbanización	OYP																													
2.5	Presupuesto Pavimentación	PAV																													
3 Firma de Contratos																															
3.1	Evaluación de ofertas	YO	LID																												
3.2	Firma de contratos	LID	YO																												
4 Canal de Agua																															
4.1	Imitación a despachos especializados	YO	H20			X	XX	X																							
4.2	Cotizar soluciones	YO	H20						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4.3	Evaluar propuestas	YO	LID																												
5 Reducir avance de obra																															
5.1	Definir prioridades de obra	YO	VENTAS			X																									
5.2	Girar instrucciones a los proveedores	YO				X	XX																								
5.3	Ajustar al flujo de efectivo	YO	FINANZAS			X	XX																								
6 Planta tratadora de agua																															
6.1	Pruebas Hidráulicas	SAN																													
6.2	Pruebas Eléctricas	ELE																													
6.3	Verificación S.E. y pagos	SE																													
6.4	Inspección CFE y pagos	CFE																													
6.5	Contratación del medidor y pago	YO																													
6.6	Conexión a CFE	YO	ADMIN.																												
7 Impermeabilizar fase 1																															
7.1	Girar instrucción al contratista Edif.	IMP																													
8 Reporte de la Profepa																															
8	Reporte de la Profepa	YO																													
9 Conciliar contrato de edificación																															
9	Conciliar contrato de edificación	YO	CONTA																												
10 Elaborar Paquete Técnico Hipotecaria fase 2																															
10	Elaborar Paquete Técnico Hipotecaria fase 2	YO	HIPOT			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
11 Aplicación de garantías																															
11	Aplicación de garantías	CONTRAT.	VENTAS																												
GESTIONES DE APOYO Y SOPORTE																															
12	Diseño de la casa muestra	DEC	VENTAS			X	X																								
13	Cambio de proveedor de jardinería	YO	ADMIN.																												
14	Girar memorando de "limpieza" a proveedores	YO				X																									

EJEMPLO: SEMANA CRÍTICA

X Trabajo directo
 O Trabajo liviano
 O Trabajo Delegado

**AGENDA DE TRABAJO
SUPERVISIÓN - SEMANA 5 AL 11 DE ABRIL DE 2004**

ABRIL APRIL		ABRIL APRIL		ABRIL APRIL	
5	6	7	8	9	10
LUNES MONDAY	MARTES TUESDAY	MIERCOLES WEDNESDAY	JUEVES THURSDAY	VIERNES FRIDAY	SABADO SATURDAY
Prioridades de la Obra: -Plano Maestro -Memo: avance obra, limpieza en obra. -Plano Maestro -Plano Villa Stone -Reunion con topografo. -Comunicarse con Canal de agua: 3 proveedores	COMIDA -Visita a Obra. -Reunion con decoradora. -Estudio de paquete hipotecario.	COMIDA -Plano Maestro -Plano Villa Stone -Comunicarse con proveedor por canal de agua. -Junta con topografo.	COMIDA -Plano Terra (sembrado) -Plano Aqua (edificación) -Armado de carpetas de credito hipotecario.	COMIDA -Plano de urbanizacion. -Paquete hipotecario. -Cambio de proveedor de jardineria. -Cotizar soluciones del canal de agua.	COMIDA -Revisión de proyectos ejecutivos. -Prueba electrica -Cotizar soluciones de agua y evaluar propuestas.
COMIDA -Visita a Obra. -Reunion con decoradora. -Estudio de paquete hipotecario.	COMIDA -Visita a Obra. -Plano de edificación. -Ajustar flujo de efectivo.	COMIDA -Visita a Obra. -Plano de urbanizacion. -Plano de sembrado	COMIDA -Visita a Obra. -Enviar memo para prueba hidraulica.	COMIDA -Visita a Obra. -Ajustes finales. -Cotizar presupuesto de topografía.	COMIDA -Revisión de proyectos ejecutivos. -Entrega a proveedores.



