



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN OPERATIVO EN BIENES RAÍCES DE CASA
HABITACIÓN”**

TESINA
Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración de Negocios Global

DIRECTORA:
Dra. Rufina Georgina Hernández Contreras

Asesores:
Mtra. María Luisa Flores Hernández
Dr. José Luis Hugo Díaz Biffano

PRESENTA:
Susana Soledad Sánchez Zenteno

Puebla, Pue. Diciembre 2023



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0035/2023
Asunto: Digitalización de la Tesina

C. SÁNCHEZ ZENTENO SUSANA SOLEDAD

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesina denominada "GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN OPERATIVO EN BIENES RAÍCES DE CASA HABITACIÓN", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 01 de diciembre de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesina denominada: “**GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN OPERATIVO EN BIENES RAÍCES DE CASA HABITACIÓN**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

SUSANA SOLEDAD SÁNCHEZ ZENTENO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 28 de noviembre de 2023



DRA. RUFINA GEORGINA HERNÁNDEZ CONTRERAS

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesina denominada: “**GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN OPERATIVO EN BIENES RAÍCES DE CASA HABITACIÓN**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

SUSANA SOLEDAD SÁNCHEZ ZENTENO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 28 de noviembre de 2023



MTRA. MARÍA LUISA FLORES HERNÁNDEZ

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesina denominada: “**GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN OPERATIVO EN BIENES RAÍCES DE CASA HABITACIÓN**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

SUSANA SOLEDAD SÁNCHEZ ZENTENO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 27 de noviembre de 2023



DR. JOSÉ LUIS HUGO DÍAZ BIFFANO

Índice

Contenido

Planteamiento del problema:.....	I
Justificación	II
Objetivos del trabajo terminal.....	III
Metodología.	IV
Pregunta de investigación.	IV
Capítulo 1. Antecedentes históricos del comportamiento del cliente en México.	1
1.1 Situación actual de la vivienda en México.	1
1.2 Conceptos generales de bienes raíces.....	6
1.2.1 Bienes.....	6
1.2.2 Agente inmobiliario.	7
1.2.3 Bróker inmobiliario.....	7
1.2.4 Mercado.	8
1.2.5 Misión organizacional.....	8
1.2.6 Visión organizacional.	8
1.2.7 Startup.	8
Capítulo 2. Perfil del empresario y riesgos en el mercado de bienes raíces.	9
2.1 Perfil del empresario en el mercado de bienes raíces.....	9
2.2 Riesgos de los empresarios en el sector inmobiliario.	10
Capítulo 3. Elementos para elaborar un plan de negocios.	12
3.1 Identificar el propósito del negocio y el público al que se dirige.....	12
3.2 Elaborar un resumen ejecutivo.	12
3.3 Tener un plan financiero.....	13
3.4 Asesoramiento legal y de marketing adecuado.	14
3.5 Definir el entorno competitivo.	14
3.6 Trazar estrategias distintivas.	15
Capítulo 4. Herramientas de apoyo para un plan operativo de bienes raíces.	15

4.1	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	15
4.2	FODA.....	16
4.3	Diagrama de Porter.....	18
Capítulo 5. Guía de plan operativo para el empresario en el desarrollo inmobiliario de casa habitación.....		19
Punto 1. Misión, visión, valores y objetivos organizacionales.		20
Punto 2. Análisis de evaluación de factores externos.		23
Punto 3. MPC en el desarrollo inmobiliario.....		26
Punto 4. Análisis de la situación del mercado inmobiliario.....		28
Punto 5. Análisis PESTEL en el desarrollo inmobiliario.....		30
Punto 6. Análisis FODA en el desarrollo inmobiliario.		31
Punto 7. Cadena de valor.....		33
Punto 8. Valor compartido y responsabilidad social.....		37
Punto 9. Creación de escenarios y estrategias.		39
Punto 10. Tratamiento fiscal actual mexicano.		43
Conclusiones.....		45
Referencias.....		47

Planteamiento del problema:

Un empresario siempre busca la manera de hacer crecer su dinero de forma inteligente. La opción de invertir en el banco actualmente no es redituable, ya que ofrece rendimientos muy bajos y cobra intereses muy altos. Un negocio desde cero y sin algún plan de apoyo puede ser redituable después de al menos dos años de trabajo, reinversiones, mayores riesgos durante el proceso y con la posibilidad de éxito o fracaso.

El sector inmobiliario nos da la seguridad de que, al elegir un inmueble basándonos en factores como son los servicios públicos y privados, ubicación, seguridad, desarrollos futuros y tendencias, además de asegurarse que esté inscrito en el Registro Público de la Propiedad y se pueda escriturar, es garantía de que tendrá plusvalía conforme al crecimiento de la zona donde se encuentra el inmueble (Reyes, 2016).

Los empresarios se enfrentan a situaciones que los hacen dudar para invertir en proyectos inmobiliarios, ya que, la demanda es menor en consecuencia al actual poder adquisitivo, otra razón es el poco conocimiento de leyes jurídicas y del estudio de mercado para elegir la zona ya que puede ser un lugar de reducida o nula plusvalía.

Lo anterior son temas simples pero muy comunes en todas las personas que quisieran entrar al mundo de los bienes raíces como negocio, y aun despejado lo anterior, comienzan nuevas dudas como el ¿será necesario estar capacitado o basta con el apoyo de un asesor siempre que se quiera hacer una venta?, ¿cuál es la probabilidad de desarrollar un plan de apoyo a los negocios que se adapte a las necesidades del empresario?

La indecisión es naturaleza humana en presencia de riesgo a su capital, lo que conlleva muchas veces a que prefieran dejar guardado su dinero y que pierda valor adquisitivo, por lo que se pretende despejar las situaciones comunes para poder llegar a la intención principal del presente trabajo: desarrollar una guía para plan operativo en bienes raíces que pueda servir de base y apoyo al empresario.

Justificación

Invertir en bienes raíces se considera rentable y de bajo riesgo siempre que se haya elegido bien el inmueble a adquirir. Para aumentar las posibilidades de éxito al iniciar en este rubro, se necesita de capital y herramientas base que apoyen el desarrollo del proyecto a realizar. Asimismo, el apoyarse de un plan operativo podría contribuir a la obtención de utilidades en un menor tiempo.

Sin embargo, es un hecho que pocas personas cuentan con el perfil para incorporarse al mundo de los bienes raíces ya que puede haber individuos con capacidad económica, pero sin conocimiento necesario y tiempo para realizarlo, por otro lado, personas con la capacidad y dedicación para llevarlo a cabo. Es ahí donde se pretende crear un plan de apoyo al empresario que le permita conocer el perfil que deberían cubrir para que pueda decidir si necesitan del apoyo de un asesor.

El presente proyecto se enfoca en desarrollar una guía de plan operativo con la finalidad de disminuir el riesgo del empresario, planteando los principales métodos de planificación aplicables al rubro de bienes raíces; asimismo, se hace mención de los elementos para elaborar un plan de negocios con la intención de tener un mayor conocimiento del tema.

Aunado a lo anterior, es importante abordar el efecto fiscal actual en México, el cual nos deberá anticipar para diversas situaciones y, finalmente enfatizar sobre la importancia de ir de la mano de la mayoría del equipo de capital humano para que nuestro negocio inmobiliario pueda desarrollarse con más inclinación al éxito.

Objetivos del trabajo terminal

Objetivo general:

Realizar una guía de plan operativo para el ramo de bienes raíces de casa habitación con la finalidad reducir riesgos para el empresario.

Objetivos particulares:

1. Identificar los principales riesgos a los que se enfrentan los empresarios inmobiliarios.
2. Definir el perfil del empresario en el sector inmobiliario.
3. Diseñar el modelo de negocios utilizando algunas herramientas tales como la Matriz de perfil competitivo, el FODA y diagrama de Porter.
4. Desarrollar una guía de plan operativo por metodología cualitativa con los principales escenarios presentes en un desarrollo inmobiliario de casa habitación.
5. Abordar el tratamiento fiscal vigente mexicano de actividades de construcción de casas habitación.

Metodología.

Existen dos tipos de metodología de investigación siendo la cuantitativa y la cualitativa. La primera se basa en datos numéricos y estadísticos, haciendo demostraciones y asignando significados numéricos, siendo hipotético y deductivo, una limitación común es que tiene riesgos de distorsión.

Por otro lado, la cualitativa es inductiva, por lo que las variables no quedan definidas operativa ni estadísticamente y no suelen medirse ya que se basan en la observación e interpretación de investigaciones. (Fernández, 2002)

El presente trabajo se enfoca a proporcionar una guía para el empresario que se dedique a la venta de casas habitación, por lo que, al depender del entorno donde se quiera desarrollar la empresa, es que se podrán determinar los resultados.

Por lo anterior, la investigación se efectuará por metodología cualitativa, basando la información en la interpretación de investigaciones previas y enfocándolas al desarrollo de un plan operativo que sirva de apoyo para empresas del rubro de bienes raíces en casa habitación.

Pregunta de investigación.

¿Se puede desarrollar una guía de plan operativo que le permita disminuir riesgos de inversión al empresario inmobiliario?

Elaboración del marco teórico

Capítulo 1. Antecedentes históricos del comportamiento del cliente en México.

Borja (2020) menciona que, en las culturas mesoamericanas, los mexicas tenían un gobierno absoluto puesto que las tierras eran del Huey tlatoani quien podía distribuir las como mejor le pareciera y a quienes quisiera que regularmente fuera a sus parientes, guerreros, amigos y al sustento de templos o instituciones públicas, siendo más caras y exclusivas las tierras cercanas a los templos.

También expone que, a diferencia del anterior, al sur del continente, en el imperio indígena de los incas se asignaba una extensión de tierra a cada padre de familia de acuerdo a la cantidad de hijos que tuviera con el fin de ser cultivada.

Finalmente, explica que, durante el siglo XIX, en México, se acumularon los “bienes de manos muertas” que eran bienes y tierras para la Iglesia Católica que no podían ser vendidos ya que eran pertenecientes a Dios, las cuales fueron desamortizadas durante la Reforma destinando la mayoría de los latifundios a los pequeños propietarios, permitiendo la vuelta al mercado de territorios rurales. En cuanto a las ciudades pocas personas dejaron de ser dueñas de la mayoría de las casas, impulsando al mercado inmobiliario y permitiendo así la posibilidad de enriquecimiento de algunos agentes.

1.1 Situación actual de la vivienda en México.

En un estudio realizado por Correa, G. (2014) sobre la construcción y el acceso a la vivienda en el periodo del 2000 al 2012, menciona los siguientes datos e información.

1. En 2006, se publicó la Ley de Vivienda con el fin de contemplar que la vivienda es un derecho constitucional.
2. Debido a la crisis financiera de 2008 en los Estados Unidos, hubo una afectación negativa a la actividad económica y empleo mexicano, provocando no querer adquirir nuevos compromisos financieros. Durante 2005 y 2010, hubo un aumento al gasto público, debido a obras de ingeniería civil u obra pesada.
3. El ciclo económico conformado por el periodo del 2000 a 2012 se caracteriza por su importante papel en la construcción, en el área de edificación. Así es como en el Programa Nacional de Vivienda 2008-2012, México amplió subsidios para créditos

hipotecarios de viviendas nuevas y usadas a trabajadores con afiliación al seguro social y rediseñó proyectos de construcción de obra pública. Lo anterior con el fin de ampliar la cobertura de los financiamientos y que el costo de la vivienda habitacional fuera menor, volviéndose así la base de las políticas de financiamiento a la vivienda.

La Fundación Centro de Investigación y Documentación de la Casa, A.C. (CIDOC), tiene el compromiso de documentar y dar seguimiento a los temas que inciden en la vivienda y su entorno urbano. Por otro lado, la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) es una banca gubernamental enfocada al desarrollo de los mercados interesados en la vivienda por medio de garantías o instrumentos financieros que se destinan a la construcción, adquisición y mejora de la vivienda.

En conjunto, dichas instituciones realizaron investigaciones oficiales sobre habitantes con necesidades de adquisición de vivienda, distinguiendo a cuatro grupos como sigue:

Tabla 1.

Clasificación de capacidad de pago de los habitantes en 2011.

Porcentaje de población	Capacidad de pago
40% a 50%	Sin capacidad de pago ni seguridad social
10% a 20%	Con capacidad de pago, sin seguridad social
30%	Con seguridad social
10%	Con capacidad de pago, financiamiento comercial

Nota: Elaboración propia. Con base en datos de la fundación Centro de Investigación y Documentación de la Casa A.C. y Sociedad Hipotecaria Federal. (2011)

Fuente: CIDOC y SHF. Estado actual de la vivienda en México (2011)

La Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) es una institución gubernamental mexicana que otorga apoyos y subsidios de vivienda a las personas que más lo necesitan.

En 2011 la CONAVI se reorganizó para ejercer la coordinación de acciones de financiamiento, principalmente por medio de instituciones públicas para la adquisición de

inmuebles habitacionales ofrecidas por el sector privado. Como resultado del gobierno federal 2012, se registró la construcción de 6.6 millones de viviendas. Correa, G. (2014)

Correa menciona que las principales edificaciones fueron viviendas unifamiliares ubicadas en zonas periféricas y construidas en conjuntos horizontales con un menor precio de tierra, lo que provocó mayor presión para solicitar servicios públicos y comunitarios a los gobiernos locales, así como problemas para vender todas las unidades ofrecidas y ocupación de viviendas deshabitadas.

Basados en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020), en el periodo de 2009 a 2019 y actualizado al 18 de diciembre de 2020, el PIB del sector de la vivienda contribuyó con 6% del Producto Interno Bruto del país y registró una variación promedio anual de 2.2%. En el último comunicado presentado el 07 de diciembre de 2021, el PIB del sector de la vivienda de 2020 significó una participación de 5.8% en el PIB Nacional, es decir, un 2% menos que el año anterior. (INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía., 2021),

Según datos de la Cuenta Satélite de Vivienda de México, en 2020, el PIB del sector de la vivienda cayó 9.1%, y el total de la economía disminuyó 7.9% en 2020, debido principalmente a la pandemia producida por el virus de COVID.

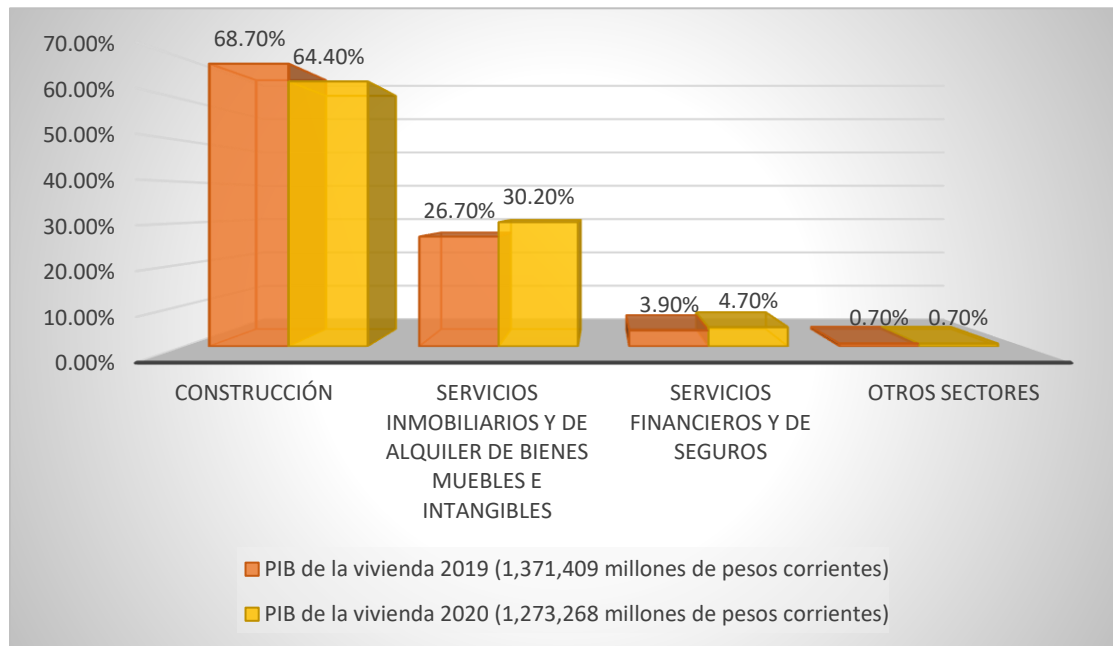
En 2019, el sector de la vivienda representó el 6% del PIB nacional a precios básicos, con un nivel de 1,371,409 millones de pesos. Dentro de este indicador del PIB nacional de la vivienda, el 52.3% se constituyó por la producción de bienes y servicios para el mercado, el 46.9% por la producción para uso final propio de los hogares y el restante 0.8 correspondió a la producción no de mercado. Mientras que, en 2020 la participación del PIB nacional fue de 5.8%, como se mencionó anteriormente, el cual fue representado por el 59.6% por bienes y servicios para el mercado, el 39.5% por producción para uso final y el 0.9% restante se destinó a actividades relacionadas con la producción no de mercado, todo a su vez representando un monto de 1,273,268 millones de pesos corrientes.

Al interior del PIB de la vivienda por sectores de actividad económica, el valor de la construcción asociada a la edificación, ampliación y mejoramiento residencial aportó las siguientes cifras en los años 2019 y 2020 respecto a los servicios inmobiliarios y de alquiler

de bienes muebles e intangibles relacionados con la vivienda, servicios financieros y de seguros vinculados con este y otros sectores. INEGI (2020).

Imagen 1.

PIB del sector de la vivienda de México por sectores de actividad económica 2019-2020.



Nota: Elaboración propia. Con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Fuente: INEGI (2020)

Por sector económico, el PIB del sector de la vivienda se formó principalmente por la contribución de la construcción, los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles y de los servicios financieros y de seguros, que concentraron casi la totalidad de dicho producto.

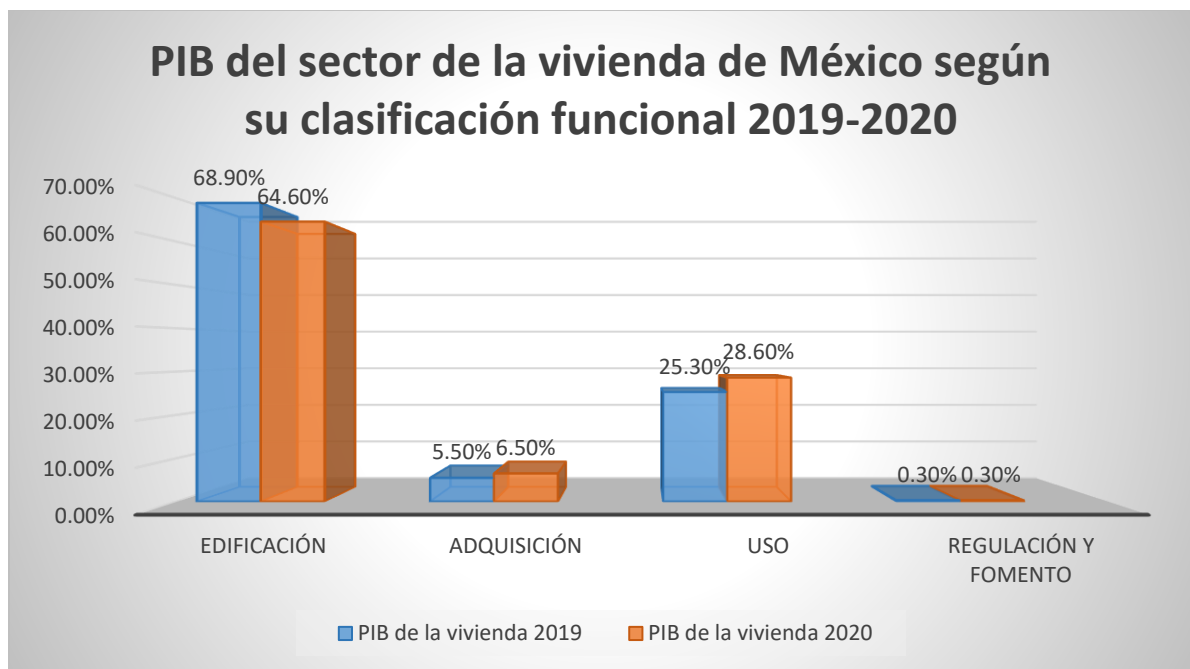
En 2019, el 72.6% de la demanda total de bienes y servicios de este sector fue para la inversión en vivienda, mientras que para el consumo de los hogares fue el 24.8% y a la demanda intermedia y al consumo del gobierno se asignaron el 2.4% y 0.1%, respectivamente.

Otro enfoque para comprender la composición de este sector es por medio de la clasificación funcional de las actividades de vivienda. Bajo este esquema, el PIB de la vivienda se conformó, por cuatro ámbitos generales, que son: por las actividades

relacionadas con la edificación, conformada por autoproducción de los hogares, producción de unidades económicas, autoconstrucción, ampliación y mejoramiento; y, por otras actividades de edificación. Por su parte, en el ámbito relacionado con el uso de la vivienda se conforma por alquiler efectivo, administración de bienes raíces y otros usos. La adquisición de vivienda se concentró en actividades de financiamiento, servicios inmobiliarios y servicios notariales y apoyo en trámites legales. Por último, las actividades de regulación y fomento fueron resultado de actividades vinculadas con la regulación, promoción y fomento. (INEGI, 2020)

Imagen 2.

PIB del sector de la vivienda de México según su clasificación funcional 2019-2020



Nota: Elaboración propia. Con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Fuente: INEGI (2020)

1.2 Conceptos generales de bienes raíces.

Es importante definir los siguientes conceptos y sus partes relevantes, debido a que a lo largo del proyecto, se irán mencionando, esperando ir con una idea clara de cada uno de estos conceptos.

1.2.1 Bienes.

El Código Civil Federal (Última Reforma DOF 11-01-2021), en su artículo 747, define que todas las cosas que no estén excluidas del comercio pueden ser objeto de apropiación. Por lo que, un bien es todo aquello que por su naturaleza y por ley puede ser objeto de apropiación y de relaciones patrimoniales.