ABRIL APRIL	S	M	J	V	S
Mayo	S	M	J	V	S

PRESUPUESTOS Y PROVISIONES FINANCIERAS

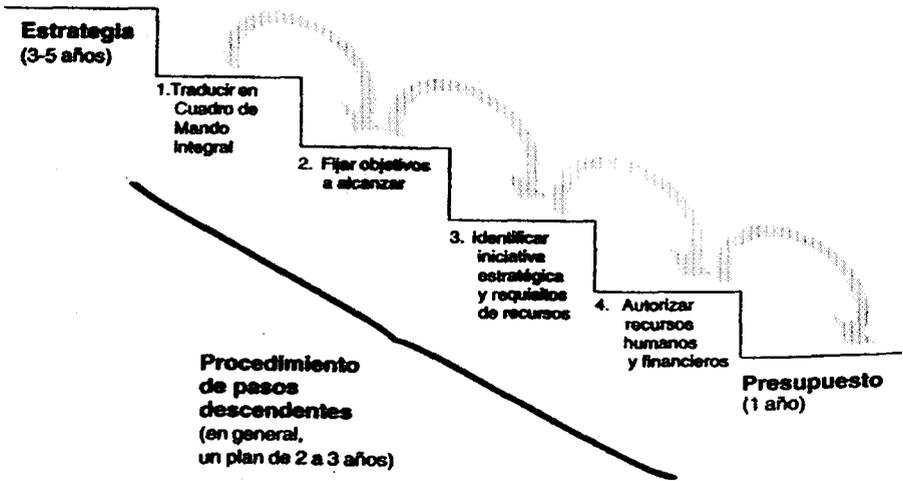


Figura 11.1. Unir la estrategia a los presupuestos en un procedimiento de pasos descendentes



Figura IV.2. La solución: hacer de la estrategia un proceso continuo.

REPORTES SEMANALES

DESARROLLO INMOBILIARIO S.A. DE C.V.
Reporte Directivo Semanal al 10 al 17 Ene, 2004

18 de Enero de 2004

Director de Desarrollos

Por medio de la presente se le informa lo siguiente:

Aspectos generales

Asuntos con Hipotecaria Nacional.-

- HN presentó la propuesta de prórroga solicitada por DH a comité, como resultado se obtuvo la respuesta extraoficial positiva con un costo de 0.25% de comisión por mes prorrogado sobre el saldo insoluto al 15 de Diciembre de 2003 (fecha de vencimiento del plazo original). Se procederá a prorrogar por 6 meses esta línea.
- Se llevó a cabo una inspección de obra con la contraloría técnica de HN a fin de verificar la calidad de la obra, no se encontraron irregularidades fuera de lo normal.

Ventas.-

- Se ha trabajado intensamente en depurar el equipo de ventas, aún faltan miembros con disponibilidad y/o bilingües, para ello se tiene anuncios en el Tribuna y se colocarán esta semana entrante.
- Se trabajó en la elección y presupuesto de completado de la casa muestra.
- Se tuvo un flujo alto de llamadas por los anuncios de prensa y radio.
- Se retomaron las guardias en BITAL los días de quincenas.
- Queda pendiente la colocación de mantas en el camper.
- Se sacaron anticipos para terrazas panorámicas en villas de C.1

Supervisión.-

- Se contrataron los servicios de la Lic. Verónica Romero de La Paz para dar seguimiento al trámite administrativo ante la PROFEPA de acuerdo con el monto autorizado de 35,000 en pagos de 30%, 35% y saldo contra exoneración, se presentó copia de la propuesta de trabajo a la dirección regional MAP.
- Se elaboró y envió el paquete técnico a la Lic. para su presentación ante la PROFEPA.
- La alberca ya está armada y lista para el colado.
- Se detectó que posiblemente C.3 esté sobreestimado por arriba de un 5% por lo que se revisará el avance físico de obra y se comparará con la facturación.
- OFP no ha terminado los trabajos de colocación de luminarias en urbanización de C1.

Situaciones por definir y tiempos de ejecución.

- 1) Régimen en condominio: se presentará el paquete técnico elaborado por el Lic. Daniel Urrea al municipio para su revisión informal y luego al gobierno del estado. El lunes 29 se solicitará a Obras Públicas un certificado oficial de avance de obra.
- 2) Se está cotizando el canal de agua en concreto tanto con OPF como con contratistas externos, se deberá realizar un cálculo estructural peritazo del canal para deslinda responsabilidades.
- 3) Se está realizando el levantamiento topográfico de C.2 y C4, en paralelo se está levantando el canal de agua con URCONSA. Llevará 2 semanas para todo el proceso.
- 4) Se está procediendo al diseño de un nuevo tipo de villa, cuyo diseño será sometido a la dirección para su evaluación.

Observaciones.

- Iniciar los trabajos para pavimentación de camino de ingreso y los motivos de ingreso a la Colonia el Tezal como parte de la estrategia de consolidación del producto en el mercado.

Administrador del Proyecto

REPORTE ESCRITO ADMINISTRATIVO

REPORTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO AL 29 DE NOVIEMBRE DE 2003.