Los bienes raíces, también conocidos como inmuebles, son para Haden, J. (2007) el conjunto de tierra y todo lo adherido a ella, es decir, aquello que por su naturaleza no se pueden mover o trasladar.

En la contabilidad y finanzas de las empresas, los bienes raíces se consideran activos fijos, y las reformas y añadidos cuentan como mejoras o incrementos de valor.

Clasificación de los bienes en la legislación mexicana.

a. **Bienes muebles e inmuebles.** Según el artículo 753 del Código Civil Federal, son bienes muebles aquellos que por su naturaleza pueden trasladarse de un lugar a otro ya sea por sí mismo o por una fuerza exterior. Por otro lado, el artículo 750 del mismo Código, indica que los bienes inmuebles son aquellos que por su naturaleza se imposibilita su traslado y los derechos reales constituidos sobre inmuebles.

b. **Bienes considerados según las personas a las que pertenecen.** El Código Civil Federal, considera que estos bienes pueden ser de particulares o del dominio del poder público, no pudiendo aprovecharse ninguno sin consentimiento del dueño o autorización de la ley.

c. **Bienes mostrencos y vacantes.** Los primeros son los muebles abandonados o perdidos cuyo propietario se ignore y los segundos son los que no tienen dueño cierto y conocido según los artículos 774 y 785 del CCF, respectivamente.

Tipos de bienes raíces:

El Código Civil Federal (2021) en su artículo 750, identifica los siguientes tipos de bienes inmuebles, según su tipología:

A. **Según su naturaleza:** El suelo y las construcciones que se adhieren a él; es decir, aquellos bienes que no pueden ser desplazados sin sufrir algún daño o deterioro.

B. **Bienes raíces por incorporación:** Aquellos que se adhieren al suelo o a construcciones que ya no pueden separarse sin dañar el objeto adherido y/o el inmueble, como las instalaciones eléctricas y de plomería.

C. **Según su destino:** Son muebles que se destinan a la utilidad del inmueble y que incrementan el valor, como las cocinas integrales y lavabos que se fijan al inmueble. Estos bienes recobrarán su calidad de muebles cuando sean separados del inmueble, según el artículo 751 del mismo Código.

D. **Según su analogía:** Son los derechos reales sobre inmuebles, como la hipoteca.

1.2.2 Agente inmobiliario.

La Real Academia Española (RAE,s.f.) lo define como “profesional dedicado de manera habitual y retribuida a prestar servicios de asesoramiento, gestión e intermediación en operaciones de compraventa, arrendamiento, permuta o cesión de bienes inmuebles, así como a los derechos relativos a los mismos, incluida su constitución, y a emitir dictámenes relativos a su valor de mercado”.

1.2.3 Bróker inmobiliario.

Según Hernandez, Fernanda (2019), un bróker es de las principales figuras, ya que se encarga de coordinar el proceso de compraventa de los bienes inmuebles, fungiendo como intermediario y guía para los empresarios inmobiliarios dándoles la información suficiente para que sepan en qué desarrollos poner su dinero, la recuperación del capital y las ganancias a obtener. Es decir, su función es negociar y gestionar todo el proceso de transacción entre el vendedor y el comprador.

Los conocimientos básicos que debe tener un bróker inmobiliario son los siguientes:

- Contar con certificaciones en el sector financiero, inmobiliario y en ventas, es decir, tener conocimientos en marketing y comunicación, administración, relaciones públicas, tener gestión inmobiliaria
- Conocer la legislación vigente (jurídicos) y procedimientos necesarios de la industria inmobiliaria (notariales), con la finalidad de que el empresario pueda reconocer las implicaciones fiscales de su inversión.
- Contar con referencias dentro del sector para saber si el bróker cumple los objetivos planteados.
- Tener contactos del sector, es decir, conocer a los agentes inmobiliarios calificados y certificados.

1.2.4 Mercado.

Son compradores potenciales que tienen el deseo y la posibilidad económica para adquirir el bien inmueble, ya sea por medio propio o por financiamiento. (Olamendi, 2012)

1.2.5 Misión organizacional.

Olamendi (2012) la reconoce como el conjunto de objetivos generales y la razón fundamental de existir de una empresa, que responde a la pregunta: cuál y con qué intensidad se ha creado la empresa.

1.2.6 Visión organizacional.

Es una proyección, regularmente a 5 años, que refleja cómo va a competir la empresa, los productos y costos, a fin de poder proyectar metas de una forma clara y realista, respondiendo a las preguntas: qué se desea lograr a futuro. (Olamendi, 2012)

1.2.7 Startup.

Es una puesta en marcha, es decir, una empresa en fase inicial, que propone un alto potencial innovador y tecnológico, y promete un crecimiento exponencial. (Serrano, 2022)

Capítulo 2. Perfil del empresario y riesgos en el mercado de bienes raíces.

Un empresario debe tener siempre presente que el desarrollar un plan operativo tiene sus riesgos, por lo que tiene que demostrar su capacidad para poder coordinar cada área junto con el equipo adecuado, así como saber tomar las decisiones más convenientes para guiar al éxito a su empresa, es decir, debe conocer las funciones de las diferentes áreas para hacer que las cosas sucedan.

2.1 Perfil del empresario en el mercado de bienes raíces.

Lamudi México (2014) es un portal inmobiliario que se ha sabido posicionar en el mercado debido a su esquema de estrategias, dando a conocer características del empresario inmobiliario, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

1. Tener conocimiento del mercado inmobiliario, es decir, estar al tanto de las tendencias, oferta y demanda que afectan al sector, teniendo el conocimiento o asesoramiento de un agente o bróker inmobiliario para darle valor a una propiedad, así como tener clara la negociación al identificar una oportunidad de inversión.
2. Ser un vendedor hábil. Un empresario debe ser capaz de persuadir, resolver, tener una comunicación eficaz y saber relacionarse con los clientes, presentando los inmuebles de tal forma que cierre el trato con los compradores y de ser necesario brindar sus servicios postventa y, en caso de no tener todas las habilidades necesarias, debe considerar apoyarse de un bróker inmobiliario.
3. Ser visionario: Un empresario inmobiliario debe tener creatividad, visión y determinación para realizar sus proyectos.
4. Asumir riesgos. El empresario debe ser capaz de asumir riesgos que ya han sido proyectados o que surjan por factores externos, adaptarse a la situación y superar el obstáculo o aprender del error.
5. Actuar con ética profesional: Un empresario inmobiliario debe caracterizarse por actuar con honestidad, integridad y responsabilidad. Debe saber y aplicar las normas legales y fiscales, así como hacer valer los derechos de los clientes.

6. Capacitación continua: Un empresario debe estar actualizado y en constante crecimiento, siendo necesaria su capacitación y certificación en el sector inmobiliario para mejorar su desempeño.

El invertir en bienes raíces como empresario, según Lawrence J. & Michael D. (2005) puede generar rendimientos económicos futuros o incrementar su valor a través de la plusvalía, el apalancamiento o la diversificación. Ser empresario en bienes raíces reside en ganancias potenciales, no obstante, también existe la posibilidad de que la rentabilidad difiera de la esperada por factores como la regularización legal, la volatilidad del mercado, falta de liquidez, entre otros riesgos.

Para que el empresario invierta en bienes raíces, se requiere de una buena planificación, análisis y estrategia. Además, es importante asesorarse en el sector inmobiliario, saber de oportunidades de inversión, tener conocimiento en las opciones de financiamiento, así como en los aspectos legales y fiscales.

2.2 Riesgos de los empresarios en el sector inmobiliario.

Los empresarios inmobiliarios destinan su capital a la compra, venta, alquiler o desarrollo de propiedades, con la finalidad de tener rentabilidad. Sin embargo, como toda inversión, el sector inmobiliario también implica ciertos riesgos que se deben conocer y evaluar antes de tomar una decisión. Los riesgos más comunes para los empresarios de bienes inmuebles, según Villalva, M. (2008), son:

Riesgo de mercado: es la posibilidad de pérdidas o minusvalía a consecuencia de la fluctuación de factores de riesgo pudiendo ser problemas en la economía global y nacional, la inflación, tasas de interés, reformas fiscales, políticas gubernamentales, entre otros, que afectan el poder adquisitivo de los compradores o inquilinos de los inmuebles.

Riesgo de liquidez: De igual forma, Villava, M (2008). menciona que es la dificultad de asumir las obligaciones al no tener la liquidez necesaria, a pesar de disponer del activo fijo. Esto debido a que, al ser propiedades es difícil venderlas con rapidez y al precio adecuado.

Riesgo legal: Es la posibilidad de presentar pérdidas a consecuencia de contratos mal elaborados o transacciones inadecuadas derivadas de error, dolo o negligencia, pudiendo

enfrentar problemas jurídicos o normativos relacionados con la propiedad, como impuestos, permisos, licencias, contratos, litigios o sanciones. (Villalva, 2008)

Riesgo sectorial: este tipo de riesgos los determinan los cambios en la tecnología, bienes sustitutos, influenciados por la inestabilidad política y económica de México. (Villalva, 2008)

Riesgo de crédito: es el riesgo que asume el prestador al prestatario si este incumple con sus obligaciones. (Villalva, 2008)

Riesgo de activo inmobiliario: Es el riesgo de las propiedades que se mide por su uso y circunstancias.

Riesgo de ubicación: La zona en la que se ubica el inmueble es muy importante ya que puede determinar factores como la demanda, la seguridad y la plusvalía por el crecimiento de la zona propiedad, por lo que una mala elección puede afectar el retorno de la inversión.

Riesgo de análisis del cliente: El empresario debe darse a la tarea de investigar lo que demanda el cliente en el mercado y sus principales motivos para adquirir una casa habitación, que le permita poder brindar al cliente lo que busca dependiendo la zona donde se desarrolle.

Para determinar la demanda del cliente, es importante analizar información sobre sus características, necesidades y preferencias. Halligan (2006) es un software especializado en marketing, ventas y atención al cliente, destacando puntos dentro de los que se encuentran los siguientes:

1. Identificar el impacto de la oferta en el mercado inmobiliario, es decir, qué lo podría diferenciar de la competencia.
2. Hacer un estudio de mercado, significa evaluar factores como la ubicación, zona, edad de los compradores, género, nivel educativo, número de integrantes de familia, ingresos, entre otros aspectos.
3. Estudiar el perfil psicográfico del cliente ideal. Definir las características generales que perfilen a un buen cliente tales como su estilo de vida, gustos, deseos y aspiraciones.
4. Darle voz al cliente. Hacer encuestas de su experiencia y expectativas con el servicio que tuvieron o esperan para obtener información de primera mano.

Capítulo 3. Elementos para elaborar un plan de negocios.

Para poder elaborar una guía de un plan operativo, se considera importante abordar sobre los elementos de un plan de negocios, definiendo primero al business plan como un documento escrito esencial para el empresario, el cual contiene las claves que nos van a permitir una mejor gestión operacional y financiera en nuestro negocio. Un plan de negocios debe demostrar factibilidad y reunir la información necesaria para evaluar la operación y lineamientos de un negocio y ponerlos en marcha. (Terragno, 1999)

Al iniciar un negocio es necesario tener una visión clara de los propósitos y metas que se ofrecerán al mercado por lo que se desarrollarán a continuación los elementos básicos de un plan de negocios inmobiliario, que pudieran servir de apoyo para que el empresario las aplique más adelante en ideas futuras.

3.1 Identificar el propósito del negocio y el público al que se dirige.

Es indispensable tener claro el propósito del negocio para definir cómo satisfacer la necesidad del cliente, y el valor añadido que ofrece al público que se dirige. De su correcta determinación depende el éxito o el fracaso del proyecto; así mismo, se debe tener definido e identificado el público al que se dirigirá el negocio para distinguirlo del resto de las inmobiliarias. Por ejemplo, el propósito podría ser enfocarse a inmuebles bonitos, pequeños, con diseños frescos enfocados a personas que dan importancia a la apariencia y calidad de su hogar; ofrecer inmuebles con buena ubicación o enfocarse a un público específico definiendo un rango de precios de los inmuebles.

3.2 Elaborar un resumen ejecutivo.

Se enfoca en el contenido que debe iniciarse de una forma breve y clara con la información necesaria para que se pueda valorar el proyecto de inmediato, es decir, es un breve análisis de los puntos más importantes del proyecto a realizar por el empresario inmobiliario (Terragno, 1999). Este resumen debe incluir, al menos, la valoración del negocio, las necesidades de financiación, los planes de expansión, las cuotas de mercado a alcanzar, el

concepto de empresa, la propuesta de valor, los factores diferenciadores y la rentabilidad de la inversión, es decir, cuándo se estima que inicia el retorno de la inversión (ROI).

3.3 Tener un plan financiero.

Para elaborar un plan financiero, el empresario debe incluir el presupuesto, el flujo de caja, el punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad, la tasa interna de retorno y el valor actual neto del proyecto.

- Presupuesto/ budget. Se debe tener, por un lado, una estimación de los ingresos y gastos a realizar en un periodo establecido, y por el otro, los posibles riesgos y contingencias. Esto para poder establecer prioridades para alcanzar los objetivos planeados; es decir, se deberá reflejar de dónde procederán los ingresos y qué gastos se tienen previstos para, al menos, los tres primeros años de vida de la inmobiliaria. Contablemente, representa la estimación anticipada de los ingresos y gastos de la compañía. (Olamendi, 2012)
- Comisiones. Quién las va a cobrar y en qué condiciones. Como costo variable de la compañía, debido a que éstas se determinan en proporción al nivel de producción, (Terragno, 1999) los comisionistas, asesores y/o brókeres son elementos esenciales para el éxito del proyecto por lo que se deberán definir los porcentajes e incentivos que beneficien a ambas partes. Así mismo, se deberá definir si los demás integrantes del equipo inmobiliario se regirán sobre el mismo concepto o se manejarán otros aspectos como honorarios, salarios o asimilados.
- Recursos humanos. Qué tareas se van a desarrollar y cuáles a delegar. Terragno (1999) menciona que se debe elaborar y respetar un diagrama de puestos que establezca las funciones de cada elemento nos dará calidad en organización y tiempo. Rodearse de profesionales con el perfil adecuado hará más posible el éxito de un negocio. Determinar los costos de contratación y remuneración ya que debe incluirse una nómina de personal.
- Publicidad inmobiliaria. Se necesita dar a conocer el mensaje de promoción al mercado meta para crear un impacto directo al cliente y hacer competencia con las inmobiliarias del mismo rubro. (Thompson, 2005)

- Inversiones en material y equipo. Se necesita de material y activos para trabajar, ya sean inmobiliario, equipo de cómputo, un buen software de gestión inmobiliaria y otros recursos.
- Fuentes de ingresos. Es un hecho que el negocio inmobiliario no permite que todos los meses sean igual de productivos por lo que es importante contar con otras fuentes de ingresos y financiamientos grandes, así como conservar la salud financiera.
- Crear un plan para cubrir los gastos. Si es posible, se recomienda desglosar los gastos mensuales, al menos los primeros dos años del negocio. Como los ingresos son difíciles de predecir, es importante crear escenarios diversos y determinar las ventas que se requerirían para pagar los gastos. También es importante crear fondos de ahorro y reservas de capital mayores para poder sustentar escenarios tanto negativos (ya que si nos topamos con algún problema y no contamos con planeaciones de gastos alternativas el negocio podría desplomarse o incluso fracasar), como positivos (en caso de lograr un éxito inesperado, que signifique crecimiento significativo de metas y, por tanto, la necesidad de un nuevo plan).

3.4 Asesoramiento legal y de marketing adecuado.

En los aspectos legales y de marketing es recomendable consultar a un profesional experto que pueda orientar en temas inmobiliarios y aspectos clave de plan operativo. Para ello se deberá realizar un análisis de la situación actual para profundizar un poco más en el proyecto a desarrollar, respecto a su estructura, diseño, el equipo humano que lo debe conformar, colaboraciones con otras empresas, entre otros, siempre dependiendo del público al que se dirige.

3.5 Definir el entorno competitivo.

Es primordial analizar y conocer la situación actual del mercado donde el empresario va a desarrollar el proyecto, debiendo hacerse el estudio a nivel nacional e internacional para tener una idea completa de las características principales como el tipo de contenidos, servicios, procedencia de las inversiones y, sobre todo, la fidelización de los clientes.

Siempre partiendo de la idea de que los factores de éxito van a depender del mercado en el que nos intentamos posicionar, por lo que son variables; de igual forma sucederá con las acciones a realizar para conseguirlos, variando según las infraestructuras y recursos con los que cuente el proyecto.

3.6 Trazar estrategias distintivas.

Una vez analizado nuestro proyecto con el mercado y entorno, se deberán determinar los objetivos y estrategias para establecer las políticas a seguir. Como menciona Gil Osorio (2014) en la actualidad las empresas compiten a través de la oferta de sus productos o servicios, manteniendo una intensa rivalidad en el mercado, siendo la estrategia competitiva un instrumento para aumentar la participación en el mercado.

Lo anterior sin descuidar el apoyo de las políticas de logística, organización y recursos humanos ya que son factores clave para establecer las políticas de comunicación y marketing. La política de comunicación sirve para dar a conocer el producto a nuestro público objetivo. Por lo que, se debe tener claro lo que se pretende comunicar y cómo se hará, es decir, qué medios y recursos se ocuparán para que se pueda dar a conocer el objetivo, ya sea por eventos, publicidad impresa, redes sociales, espectaculares, comerciales, entre otros.

Capítulo 4. Herramientas de apoyo para un plan operativo de bienes raíces.

Poder identificar las áreas de oportunidad de negocios a través de herramientas es más viable para la obtención de mejores resultados ya que cada herramienta puede arrojar resultados que no se puedan percibir a simple vista o que simplemente no se habían considerado importantes hasta antes de aplicarlos. Es por ello que se considera útil aplicar la Matriz de perfil competitivo, el FODA y el diagrama de Porter como principales herramientas de apoyo al empresario.

4.1 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La Matriz de perfil competitivo es una herramienta que permite analizar las fortalezas y debilidades de una empresa, e identificar a sus principales competidores. Esto se define mediante factores clave, los cuales se espera mantener en los niveles más altos posibles para tener éxito, variando entre industrias o grupos estratégicos incluyendo factores internos y externos. (Pérez Cepeda, 2021)

Los elementos de la MPC son:

Factores clave: Son los determinantes clave que se deben llevar al puntaje más alto posible para apostar al éxito, frente a las demás compañías similares al proyecto de construcción.

Peso: Se le debe asignar un peso a cada elemento clave, el cual debe identificarse según la importancia en la industria inmobiliaria, recordando que en la suma total se debe llegar a la unidad (1).

Rating: Se califica dependiendo la atención y seguimiento que le está dando la empresa a cada área, es decir, define lo bien que está haciendo su trabajo, tomando una escala del 1 al 4, siendo el 1 gran debilidad, el 2 menor debilidad, el 3 menor fuerza y el 4 gran fortaleza.

Puntaje: Es lo que resulta de multiplicar el peso y el rating, pudiendo determinar un promedio a cada factor.

Se logra identificar los factores clave en el área cuando se definen los factores que hacen que algunas empresas triunfen mientras que otras fracasen. Para asignar peso a cada factor y rating a cada empresa es indispensable contar con la opinión de managers, clientes e incluso comparar con las empresas más importantes del rubro que puedan servir de guía. Posteriormente, se podrá calcular el rating final de cada empresa, comparar los puntajes finales (donde a mayor puntaje, la empresa se considerará más fuerte) y tomar medidas para mejorar su situación competitiva.

4.2 FODA

El análisis FODA evalúa los factores fuertes y débiles, con la finalidad de diagnosticar la situación interna y evaluar la situación externa de una organización; es decir, las oportunidades y amenazas. Esta herramienta permite obtener una perspectiva de la situación estratégica de una organización. (Ponce, 2006) establece que el análisis FODA

estima el hecho de lograr un equilibrio o ajuste interno y externo de la organización, pudiendo establecer estrategias desde la identificación de las amenazas y oportunidades.

¿Cómo se puede identificar las fortalezas y debilidades de una organización?

Una fortaleza es una función que realiza la organización de manera correcta, como son la identificación de habilidades, capacidades y competencias del personal. Otra fortaleza son los recursos valiosos y la capacidad competitiva de la organización, pudiendo expresarse en los logros que brinda la organización y el ser parte de impactos favorables en el medio social.

Por otro lado, una debilidad de una empresa se identifica como un factor vulnerable, ya sea en su organización o en el desarrollo deficiente de una actividad, exponiendo a la entidad en cualquier situación. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son capacidades, es decir, el estudio de los aspectos fuertes y débiles de las empresas competidoras permiten tomar decisiones futuras más asertivas.

Cabe mencionar que, como parte del procedimiento para el análisis FODA, se debe proceder a la evaluación de los aspectos fuertes y débiles una vez identificados. Algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, siendo los activos competitivos, y, por otro lado, están los factores de menor relevancia, que son los pasivos también competitivos, por lo que no es factible querer equilibrar la balanza, siendo más conservador que los activos competitivos más fuertes superen a los pasivos competitivos más débiles.

Identificar oportunidades y amenazas.

Las oportunidades permiten moldear las estrategias de las organizaciones, ya que constituyen las fuerzas ambientales de carácter externo que no son controlables por la empresa, pero que son elementos de crecimiento o mejoría.

Las amenazas representan las fuerzas ambientales no controlables por la organización, a modo de problemas potenciales y aspectos negativos.

Las oportunidades y amenazas establecen la necesidad de establecer acciones estratégicas, una vez evaluadas las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas para tener conclusiones que permitan la toma de decisiones.