ADMINISTRADOR DE PROYECTO,

Por medio del presente se le informa lo siguiente:

- Durante el presente mes se escrituraron seis villas, compuesta por la siguiente lista: Villas 12, 22, 25, 9, 4 y 3. Cabe destacar que la villa No. 22 era una venta de contado. Relacionado con dichas escrituraciones, no se nos fondeó el recurso de la manera más óptima por parte de Hipotecaria Nacional debido a que el proyecto está en proceso de registro ante SHF. Se estima que para la primera semana de diciembre se estará terminando dicho proceso. Esto trae como consecuencia que pagaremos intereses sobre el valor de liberación de la villa No. 9, ya que mientras no fondee SHF a Hipotecaria Nacional, ésta, nos cobrará el importe de dicho interés.
- Para la primera semana de diciembre se tiene programado la individualización de tres villas: 20, 23 y 41. Ya se encuentra todo listo (certificados de libertad de gravamen, certificado de no adeudo predial y avalúo pericial) salvo en el caso de la villa 41 de la cual recibiremos el avalúo pericial el miércoles 3 de diciembre según datos de nuestro perito valuador.
- Se está trabajando en los pendientes emanados de la junta de consejo mensual. Actualmente se inició el proceso de depuración de cuentas, particularmente la de deudores diversos. Por otra parte, ya se le solicitó al Contralor el formato de nota de crédito, y éste se comprometió a mandarlos a hacer en Guadalajara, de tal suerte que los tenga listos para la próxima semana. Ya se pagaron los impuestos del mes de septiembre y octubre. Como parte de los Controles Administrativos que se llevan a cabo en Los Cabos Patrimonio, se está por actualizar el reporte único para saber con exactitud la situación del cluster 1. Se está creando un reporte único para el cluster 3 fase 2.
- Con los recursos que nos fondeó Hipotecaria Nacional durante la presente semana (\$980,000 pesos) cluster 1 le sigue adeudando a cluster 3 fase dos \$1,200,000 (Número grueso)
- Finalmente, Obras y Proyectos no nos ha entregado ninguna estimación ni factura alguna. Por tal motivo, tenemos un saldo a favor de \$1,260,000 pesos al día de hoy.

REPORTE ESCRITO SUPERVISIÓN

DESARROLLO INMOBILIARIO

14 Diciembre 2003

Administrador de Proyecto:

Por medio de la presente se le informa lo siguiente:

ASPECTOS GENERALES

Se continua con los trabajos de cierre de entrega de villas en el cluster 1, así como se continua con un avance de obra satisfactorio en el cluster 3, se continua con la excavación y suministro de tubería de pvc para instalación de red sanitaria en el mismo cluster, la construcción de la alberca no se ha iniciado, solo la excavación de la fosa que se realizó la semana pasada.

SITUACIONES POR DEFINIR

Después de la visita de obra se continua con el rezago en cuanto a limpieza de obra en el cluster 1, ya que esta se enfoca sólo en el perímetro de villas que están listas por entregar, se ha iniciado con los trabajos extras en el cluster 1 (colocación de tarja en área de asador y regadera en área de alberca), sigue pendiente el inicio de los muros de contención en el cluster 1 a falta de entrega de anticipo para el inicio de los mismos.

Se han definido la tonalidad de color de pintura a utilizar en el interior de las villas, se lleva un avance considerable en la casas muestra, esta semana se termina con la colocación de piso, pintura interior y exterior, puertas listas para hincar la instalación de piso, azulejo, muebles y accesorios en baños, para posteriormente colocar los pergolados.

OBSERVACIONES

Aún existe un rezago en tiempo para la colocación de alumbrado en vialidades y áreas comunes del cluster 1, igual en la terminación de colocación de herrería en barda perimetral y pintura.

Hasta el día de hoy OYPF ha cumplido no muy a tiempo con la entrega de villas por entregar a clientes, y con expectativas de terminar totalmente el mismo para finales de año, aún con las villas aún no solicitadas.

Arq. Laura Elena Campos Espinoza.

REPORTE SEMANAL DE OBRA - RSO

15 de Noviembre de 2003

AVANCE DE OBRA SEMANA DEL 10 AL 15 NOV. DE 2003

ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS										
FASE 2 CONTRATO:	AV. SEM.	AV. ACUM.	REC. APLICADOS	REC. ACUM.	POR EJERCER	CONTRATO OYPF	POND.	CONTRATO HIP.NAL.	REC. APLIC. HIP.NAL.	SALDO HIP.NAL.
Movimiento de tierras	24.18%	84.85%	138,284.17	485,252.78	86,642.07	571,894.85	4%			
Urbанизación	0.00%	0.00%	-	-	2,004,281.80	2,004,281.80	13%	20,450,800.21		
Edificación 2.1	8.14%	32.87%	383,914.58	1,550,969.55	3,167,153.54	4,718,123.10	31%	7,488,223.88	2,461,573.60	5,026,650.28
Edificación 2.2	0.00%	0.00%	-	-	4,120,046.93	4,120,046.93	27%	6,539,005.71	-	6,539,005.71
Edificación 2.3	0.00%	0.00%	-	-	4,047,314.48	4,047,314.48	26%	6,423,570.62	-	6,423,570.62
Sub.Total					Tot. Edif.	12,885,484.51	100%	20,450,800.21	1.59	17,989,226.61
					Total Cont. OPF	15,461,861.15				
Alberca	0.00%	0.00%	-	-	-	-				
Andadores	0.00%	0.00%	-	-	-	-				
Barda perimetral	0.00%	0.00%	-	-	-	-				

Fase	POND. EDIF.	AV. POND.
2.1	25%	2.00%
2.2	32%	0.00%
2.3	31%	0.00%

Semanal

* Los anticipos son amortizados, por esta razón no se los incluyen en ese formato.