4.3 Diagrama de Porter

El modelo de las cinco fuerzas, propuesto por Michael Porter, nos permite desarrollar una estrategia de negocios que permita la toma de decisiones mediante la identificación y análisis del nivel de competencia de una industria. Las cinco fuerzas competitivas son las siguientes:

1. *Amenaza de entrada.* En un sector donde el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, implica que la competencia se caracterizará por ser grande y rápida, ya que querrá aprovechar las mismas oportunidades que ofrece el mercado. De esta forma, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. Las barreras de entrada para una empresa nueva regularmente son la falta de experiencia, toparse con la lealtad del cliente, que el capital requerido sea muy alto, enfrentarse a la falta de canales de distribución, de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Por otro lado, si la competencia supera la calidad de los productos existentes, o sus precios son más bajos, podría ingresar fácilmente al mercado. Esto lleva al concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria. Pudiendo entender como “barreras de entrada” a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él (Baena, 2003). Así, las barreras de entrada se pueden agrupar en torno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos.
2. Poder de negociación de los compradores. La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio. En donde la sensibilidad al precio y poder de negociación pueden depender de la concentración de clientes, el volumen de compras, la diferenciación y la información acerca del proveedor o marca que los representa, así como los productos sustitutos.
3. Poder de negociación de los proveedores. Es la fuerza que destaca la capacidad de negociación de los proveedores, mismos que influyen en el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a la negociación y capacidad de compra de insumos para la producción de los bienes.

Una buena negociación permite a los proveedores conseguir mejores precios, plazos de entrega, compensaciones y formas de pago, permitiendo a la empresa un mejor nivel de competitividad. El poder negociador de los proveedores puede depender de las condiciones del mercado, de los demás proveedores y de la importancia del producto.

4. Amenaza de productos sustitutos. Estos productos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto origen. Estos pueden reemplazar productos y servicios, o al menos satisfacer la demanda por lo que pueden determinar el atractivo de la empresa. Los productos sustitutos representan una amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad.

5. Rivalidad entre competidores. Es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones para proteger su posición competitiva ante sus rivales del sector y poder fortalecer su posicionamiento en el mercado.

La competencia entre empresas genera menos beneficios, afectando al sector de manera que no atrae la entrada de nuevas empresas. Sino se compete en precio, se hace mediante publicidad, innovación y calidad del producto o servicio. La rivalidad entre compañías define la rentabilidad, ya que entre menos competidores haya en un sector, será más rentable.

Capítulo 5. Guía de plan operativo para el empresario en el desarrollo inmobiliario de casa habitación.

Para poder cumplir con los objetivos del proyecto, se hizo una investigación desde los orígenes de los bienes raíces y conceptos generales, hasta el análisis de modelos de negocios para los cuales solo se terminan mencionando los aplicables a este rubro. Para la mención de los elementos para elaborar un plan de negocios se hizo algo similar a lo anterior pero aquí se generalizaron al tema, es decir, el plan es aplicable para todos los tipos de negocios de bienes raíces ya que quien lo utilice deberá encaminarlo a sus necesidades.

Resumiendo, podemos decir que el plan operativo de negocios integra los aspectos más importantes que debemos tener en cuenta para conseguir que el público objetivo se fije en

nosotros y, una vez conseguida la atención y confianza, todo será cuestión de desarrollar las cualidades de buena gestión y sentido común con el equipo adecuado. Finalmente, es indispensable denotar que es fundamental basarnos en datos actuales, de fuentes serias que nos puedan revelar con mayor precisión el potencial que tiene el mercado en el que intentamos posicionar y desarrollar el proyecto, así como ofrecer siempre un factor valor que nos logre diferenciar de los demás.

Una idea se puede convertir en algo tangible y adquirir un gran valor, siempre que se ejecute de manera correcta. Es por ello que, es de suma importancia para el empresario tener una guía que le brinde una idea clara para poder ejecutar el proyecto de interés; es decir, tener una planeación y dirección del proyecto a desarrollar para no perder el rumbo ni desviar el propósito.

Dicho lo anterior, se propone una guía de 10 pasos con ejemplos que ayudará al emprendedor inmobiliario a elaborar un plan operativo para su empresa o startup y disminuir riesgos para que pueda alcanzar el éxito con mayor facilidad.

Punto 1. Misión, visión, valores y objetivos organizacionales.

El primer punto para tener una planeación inteligente es tener en mente la idea del proyecto de interés y enfocarla para establecer la misión, visión, valores y objetivos.

Una **misión** plasma la razón de ser de la empresa en el mercado y, para formarla, se deben considerar las siguientes preguntas:

1. ¿Para quién lo hacemos? Plasmar a quien va dirigido.
2. ¿Cómo lo hacemos? Establecer lo que se propone u ofrece
3. ¿Por qué lo hacemos? Identificar lo que se pretende conseguir.

A continuación, se irán desarrollando ejemplos que se basan en ofrecer servicios profesionales al empresario de vivienda familiar.

1. ¿Para quién lo hacemos? *Para el empresario*
2. ¿Cómo lo hacemos? *Ofreciendo una herramienta*

3. ¿Por qué lo hacemos? *Porque queremos encontrar las mejores opciones de inmuebles.*

Quedando de la siguiente forma:

Misión organizacional:

“Nuestra misión es darle al empresario una herramienta confiable y fácil de entender que les permita desarrollar las mejores opciones de bienes inmuebles y así poder tomar la decisión más acercada a su interés.”

Por otro lado, la **visión** se entiende como algo a futuro, a dónde se dirige la compañía y las metas que se propone, por lo que nos podríamos plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Qué perseguimos?
2. ¿Dónde y cuándo deseamos crecer?
3. ¿Cuáles son nuestros valores?

Al identificar que perseguimos ser un medio de consulta efectivo y fácil de usar, por medio del uso de tecnología para ampliar las opciones de búsqueda de inmuebles y ser reconocidos principalmente por ser confiables, se puede establecer la visión como sigue.

Visión organizacional:

“Tenemos la visión de ser el medio de consulta que se identifique como confiable, efectivo y fácil de usar, para ampliar el proyecto a todo tipo de bienes inmuebles.”

Los **valores** deben ser lo que caracteriza y desea transmitir la empresa, tanto a sus integrantes como a sus clientes, por lo que influye para su liderazgo, decisiones y conductas.

Valores:

“Somos una empresa que, con el continuo *trabajo en equipo*, se preocupa por ofrecer herramientas que ayudan al cliente a decidir dónde pondrá su inversión.

Asimismo, actuamos con *honestidad y confianza* en todas las circunstancias para expresar nuestras ideas, pensamientos y soluciones. De la misma forma, nos comprometemos a una *mejora continua* que nos permita fomentar la actualización y estudio de los sistemas de apoyo para mantener vigente la herramienta de apoyo, con la finalidad de reconocernos como un medio y herramienta *confiables* para acompañar a nuestros clientes en la materialización de su hogar imaginado. A nivel interno tenemos especial cuidado en el *desarrollo del personal* y, a nivel servicio, el chat personalizado servirá para atender dudas y poder ofrecer nuestra mejor versión de *actitud de servicio*, complementando con una encuesta de satisfacción y sugerencias que serán bien recibidas y nos servirán para seguir impulsando la *innovación*.”

Finalmente, los **objetivos** son los resultados a los que pretende llegar la empresa, mismos que sirven de apoyo para cada toma de decisiones, puesto que esas decisiones pueden provocar que la empresa se desvíe de sus objetivos, o que por acuerdo de los socios se replanteen los objetivos, pero la idea es siempre tener claro lo que se hace. A continuación, se ejemplifican los objetivos:

Objetivos:

1. Formar al equipo de trabajo que integra a la empresa por sus valores, capacidades de servicio y conocimientos, sin exceder de personal.
2. Lograr la venta de 5 unidades habitacionales por mes en el Estado.
3. Reconocernos como una opción confiable a corto plazo, mediante el estricto cuidado en la verificación del perfil de los vendedores de bienes inmuebles y de los clientes.
4. Incrementar el alcance de la herramienta y página web para reconocernos en todo el país, aumentando las ventas a 12 unidades habitacionales por mes.
5. Una vez reforzado el perfil de casa habitación, se pretende ampliar el mercado al que nos dirigimos en dos años, apoyándonos de las demandas de los clientes.

Punto 2. Análisis de evaluación de factores externos.

Para realizar una evaluación de factores externos es primordial tener presente que la organización debe innovar primero de manera interna como lo menciona Chiavenato (2017). Una vez comprendido esto, se debe realizar un diagnóstico externo, donde se puedan analizar las diferentes dimensiones competitivas que influyen en el entorno. Para ello, se desarrolla a continuación una idea, partiendo del reconocimiento de posibles ventajas que tenga el emprendimiento, viéndolo como *oportunidades* ante la competencia. Y, por el otro lado, reconocer las principales desventajas que se reflejan como *amenazas*.

En el supuesto que la compañía ofrezca sus servicios profesionales donde sobresalga la atención al cliente, con apoyo de una página web y/o redes sociales, se desarrolla lo siguiente:

Oportunidades:

1. Avances tecnológicos: Han permitido un auge y preferencia de consulta debido a la facilidad en la accesibilidad que permite obtener información desde la comodidad del hogar.
2. Ofrecer seguridad de compra: de la mano con la tecnología se valida información tanto de los compradores como de los vendedores, con la finalidad de evitar las estafas, siendo la seguridad nuestro distintivo.
3. Legislación tributaria en casa habitación. Por el lado del cliente, los gastos de inscripción ante notario público oscilan entre los 2,000 y 20,000.00 según la zona, tipo de propiedad y tamaño de ésta, mismos que ya son considerados por el comprador como parte del costo de la propiedad, incluyendo el Impuesto Sobre la Adquisición de un Inmueble que actualmente es el 2% sobre el valor de la propiedad ((Gobierno de Puebla, 2023), tomando en cuenta que el valor de la casa habitación será exento de IVA por su naturaleza, según el artículo noveno de la LIVA con la finalidad de no elevar el precio de la propiedad, ya que si fuera destinada para locales comerciales o algún otro concepto mercantil, el costo de la propiedad se eleva por el pago de dicho impuesto. Por el lado del vendedor, la legislación tributaria en su artículo 93 de la LISR establece que no se pagará el impuesto

por la obtención de ingresos por la venta de casa habitación del contribuyente, siempre que el monto no exceda de 700,000 unidades de inversión y la transmisión se formalice ante fedatario público y, por el excedente se determinaría la ganancia y se calcularía el impuesto anual y el pago provisional considerando las deducciones aplicables por lo que, si se cuida ese tema se puede caer en el primer supuesto y exentar el impuesto o, procurar que se tomen en cuenta todas las deducciones aplicables para pagar el impuesto correspondiente y no uno mayor.

4. Creencias y aspiraciones personales. Según un artículo de El Universal (2020) se destacó que el 46% de la fuerza laboral en México pertenece a los millennials, de igual forma se refleja que en 2020, el 63% de quienes adquirieron casa habitación serían millennials que oscilan en los 29 años.

5. Migración de la población. Datos del INEGI (2022) revelan que entre 2015 y 2020 inmigraron al estado de Puebla 165,720 personas, procedentes principalmente de Veracruz, EDOMEX, CDMX, Oaxaca y Tlaxcala; mientras que la emigración a los mismos estados fue por 152,359 personas, siendo mayor la cantidad de personas que ingresan al Estado, lo que implica mayor demanda de búsqueda y compra de casas habitación.

Amenazas:

1. Recesión económica. Un estudio realizado por Jaime Zambrano (2022) en la revista Milenio, señala que la economía poblana cerrará el año con un 1.5% de crecimiento, sin embargo, la mayoría seguirán en el sector informal, sin pago de prestaciones lo que, para los empleados que quieran adquirir vivienda, será más complicado al no ser candidatos para recibir créditos hipotecarios en INFONAVIT o alguna institución bancaria. Además, se señala que la economía poblana puede caer en una recesión durante 2023 ante la desaceleración en Estados Unidos, principal destino de las exportaciones poblanas.