PRODUCTIVIDAD SEMANAL EN OBRA

	# Oficiales	# Subcontratitas	# Admin.	# Ayudantes	Prom. Total	Av. Actual	Av. Acum.	Prod. Actual	Prod. Anterior
Fase 2	13.33	1.50	5	11.83	31.67	2.00%	3.23%	0.15%	0.10%

* Promedio semanal por fase.

FECHAS DE ENTREGA DE VILLAS

FECHA DE ENTREGA OYPF CL 1		VILLAS RETRASADAS		ENTREGA A CLIENTES			
Villas	Fecha	1 Semana #'s	Se atribuye a:	Villa #'s	Nombre del Cliente	Fecha OYPF	Fecha Entrega
Mar-22	22-Nov	Mar-22	OYPF	Mar-22	NA	22-Nov	24-Nov
Mar-23	22-Nov	Mar-23	OYPF	Mar-23	NA	22-Nov	24-NOV
SOL 24	25-Nov	SOL 24	OYPF	SOL 24	NA	25-Nov	27-Nov
ARENA 1	27-Nov	ARENA 1	OYPF	ARENA 1	NA	27-Nov	28-Nov
SOL 26	29-Nov	SOL 26	OYPF	SOL 26	NA	29-Nov	01-Dic
SOL 41	22-Nov	SOL 41	OYPF	SOL 41	NA	22-Nov	24-Nov
Mar-17	31-NOV	Mar-17	OYPF	Mar-17	NA	31-NOV	02-Dic

REPORTE NUMÉRICO SUPERVISIÓN

26 jul. al 01 de agosto 2003

VILLAS INDIVIDUALIZADAS	Medios Publicidad :			
SOL: 34, 35, 36, 37, 38 ARENA: 5, 8, 30, 31 MAR: 6, 7, 29, 32, 33				
	Anteriores	Actuales	Totales	
OBJETIVOS al 30 DE JULIO : REALIZADO	Totales Ofna. Ventas	450	22	451
	Radio	127	11	138
	Internet	1	0	1
	Trípticos	9	0	9
	Espectaculares	105	0	105
	La Hojita	2	0	2
	Información x telefono	31	2	33
	La Cima Caseta Ventas	4	0	4
	Referencias amistades	1	1	1
	Ref condominos · 30	1	0	1
	Ref. agentes fuera	2	7	2
	Llegan a oficina sin inf.	5	3	8
	Aramburo	153	0	153

Equipo de Ventas:	Prospectos Atendidos	Apartadas	Aptos. I FASE	CONTADO	Escrituras	Aptos. II FASE	registros anteriores	registros actuales	Cancelaciones	B.N.C.	27
Cristina Godoy	1	0									
Juan Comejo	18	0									
Mercedes Escobar	2	0									
Israel Sosa B.	1	0									
Patsy Comejo	0	0									
Fernando Dominguez	0	0									
TOTALES	22	0	32	4	15	5	440	462	1	27	26
TOTAL SEMANAL	22							462	TOTAL DE REGISTROS		

COMENTARIOS:

se cancelo la villa 21 porque el cliente tuvo problemas de crédito con 2 automotrices, tarjetas de credito y prestamo personal.

Necesito lo mas pronto posible las tarjetas de presentacion y los trípticos parainciar el poyecto de promocion y prospeccion en las ubicaciones del supermercado y Bancomer.

Necesitamos el plano autorizado de la II fase, y limpiar el terreno para saber lo que estamos vendiendo.