2. Inseguridad. La seguridad es un tema delicado que se combate día a día con menor éxito. Según datos del INEGI (2022) la población de 18 años y más, a nivel nacional, ha atestiguado conductas delictivas o antisociales en los alrededores de su vivienda, dentro de los que resaltan el consumo de alcohol y drogas en las calles, robos y asaltos y venta de

drogas, y, a nivel Estado de Puebla se registró un porcentaje de 78.1 en inseguridad entre marzo y abril de 2022.

3. Competidores de bienes raíces. Como en todo negocio, la competencia de bienes raíces y demás vendedores de viviendas por medios electrónicos es demasiado amplia.

4. Tasas de interés e inflación. La revista Milenio (Zambrano, 2022) señaló que los expertos estimaban una posible inflación que podría superar el 10%, provocando el alza de las tasas de intereses y, un estancamiento en la economía. Cerrando el año 2022 con una tasa de inflación de 7.82% según el indicador de Banxico.

5. Ingreso real de la población. Debido a la fragilidad económica derivada de múltiples factores, el ingreso real de la población va perdiendo valor, ya que, si suben los precios, pero la renta monetaria permanece constante, podremos adquirir menos bienes y, por tanto, nuestro ingreso real y capacidad de compra sustentable se reduce.

Una vez determinados los principales factores externos clave, tanto en oportunidades como en amenazas, se debe elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos, asignando un porcentaje de importancia y la clasificación del 1 al 4, donde el 1 será deficiente, 2 igual al promedio, 3 mayor al promedio y 4 será un valor superior, para poder promediar los valores y determinar si el balance es positivo o negativo.

Para que se considere que un balance es positivo, el promedio debe superar la media de 2.5, y mientras mas cerca esté del 4, se podrá entender que se están aprovechando más las oportunidades sobre las amenazas, caso contrario, si se tiene un puntaje más cercano al 1, se estará reflejando que las amenazas están generando mucho daño en la organización y no se está teniendo la capacidad para aprovechar las oportunidades. Es decir, la matriz nos puede ayudar a tener un diagnóstico de cuál es la situación que tiene la empresa en el mercado.

Una vez entendido lo anterior, se ejemplifica de la siguiente manera:

Tabla 2.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES		IMPORTANCIA PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN EVALUACIÓN	VALOR
Oportunidades (entre 5-10 factores)				
1	Avances tecnológicos	12%	4	0.48
2	Ofrecer seguridad	11%	3	0.33
3	Legislación tributaria en casa habitación	5%	2	0.1
4	Creencias y aspiraciones personales	5%	2	0.1
5	Migración de la población	12%	3	0.36
Amenazas (entre 5-10 factores)				
1	Recesión económica	12%	4	0.48
2	Inseguridad	10%	3	0.3
3	Competidores de bienes raíces	10%	2	0.2
4	Tasas de interés e inflación	12%	4	0.48
5	Ingreso real de la población	11%	2	0.22
TOTAL		100%		3.05

Balance positivo

Nota: Elaboración propia.

Para este ejemplo se puede apreciar que se refleja un balance positivo, ya que se supera la media, por lo que significaría que la empresa sabe aprovechar sus oportunidades, no obstante, el mantenerse atento a las amenazas de mayor ponderación puede permitir desarrollar estrategias de prevención.

Punto 3. MPC en el desarrollo inmobiliario.

Como se mencionó en el subtema 4.1 del Capítulo cuarto, la Matriz de Perfil Competitivo nos permite analizar las principales fortalezas y debilidades de la empresa ante el entorno donde se desarrolla, permitiendo identificar con mayor facilidad a sus principales competidores. Es por ello que se establece la aplicación de esta herramienta como tercer punto.

A continuación, se identifican los factores clave considerando la demanda general actual, por lo que, al ser sugeridos y no enfocados a un proyecto particular, se pueden agregar o quitar determinantes.

Tabla 3.

Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave	Peso	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Ofrecer variedad de vivienda familiar	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Espacio de estacionamiento	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22
Seguridad y mantenimiento	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Distintas ubicaciones de viviendas	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39
Reconocimiento de la inmobiliaria competencia (confianza)	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Manejo de publicidad de viviendas disponibles	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Asesoramiento de agentes inmobiliarios/brokers	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
Precios competitivos	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42
Oferta de preventas	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Total	1		2.92		3.09		2.54

Nota: Elaboración propia.

Fuente: Chiavenato, I. (2017)

Es importante definir al menos 3 competencias similares y mejores a las que se quiere proyectar la empresa. Al sumar el puntaje total de cada competidora se tiene una idea de su fortaleza ante el mercado, teniendo presente que el de mayor puntaje será el competidor más fuerte. Esto ayuda a identificar los comportamientos de los clientes hacia cada punto y a ponerle atención a los que tienen mayor peso y donde nuestro rating pudiera ser menor con la finalidad de tomar las medidas necesarias y mejorar la situación competitiva.

Una vez plasmados los resultados de la compañía y competencias, se recomienda especificar las situaciones a modo más analítico y con información confiable, para tener el contexto de toda la situación a la que se enfrenta, pudiendo ser como se presenta a continuación:

Se reconocen como los principales factores clave para el éxito a la seguridad de compra, la ubicación de las viviendas, precios, atención al cliente, experiencia en el mercado, condiciones de venta, estrategias tributarias, agilización de trámites, uso de herramientas tecnológicas y la publicidad.

Con respecto a los resultados reflejados en la matriz de análisis de perfil competitivo (MPC), se identifican como áreas de oportunidad y mayor atención a los siguientes factores:

1. Publicidad, teniendo que identificar estrategias que ayuden a elevar este puntaje.
2. La ubicación de viviendas tiene diversidad, sin embargo, no se cuenta con las suficientes viviendas ofertadas como con los competidores lo que nos hace poner atención para promover la inscripción de nuevos bienes.
3. Experiencia en el mercado y condiciones de venta son un punto que se debe seguir trabajando y estudiando para crear mejores estrategias de manejo. Como se ejemplifica a continuación:

Nuestro fuerte principal es la seguridad de compra ya que nos enfocamos en verificar los perfiles tanto del comprador como del vendedor, creando una seguridad y seriedad en ambas partes.

Finalmente, nuestras áreas que se mantienen competentes, pero, que pueden mejorar son los precios, la atención a clientes, el uso de herramientas tecnológicas al incorporarle una aplicación que nos mantenga en el cuadro de oportunidad y la agilización de trámites y pagos que, desde el inicio se incorporan en las sugerencias de presupuesto en la asesoría permitiendo que valoren esos costos y aumentando el porcentaje de conclusión en nuestros clientes.

Lo anterior nos indica que existen varios puntos de mayor vigilancia que, no precisamente son debilidades con indicadores preocupantes, ya que nos encontramos en una situación de competencia y comparación con empresas de mayor precisión pudiendo considerar los resultados para trabajar en ellos y volverlos fortalezas en un futuro no muy lejano. De igual manera, los factores que obtuvieron un puntaje de fortaleza menor se deben seguir en la mira para mejorarlos y que se vuelvan parte de las mayores durante el proceso.

Punto 4. Análisis de la situación del mercado inmobiliario.

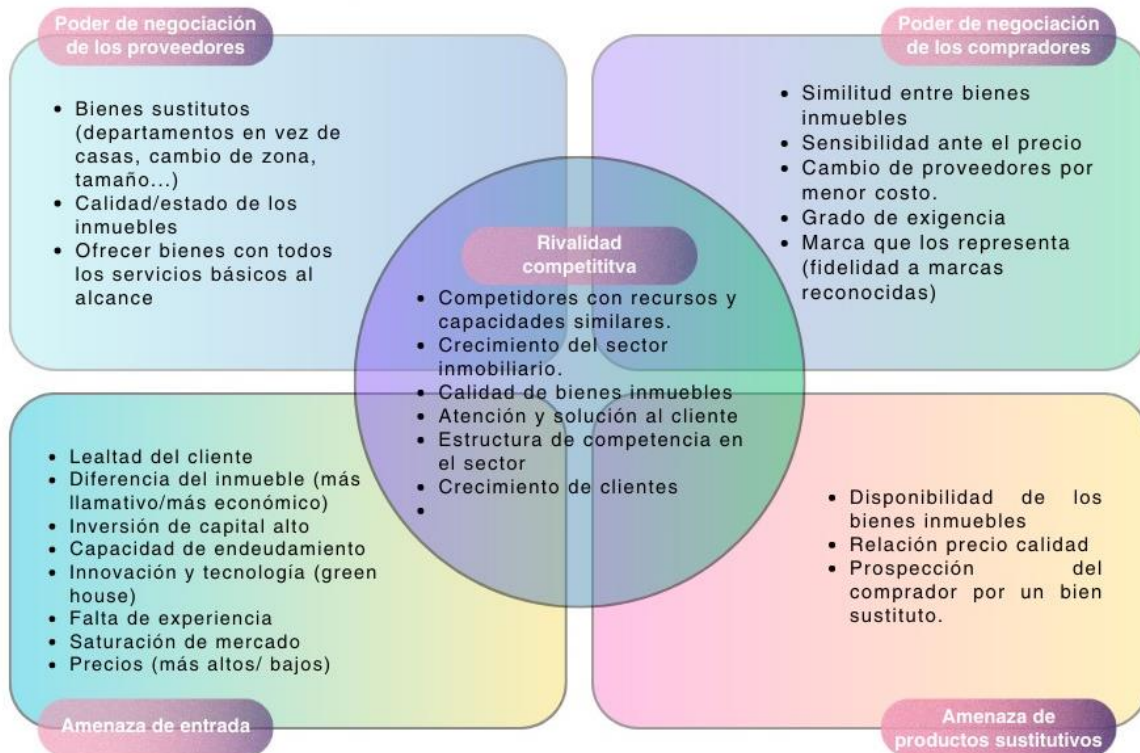
En este punto se deberá estudiar a la competencia con la finalidad de identificar cómo generar valor a la empresa, aplicando las cinco estrategias competitivas genéricas de Porter. En este punto, se deben plantear los principales factores que influyen en cada poder, para después hacer un análisis. Para ello, en la siguiente imagen se plantean las situaciones más comunes, aplicables al sector de casas habitación, según las cinco fuerzas de Porter, con la

finalidad de analizar cada punto como empresa y poder identificar el poder que se tiene en cada punto y hacia donde se desea proyectar para poner énfasis a los aspectos de menor fuerza.

Imagen 3.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Principales factores que influyen en el sector inmobiliario de casa habitación.



Nota: Elaboración propia.

Fuente: Chiavenato, I. (2017)

Se puede observar que para este sector la mayoría de factores recaen en lo que buscan los compradores y, a medida de sus posibilidades, lo que van encontrando en los proveedores, pudiendo tener un grado de exigencia muy alto y comparando con diversas inmobiliarias (competencia) buscando que ofrezcan confianza, servicio y les den lo que esperan ya que el cliente sentirá que adquirir una casa habitación es de las decisiones de mayor cuidado, pues regularmente piensa proyectar un hogar acogedor dónde vivir a un futuro no lejano.