REPORTE ALFA-NUMÉRICO VENTAS

FECHA APTDO.	# VILLA	TIPO	NOMBRE DEL CLIENTE	TELEFONOS & CORREOS	B.N.C.	OBSERVACIONES	CONTRATOS
15 Nov. 02	18	sol	Margarita de La Vega Orozco	044.624.151.7626	B.N.C. (pre-autoriz)	EXP. Completo Y Pre-Autoiz.	CONTRATO FIRMADO
31-May-03	25	arena	Israel Hernández Sánchez	cel. 624.1416829 t 143.3292/c. 142.5225	B.N.C. (pre-autoriz)	EXP. SEMI-Completo Y Pre-Autoiz.	CONTRATO FIRMADO
13-Jul-02	39	mar	Jesus Alberto Ramos Cáceres	1470841	B.N.C. (pre-autoriz)	PENDIENTE DOCTOS.	CONTRATO FIRMADO
21-Jun-03	3	mar	CAROLINA FRANCO VIEDAS		B.N.C. (pre-autoriz)	PROVEEDOR	CONTRATO FIRMADO
14-Jul-03	4	arena	Hector Martín Quiroz Velazquez		B.N.C. (pre-autoriz)	firmara contrato martes 29 julio	respuesta GH LUNES 28 julio
15-May-03	20	arena	Gerardo Palomares Avila	446.241.702.890	B.N.C. (pre-autoriz)	PENDIENTE DOCTOS.	CONTRATO FIRMADO
16-Abr-02	40	mar	Jaime Alfredo Rivera Salazar		B.N.C. (pre-autoriz)	PENDIENTE DOCTOS.	CONTRATO FIRMADO
15-May-03	1	arena	Gerardo Ingoven Aguilar	044624.1407299 y 147.7298/143.2553	B.N.C. (pre-autoriz)	firmara contrato lunes 28 de julio	PEND. LA FIRMA
07-Ago-02	16	arena	JORGE L. LOBATO	044.624.147.1447	B.N.C. (pre-autoriz)	PROVEEDOR	CONTRATO FIRMADO
19-Sep-02	9	arena	ROGELIO ROJAS/CARLOS RIVAS	612.1226503 /1222110 FX 1252180 1270388	B.N.C. (pre-autoriz)	PROVEEDOR	CONTRATO FIRMADO
21-Jun-03	27	arena	Gerardo estrada Alcatara	105.1267.7.6970 / 105.1270.71.72.75	PEND. BNC	sin respuesta	PROVEEDOR
				1437980 cel. 624.1416123	PEND BNC		MIGUEL ANGEL ESQUEMA PAGO
	2	mar					
	10	mar					
	11	mar					
14-Jul-03	13	arena	MARCO ANTONIO ARENALES	PLANTA DE TRATAMIENTO	PEND. BNC	PROVEEDOR	
	14	mar					
	15	sol	Jaime Castro Solorzano	CANCELADA	B.N.C. (pre-autoriz)	el cliente tiene problemas de pago	CANCELADA
15-Jul-03	21	sol	Ronaldo Fabricio Cruz Montalvo		BNC no autorizado	tuvo 5 problemas de atrasos	
	22	mar	Lucinda Rubio Maldonado	CANCELADA	PEND BNC	Apartado de 5,000.00 ps	o pueden dar el 30%
	24	sol					
	26	sol					
15-Dic-03	5	arena	Alejandro Carstens Franco	044.624.1414091 143.5502	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA / GE	CONTRATO FIRMADO
18-Nov-03	6	mar	Juan Fco. Mercado Garcia	044-624-113-0477	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA / GE	CONTRATO FIRMADO
06-Mar-03	7	mar	Miltzy Margarita Ortiz Villagran	c. 144.3116 Mitzy 1503449 Fablan 150 4736	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA / GE	CONTRATO FIRMADO
16-Oct-02	8	arena	Andrés Magallánéz Laveaga	cel. 624.148.5820 143.1895	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA / GE	CONTRATO FIRMADO
29-Ago-02	15	mar	Marisol Bravo Núñez	044.624.147.1447, 119.1222 casa 143.4921	NO NECESITA BNC	VENTA DE CONTADO	CONTRATO FIRMADO
17-Ago-02	17	arena	Ma. Concepción Cortéz Gutiérrez	143.4159	NO NECESITA BNC	VENTA DE CONTADO	CONTRATO FIRMADO
20-May-03	22	mar	William T. Gardner	435.8965449 marina sol 143.5781.3231 # 1511	NO NECESITA BNC	VENTA DE CONT. PAGÓ 90%	CONTRATO FIRMADO
05-Mar-03	28	mar	Fernando Padilla Tejada	714. 958.1506 fax 714.635.0644 , 635.2177	.6241106596	VENTA DE CONTADO PAGÓ	CONTRATO FIRMADO
31-Oct-02	29	mar	Francisco Lizárraga	143.3115 / 143.7933	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA GE	CONTRATO FIRMADO
06-Nov-02	30	arena	Roberto Méndez Hill	624.141.6732 casa 143.8237	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA GE	CONTRATO FIRMADO
18-Nov-02	31	arena	Alberto Hernández Franco	173.2658 .044624.1500259	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA GE	CONTRATO FIRMADO
07-Nov-02	32	mar	Ana Eleria Canales de Cardenas	624.1708949 / 01.869.9196840	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA GE	CONTRATO FIRMADO
04-May-02	33	mar	Fabiola Torres Rodríguez	01.33.3115.3285 Fax.33.38182488 / 818.2497	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA GE	CONTRATO FIRMADO
20-May-03	34	sol	Alvaro Gómez Rodríguez	cel. 1417502/ 143.9880.143.1123.143.1123	CET MAR 143.1153	FIRMARA VIERNES 18 JULIO	CONTRATO FIRMADO
10-Dic-02	35	sol	Mauricio Antonio Herrera Landa	144.4487 cel. 624.145.2476	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA GE	CONTRATO FIRMADO
03-May-03	36	sol	Frederic André Farrouglia Segaut	6.121.272.050	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMARA VIERNES 18 JULIO	CONTRATO FIRMADO
28-Ene-03	37	sol	Jaqueline Crespo Olagues	143.6645 / 044.624.1191841	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA GE	CONTRATO FIRMADO
28-May-03	38	sol	Rossana Hingosa Alvarez	cel- 624.1100182 y 145.2476	B.N.C. (pre-autoriz)	FIRMAS DE ESCRITURA GE	CONTRATO FIRMADO
			PRIMER MÓDULO.- FIRMAS DE ESCRITURA 16 MAYO 03 / GENERAL HIP.			sol: 35 arena: 5, 8, 30, 31 mar: 29, 32	
			SEGUNDO MÓDULO.- PROXIMAS VILLAS POR INDIVIDUALIZAR			MAR - 6, 7, 33 SOL 34, 36, 37 y 38	
			TERCER MÓDULO.- FIRMAS DE ESCRITURA AL 30 DE JULIO 2003			Sol 18, Arena 25, Mar 3, 39	
			APARTADOS 19 al 25 de JULIO 2003				
			CONTRATOS FIRMADOS Y AUTORIZACION DEL BURÓ NACIONAL DE CRÉDITO (BNC)				
			INVESTIGACION DE BURÓ DE CRÉDITO PENDIENTE				
			CANCELADOS				

REPORTE ALFA-NUMÉRICO CRÉDITO

REPORTE MENSUAL

REPORTE ESCRITO &
DINÁMICA DE DISCUSIÓN

ASISTENTES

Minuta de la Junta Anterior
(Acuerdos de la Junta Anterior)

- Director General
- Admin. de Proyecto
- Gerente de Ventas
- Supervisor Técnico
- Administrador
- Auditores / Consultores

Dirección:

- a) Aspectos generales
- b) Observaciones y situaciones por definir
- c) Status de trámites y gestiones especiales
- d) Plan maestro de trabajo

ASPECTOS (Obra)

Ventas:

- a) Aspectos generales
- b) Reporte de ventas (real .vs. programado)
- c) Programa de ventas (plan actualizado)
- d) Propuestas (inductores de ventas)
- e) Situaciones por definir

Frentes a atacar
(Arranques / Entregas)

Supervisión:

- a) Aspectos generales
- b) Control de contratos individuales (% y \$)
- c) BCWS, ACWP, BCWP
- d) Conclusiones
- e) Programa de obra (ajustado)
- e) Situaciones por definir

Prioridades de obra (flujo \$)

Presupuestos / Contratos

Recursos disponibles

Proyecciones de tiempo e implicaciones

Administración:

- a) Revisión de los estados financieros

REPORTE MENSUAL

DESARROLLO INMOBILIARIO S.A. DE C.V.

ENERO 2000

- I. MINUTA DE LA JUNTA ANTERIOR
- II. REPORTE DE DIRECCION
- III. REPORTE DE SUPERVISIÓN DE OBRA
- IV. REPORTE DE VENTAS
- V. ESTADOS FINANCIEROS

I. MINUTA DE JUNTA MENSUAL

DESARROLLO INMOBILIARIO S.A. DE C.V.

ENERO DE 2000

- 1. ASISTENCIA**
- 2. PUNTOS A TRATAR**
- 3. PUNTOS ACORDADOS**
- 4. ASUNTOS PARA LA PRÓXIMA JUNTA**

II. REPORTE DE DIRECCIÓN

DESARROLLO INMOBILIARIO S.A. DE C.V.

ENERO DE 2000

- 1. ASPECTOS GENERALES**
- 2. PROBLEMAS CONCRETOS**
- 3. SITUACIONES Y TIEMPOS DE EJECUCIÓN**
- 4. NUEVOS PROYECTOS**
- 5. ENTORNO Y NOTICIAS**
- 6. ASUNTOS PARA LA PRÓXIMA JUNTA**

III. REPORTE DE SUPERVISIÓN

DESARROLLO INMOBILIARIO S.A. DE C.V.

ENERO DE 2000

- 1. AVANCE FINANCIERO EN OBRA POR CONTRATOS**
- 2. RESUMEN GENERAL DE CONTRATOS**
- 3. OBSERVACIONES GENERALES**
- 4. MEMORIA FOTOGRÁFICA**
- 5. CONCLUSIONES POR CONTRATOS**

AVANCE FINANCIERO POR CONTRATOS
DESARROLLO INMOBILIARIO S.A. DE C.V.