El competir constantemente en lo mismo entre compañías resulta destructivo, por lo que la finalidad de la estrategia es hallar un lugar distinto para que la organización pueda crear un valor distinto para el consumidor. Para ello debemos considerar las 5 fuerzas de Porter que nos indican cómo mirar el poder del cliente y el proveedor, los nuevos competidores, las amenazas de productos sustitutos y la naturaleza de la rivalidad, enfocando la atención en el estudio de la competencia para reforzar ideas y, sobre todo para innovar y poder ofrecer algo más completo y distintivo al cliente.

De igual forma, se debe realizar un análisis de cada punto enfocado a los inmuebles, ya que, por ejemplo, podría resultar riesgoso considerar precios más bajos como una estrategia factible a futuro porque la naturaleza de los bienes no es general al depender su valor de factores externos como la plusvalía de la zona adquirida por los servicios básicos, el transporte, centros comerciales cercanos y el nivel de seguridad. Otro punto es la forma en que se ofrecen las viviendas a los clientes, desde la atención y asesoría que se le da, hasta la presentación del inmueble, pudiendo generar una diferenciación de la compañía el que todas sus viviendas deben tener todos los servicios básicos al alcance sin irregularidades o problemas legales.

Punto 5. Análisis PESTEL en el desarrollo inmobiliario.

Aquí es donde el empresario deberá aplicar el análisis Pestel, que se enfoca en aspectos de cada uno de los seis factores que influyen en la empresa (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), para poder determinar el tiempo de impacto que tiene cada uno de éstos y si es de forma positiva, negativa o indiferente. Para este análisis se deberá determinar el impacto a corto, mediano y largo plazo, pudiendo impactar por ejemplo, el factor político a corto plazo debido a que a nivel estatal ocurren cambios de gobierno, los tecnológicos, por el desarrollo e innovación que involucra cambios que pueden afectar pero que también pueden beneficiar mucho por la mejora de las herramientas y nuevas herramientas para desarrollo de proyectos, y los aspectos legales enfocados en su mayoría en trámites que tardan lo que el proceso natural establece, debiendo procurar el no prolongar los tiempos.

A continuación, se ejemplifica el análisis Pestel con los aspectos más recurrentes en el sector.

Tabla 4.

Análisis PESTEL

ANÁLISIS PESTEL							
Factor	Aspecto	Tiempo de impacto			Tipo de impacto		
		Corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Largo (5+)	Positivo	Negativo	Indiferente
Político	1 Trámites de proceso de venta	✓			✓		
	2 Cambios gubernamentales que influyen en los procesos	✓			✓		
	3 Impuestos exentos en casa habitación bajo criterios	✓			✓		
	4 Poca estabilidad de gobierno		✓			✓	
	5 Regulaciones estatales		✓			✓	
Económico	1 Tasa de desempleo		✓			✓	
	2 Disponibilidad de crédito	✓			✓		
	3 Inflación		✓			✓	
	4 Aumento de la demanda		✓		✓		
	5 Volumen de población	✓			✓		
Social	1 Índice de aumento o disminución de la población		✓		✓		
	2 Clases sociales media y media altas		✓		✓		
	3 Nivel educativo superior			✓	✓		
	4 Hábitos de inversión		✓		✓		
	5 Tamaño y estructura familiar 2 a 4 integrantes			✓	✓		
Tecnológico	1 Consulta de información mediante el uso de tecnología	✓			✓		
	2 Páginas	✓			✓		
	3 Tecnología disruptiva		✓			✓	
	4 Acceso a las nuevas tecnologías	✓			✓		
	5 Innovación	✓			✓		
Ecológico	1 Disponibilidad de recursos naturales		✓		✓		
	2 Topografía		✓		✓		
	3 Infraestructuras	✓			✓		
	4 Clima templado cálido	✓			✓		
	5 Contaminación medioambiental		✓			✓	
Legal	1 Aspectos jurídicos para realizar trámites engorrosos y pérdida de tiempo.	✓				✓	
	2 Firma de contratos privados o promesas de venta	✓			✓		
	3 Conclusión de trámites ante notario público	✓			✓		
	4 Legislación sobre primeras adquisiciones		✓		✓		
	5 Limitaciones medioambientales	✓				✓	

Nota: Elaboración propia.

Fuente: Chiavenato, I. (2017)

El análisis refleja que la mayoría de los factores tienen impacto a corto plazo siendo los factores económicos y políticos los de mayor influencia para descontrollar la balanza y los factores sociales y tecnológicos la clave para que la empresa se pueda desarrollar mejor.

Punto 6. Análisis FODA en el desarrollo inmobiliario.

En este punto, se pretende identificar los aspectos de mejor desarrollo y posición contra las áreas de oportunidad y de mayor cuidado, por lo que es indispensable reconocer cada punto del análisis FODA explicado en el punto 4.2 de esta investigación.

Por lo anterior, se muestra a continuación una breve explicación de cada concepto y los principales factores que afectan de forma positiva y negativa al área de inmuebles

habitacionales en la actualidad, pudiendo así servir de guía para un desarrollo particular. De esta forma se podrán seleccionar sólo los que le sean identificables, pudiendo agregar o quitar los que no afectan al proyecto a desarrollar.

Imagen 4.

Análisis FODA en el desarrollo inmobiliario.

<p>F</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Son las capacidades, recursos y ventajas que le dan fuerza a la empresa</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Experiencia y know how de los integrantes sobre el proyecto inmobiliario a desarrollar Utilidad y rentabilidad financiera Capacidad operativa con clientes y proveedores Identificación y adaptación a las necesidades de los clientes Equipo de ventas capacitado Comunicación efectiva interna (entre los departamentos) Comunicación efectiva externa (atención al cliente) Publicidad de impacto basada en el estudio de mercado</p>
<p>O</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Son factores positivos del entorno que favorecen a la empresa</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Tener contacto con empresarios que se desarrollen en el ámbito inmobiliario Programa gubernamental (INFONAVIT) que promueve la adquisición de viviendas de interés social Tasas de interés menores en el sistema bancario para los créditos hipotecarios Inflación controlada que permita una perspectiva de estabilidad económica Mayor número de habitantes en la zona a desarrollar el proyecto Zonas que proyectan desarrollo y aumento de plusvalía Viviendas que cubran las demandas principales de los clientes Incremento de precio en las rentas de viviendas</p>
<p>D</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Son aspectos desfavorables que debilitan a la empresa</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Decrecimiento en venta de bienes inmuebles después de crisis/pandemias Poca ubicación de viviendas verdes Personal sin experiencia y conocimiento del proyecto Comunicación interna poco efectiva Comunicación externa poco efectiva (mal seguimiento a los clientes) Rotación de personal Publicidad insuficiente</p>
<p>A</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Son factores negativos que ponen en riesgo o peligro a la empresa</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Demora en trámites y servicios con las entidades del estado o municipio Dificultad de cierre con condóminos o ejidos Riesgo de bienes con documentos apócrifos Bienes ubicados en zonas que no tendrán un desarrollo a corto plazo Programa gubernamental (INFONAVIT) con tasas excesivas de financiamiento Tasas de interés mayores en el sistema bancario para los créditos hipotecarios Impacto negativo de la inflación y economía nacional e internacional Menor número de habitantes en la zona a desarrollar el proyecto Viviendas que no cubran las demandas principales de los clientes</p>

Nota: Elaboración propia.

Fuente: Chiavenato, I. (2017)

Punto 7. Cadena de valor.

Aquí, se deberá desarrollar la cadena de valor, del startup o empresa, conformada por actividades primarias que, a su vez se apoyan de actividades secundarias para que puedan funcionar en conjunto y mantener el funcionamiento de la compañía. El estudio continuo de mercado al cual nos dirigimos es una parte fundamental para el desarrollo y mejora de nuestras herramientas de venta, ya que nuestros clientes pueden tener un patrón importante de consulta de información que nos puede ayudar a abarcar mayores áreas. Aunado a lo anterior, es de suma importancia el desarrollo de la cadena de valor ya que nos concientizamos en cada proceso y necesidades de los clientes desde las actividades de soporte, hasta las actividades primarias, que nos pueden ayudar a analizar mejor cada proceso y, en el caso de la empresa, retomar el estudio de los procesos al menos cada semestre para mejorar o reforzar el desarrollo de nuestros procesos y herramientas de apoyo, siendo nuestra principal fuente de atracción y mejora.

Para estructurar una cadena de valor. Debemos identificar lo siguiente:

1. Las **actividades de soporte** que son las que apoyan a las actividades primarias y que indirectamente aportan valor, clasificadas de la siguiente manera:
 - a. La infraestructura de la empresa: que se compone de la descripción de la financiación, planificación e inversiones de la empresa.
 - b. La gestión de recursos humanos: esta parte incluye el proceso de reclutamiento, capacitación y sistemas de remuneración pudiendo ser además de un salario, las comisiones por ventas.
 - c. Desarrollo de tecnología: plasma el diseño de servicios, investigación y desarrollo que aplica y ofrece la empresa inmobiliaria a sus clientes.
 - d. Compras: se refieren a los pagos que sirven de apoyo para la actividad, pudiendo ser pago de insumos, activos, publicidad, servicios de capacitación, entre otros.

2. Una vez definidas las actividades de apoyo, pasamos al desarrollo de las **actividades primarias** que son las actividades fundamentales que en conjunto lograrán que se desarrolle el servicio inmobiliario:

- a. Logística de entrada: en esta parte se desarrolla la recepción y acceso al cliente, es decir, cómo inicia la interacción con el cliente inmobiliario.
- b. Operaciones: define todo el proceso para poder efectuar el servicio de venta, ya sea físicos u online.
- c. Logística de salida: esta parte establece las condiciones de entrega del inmueble, si hay alguna información extra a entregar de la situación del bien o cualquier trámite que pueda influir en el proceso de entrega.
- d. Marketing y ventas: es la aplicación de redes sociales, publicidad, promociones.
- e. Servicios: es el soporte técnico, legal o complementario que garantice la venta del bien.

A continuación, se esquematiza la cadena básica de valor ejemplificando una situación de operación interna con base en el sector inmobiliario habitacional:

Tabla 5.

Cadena Básica de Valor

<p>Infraestructura de la empresa. La empresa se financia mediante la inversión de los socios, asimismo, para la parte de la aplicación se realiza publicidad para que, por medio de suscripciones se logre sostener una parte importante del costo. Una vez obtenido lo anterior, se destina el 30% de las ganancias a inversión para poder recapitalizarnos para futuras inversiones.</p>
<p>Gestión de recursos humanos. Se cuenta con un equipo apto y capaz de realizar las funciones principales como es el gestor de sistemas, quien se encarga de desarrollar los programas y aplicaciones; ventas, quien concluye las negociaciones, y marketing que realiza toda la publicidad necesaria para atraer al público meta. De igual forma, están el contador y abogado que realizan la parte de estrategias fiscales y control de operaciones, junto con dos staff que apoyan en los trámites y recibe capacitaciones continuas. Para sistemas, ventas y marketing se ofrecen comisiones por venta concluida o aumento de mercado, mientras que</p>

para la parte contable-legal se ofrecen capacitaciones y facilidades de trabajar desde casa con sus respectivos apoyos.