CONTRATO - XYZ

ENERO DE 2000

CLAVE	PARTIDA	IMPORTE	PESO		AVANCE DE OBRA A LA FECHA	
			PONDERADO	%	\$	REMANENTE
P.1	INSTALACIONES ELECT.	100,000	20%	15%	75,000	25,000
P.2	RED. HIDRAULICA	80,000	16%	8%	40,000	40,000
P.3	OBRA CIVIL	300,000	60%	0%	-	300,000
P.n	LIMPIEZA	20,000	4%	1%	5,000	15,000

Totales Acumulados	500,000	100%	24%	120,000	380,000
---------------------------	----------------	-------------	------------	----------------	----------------

RESUMEN GENERAL DE CONTRATOS
DESARROLLO INMOBILIARIO S.A. DE C.V.

FASE NO. 3

ENERO DE 2000

CLAVE	CONTRATO	IMPORTE	PESO		AVANCE DE OBRA MES ANTERIOR		AVANCE DE OBRA MES ACTUAL		
			PONDERADO	%	\$	REMANENTE	%	\$	REMANENTE
MOV.03	Movimiento de Tierras	500,000	2.50%	2.50%	500,000	-	2.50%	500,000	-
EDI.03	Edificación 100 casas	15,000,000	75.00%	60.00%	12,000,000	3,000,000	65.00%	13,000,000	2,000,000
URB.03	Urbanización 2 hectáreas	1,500,000	7.50%	5.00%	1,000,000	500,000	6.00%	1,200,000	300,000
ALB.03	Albercas x 2 unidades	700,000	3.50%	3.00%	600,000	100,000	3.00%	600,000	100,000
PAV.03	Pavimentos y Vialidades	2,300,000	11.50%	4.00%	800,000	1,500,000	4.00%	800,000	1,500,000

Totales Acumulados	20,000,000	100%	75%	14,900,000	5,100,000	81%	16,100,000	3,900,000
---------------------------	-------------------	-------------	------------	-------------------	------------------	------------	-------------------	------------------

EXT.01	Extras Est. 1	50,000	0.25%	0.25%	50,000	-	0.25%	50,000	-
EXT.02	Extras Instal. Elect.	150,000	0.75%	0.50%	100,000	50,000	0.75%	150,000	-
	Sobre Costo	200,000	1%		150,000	50,000	1%	200,000	

Gran Total	20,200,000	101%
-------------------	-------------------	-------------

INDICES DE AVANCE
DESARROLLO INMOBILIARIO S.A. DE C.V.

FASE NO. 3

ENERO DE 2000

CLAVE	CONTRATO	EXPRESADO EN DINERO \$			EXPRESADO EN PORCENTAJES %			DESEMPEÑO	
		AVANCE PLANEADO	AVANCE ESTIMADO	AVANCE PAGADO	AVANCE PLANEADO	AVANCE ESTIMADO	AVANCE PAGADO	VARIANZA DE COSTO	DESEMPEÑO AVANCE
MOV.03	Movimiento de Tierras	450,000	500,000.00	400,000	90%	100%	80%	100,000.00	1.11
EDI.03	Edificación 100 casas	13,500,000	13,000,000.00	13,050,000	90%	87%	87%	- 50,000.00	0.96
URB.03	Urbanización 2 hectáreas	1,500,000	1,200,000.00	1,350,000	100%	80%	90%	- 150,000.00	0.80
ALB.03	Albercas x 2 unidades	595,000	600,000.00	602,000	85%	86%	86%	- 2,000.00	1.01
PAV.03	Pavimentos y Vialidades	805,000	800,000.00	805,000	35%	35%	35%	- 5,000.00	0.99
	Totales	16,850,000	16,100,000.00	16,207,000			99%	- 107,000.00	98%

IV. REPORTE DE VENTAS

DESARROLLO INMOBILIARIO S.A. DE C.V.

ENERO DE 2000

- 1. ASPECTOS GENERALES**
- 2. CAMPAÑA PUBLICITARIA**
- 3. PROPUESTAS**
- 4. SITUACIONES POR DEFINIR**
- 5. RELACIÓN DE VILLAS VENDIDAS**

V. ESTADOS FINANCIEROS

DESARROLLO INMOBILIARIO S.A. DE C.V.

1 DE ENERO DE 2000

- 1. BALANCE GENERAL – COMPARATIVOS**
- 2. ESTADO DE RESULTADOS – COMPARATIVOS**
- 3. FLUJO DE EFECTIVO – REAL V.S. PLANEADO**
- 4. RELACIONES ANALÍTICAS**
- 5. PRESUPUESTO OPERATIVO – COMPRATIVO**
- 6. RALACIÓN DE COBRANZA**

REFERENCIAS

- [1] Aubert y Gualejac. 1993. *El Coste de la excelencia*. Editorial Paidós, España.
- [2] Paul De Bruyne. 1983. *Teoría Moderna de la Administración de Empresas*. Editorial Aguilar. España.
- [3] Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda y Carlos H. Caicedo. 2002. *Indicadores Integrales de Gestión*. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- [4] Peter Checkalnd y Jim Scholes. 1994. *La Metodología de los Sistemas Suaves en Acción*. Noriega Editores. México.
- [5] Jim Collins y Jerry I. Porras. 1996. *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review. USA.
- [6] Michael Porter. 1996. *What is Strategy?* Harvard Business Review. USA.
- [7] Kaoru Ishikawa. 1991. *¿Qué es Control Total de Calidad?*. Editorial Norma. Colombia.
- [8] James R. Evans y William Lindsay. 2000. *Administración y Control de la Calidad*. Interational Thompson Editores. Cuarta Edición. México.
- [10] Juan G. Garza Treviño. 2000. *Administración Contemporánea*. Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición. México.
- [11] Humberto Cantú Delgado. 1998. *9 Aspectos Clave para la Calidad Total*. Centro de Calidad del ITESM. México.
- [12] Ernest & Young, 1998. *Measures That Matter*. Strategy Research Paper. USA.
- [13] R. Charan y G. Colvin. 1999. *Why CEO's Fail*. Revista Fortune. USA.
- [14] Robert S. Kaplan y David P. Norton. 1992. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. USA.
- [15] Robert S. Kaplan y David P. Norton. 1997. *El Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000. España.
- [16] Robert S. Kaplan y David P. Norton. 2000. *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000. España.
- [17] Joaquín Rodríguez Valencia. 1998. *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. Editorial Limusa. México.

- [18] Stanley Goldhaber, Chandra Jha y Manuel Macedo. 1997. *Construction Management and Engineering*. Wiley-Interscience Publications. USA.
- [19] Abraham Warszawski. 1996. *Strategic Planning in Construction Companies*. Journal of Construction Engineering and Management. USA.
- [20] Garold D. Oberlender. 2000. *Project Management for Engineering and Construction*. Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición. Singapur.
- [21] Apolinar Sánchez J. et al. 2003. *Modelo de Gerencia de Proyectos Externa Para Inmobiliarias (MGPI)*. Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- [22] Octavio Martínez C. et al. 2003. *Modelo de Administración de Proyectos Inmobiliarios Para Inmobiliarias (MGPI)*. Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- [23] Genaro Montejano E. et al. 2002. *Planeación Estratégica en Empresas Constructoras*. Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- [24] Fernando D. Campos Salazar. 1999. *Metodología para la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en una pequeña empresa manufacturera*. Q Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- [25] Jalil Rodríguez Quintana. 2002. *Modelo Conceptual del Balanced Scorecard Aplicado al Sector de Telecomunicaciones en México: Telmex*. Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- [26] Administración de Proyectos de Construcción. 2002. *Notas del Curso de Administración de Proyectos de Construcción*. ITESM. Monterrey. México.
- [27] Técnicas de Control de Proyectos de Construcción. 2002. *Notas del Curso de Técnicas de Control de Proyectos de Construcción*. ITESM. Monterrey. México.
- [28] Mejora Continua en Proyectos de Construcción. 2003. *Notas del Curso de Mejora Continua en Proyectos de Construcción*. ITESM. Monterrey. México.
- [29] Paul S. Chinowsky. 2001. *Strategic Management in Engineering Organizations*. Journal of Management in Engineering, Vol. 17. ASCE. USA.

- [30] Willie Tan. 2000. *Total Factor Productivity in Singapore Construction*. School of Building and Real Estate. National University of Singapore. Singapur.
- [31] Olzem Oz. 2001. *Sources of Competitive Advantage of Turkish Construction Companies in International Markets*. Construction Management and Economics. Turkia.
- [32] Bill Buckler. 1996. *A Learning process Model to Achieve Continuous Improvement and Innovation*. The Learning Organization, Vol. 3. MCB University Press. Reino Unido.
- [33] <http://cvc.gob.ve>. *Página Oficial de la Cámara Venezolana de la Construcción (CVC)*. 10 de Febrero de 2004.
- [34] <http://www.sedesol.gob.mx/>. *Página Oficial de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)*. 31 de Enero de 2004.
- [35] <http://www.conafovi.gob.mx/>. *Página Oficial de la Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda (Conafovi)*. 3 de Febrero de 2004.
- [36] <http://www.pmi.org>. *Página Oficial del Project Management Institute (PMI)* 20 de Septiembre de 2003.