Desarrollo de tecnología. Sistemas con el apoyo de marketing se encarga de ejecutar la publicidad en redes sociales, de desarrollar una página web y complementar información que los clientes y proveedores van demandando, tales como aumentar los filtros de búsqueda, la alimentación del Bot en informática y la agilización de procesos; asimismo, se está encargando del desarrollo de la aplicación que nos ayudará a abarcar mayor mercado.

Compras. Se contrata una membresía de asesoría profesional como apoyo a los servicios de asesoría fiscal y legal, ya que surgen situaciones específicas para las cuales se debe dar una pronta respuesta, manteniendo el servicio al cliente como primordial. Asimismo, nos apoyamos de la impresión de publicidad física de nuestros proveedores ya que no hemos visto necesario invertir en maquinaria para algo que solo es de apoyo, al no ser la herramienta principal de marketing. Finalmente, contratamos servicios de capacitación y cursos que nos ayudan a la parte de marketing y sistemas para ocupar las nuevas herramientas y redes que va ofreciendo la tecnología.

<p>Logística de entrada. Una vez que la empresa atrae a un cliente mediante el Bot y el uso de las ventanas de atención al cliente, se canaliza al área de ventas para que personalmente</p>	<p>Operaciones. Al tener ya el inmueble seleccionado, se realiza la cita para la firma de contratos, presentando al vendedor y al comprador formalmente, así como la previa revisión de documentos</p>	<p>Logística de salida. Las entregas de los bienes se estiman en un plazo no mayor a dos semanas para que el cliente quede con la satisfacción de atención personalizada y eficiente. Para</p>	<p>Marketing y ventas. La empresa se publicita y contacta a los clientes y vendedores principalmente por medio de la web en operación con el Bot y la ventana de ayuda y atención al</p>	<p>Servicios. Finalmente, como servicio de complemento, se ofrece apoyo legal hasta la finalización de la venta y garantía de venta segura al darles dentro de la descripción de la casa, los</p>
---	---	---	---	--

<p>apoyen en la búsqueda del bien inmueble que más se acomode a las demandas del cliente; una vez localizadas al menos tres opciones se estudian a fondo las características de los inmuebles y se le presentan al futuro cliente, previa autorización del vendedor, para que se logre la venta.</p>	<p>de identificación e historiales bancarios para el comprador, así como la revisión de la situación actual del bien inmueble para evitar estafas o mala fe. Una vez corroborado, se establecen las formas de pago para que se pueda continuar con los tramites, entrega y firmas ante notario.</p>	<p>situaciones extras por parte del vendedor o por cuestiones de trámites que ocasionen el retraso de entrega, se ofrece una compensación, ya sea el incluir persianas, algún accesorio de mesa o incluso un descuento en trámites.</p>	<p>cliente, asimismo se apoya de redes sociales tales como Instagram y Facebook y en poco porcentaje se ocupa publicidad física como espectaculares. Finalmente, como se ha comentado antes, se pretende agregar la aplicación para descargar en Android e IOS para poder seguir abarcando al mercado meta, promocionando descuentos en tramites a quienes nos compartan en sus redes sociales.</p>	<p>detalles con los que pueda contar el bien para que el comprador este consciente de los futuros gastos que podría ocasionarle, teniendo como garantía el responder por deterioros no nombrados el primer mes de la adquisición del bien, mismos que serán absorbidos por el vendedor en caso de haberlo ocultado, o por nosotros como empresa en proporción al error compartido.</p>
--	---	---	---	--

Nota: Elaboración propia.

Fuente: Chiavenato, I. (2017)

Punto 8. Valor compartido y responsabilidad social.

Este punto es importante porque refuerza el compromiso del empresario inmobiliario con el medio ambiente. La empresa inmobiliaria es la representante de todos sus integrantes y colaboradores que la conforman. Algunas actividades pueden afectar al medio ambiente al perseguir sus intereses, por lo que, por ética y a modo de respeto por el medioambiente, se debe ser responsable ante la comunidad en general y actuar de forma positiva a un desarrollo sustentable.

Una inmobiliaria puede ofrecer desarrollos hasta donde le dé su imaginación y compromiso. Es claro que una casa habitación con instalaciones eléctricas viejas o uso de focos de 70 a 100 watts suele gastar hasta el doble de energía. De igual forma, el ocupar regaderas y llaves de alta presión y diseños que no se preocupan por ahorrar el agua, el uso de calentadores de agua antiguos, pueden ser tres opciones de desarrollo sustentable para la compañía. El hecho de garantizar que las viviendas vengan con focos externos que usen luz solar y bombillas LED para uso interno, incluir regaderas ecológicas y llaves de ahorro de agua para los lavaderos y lavabos, así como calentadores solares, pueden dar un valor a la empresa y a su vez hacer la diferencia para el apoyo ambiental.

A modo de ejemplo, se presenta un desarrollo de luz y gas, debiendo plantear la problemática, el valor compartido, los costos que generan, el ahorro y la responsabilidad social.

Imagen 5.

Valor compartido y responsabilidad social.



Nota: Elaboración propia.

Fuente: Chiavenato, I. (2017)

La empresa ofrece una solución sustentable que permite a la comunidad afrontar las problemáticas de consumo excesivo de luz y gas. Es por ello que, se ofrece la opción convencional a los compradores de adquirir un bien inmueble en las condiciones en las que el vendedor las ofrece y la otra del apartado eco-habita que es equipar esa vivienda seleccionada con calentador solar y un panel solar de 465 watts, adecuado para generar energía eléctrica sin dañar el medio ambiente. El aumento de precio será de 24,000.00 por familia de hasta 4 personas, aumentando un valor de 2,500.00 por persona extra considerada para la vivienda. Este precio es realmente considerable ya que una familia de

cuatro integrantes consume de 150.00 a 200.00 mensuales de luz y cerca de 30 a 40 litros de gas LP por mes para 4 personas, siendo que el precio máximo por litro de gas para la fecha del 02 al 08 de abril de 2023 es de 17.46 según la página de la (Comisión Reguladora de Energía, s.f.) considerando así un promedio de 698.40 mensuales de consumo de gas. Se tiene un promedio de gastos mensuales para 4 personas de 900.00 de estos dos servicios, siendo equivalente la inversión y recuperación del plan eco-habita en 26.66 meses.

Punto 9. Creación de escenarios y estrategias.

Aquí se deberán desarrollar estrategias basadas en fuerzas óptimas, regulares y peores que permitan actuar de una manera más precisa ya que el análisis se vuelve acertado al tener todos los escenarios posibles frente a los factores que más nos podrían afectar para crecer o para fracasar.

El ejemplo indica que, al revisar estadísticas se puede considerar que el factor de mayor influencia para la empresa siempre será el económico ya que México es un país vulnerable e inestable, puesto que reacciona inmediatamente ante los factores que afectan a nuestra economía, cruzando recientemente la pandemia con resultados en el PIB de mayor crecimiento negativo en los últimos doce años, superando incluso la disminución de 2009.

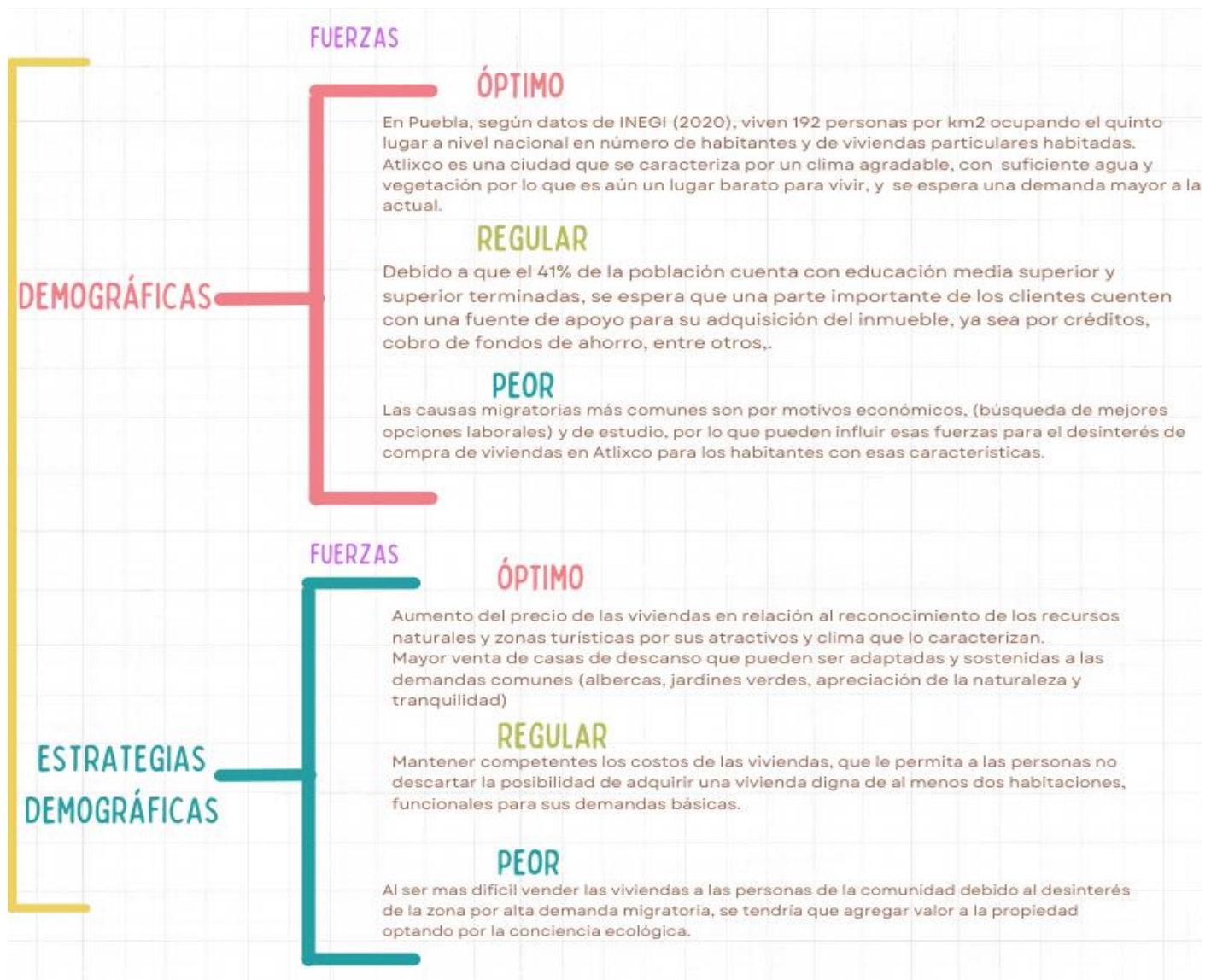
Sin embargo, se puede mantener competente la empresa por el medio tecnológico ya sea por el desarrollo y acceso a tecnología o desarrollo por aplicar a los subsidios que otorgue el gobierno, pudiendo mantenerse a la vanguardia en ese factor con el uso de cualquier escenario siempre que se enfoque a otorgar un servicio al cliente superior a la competencia.

Finalmente, el escenario demográfico dependerá de los recursos naturales con que cuente la comunidad donde se enfoque la empresa.

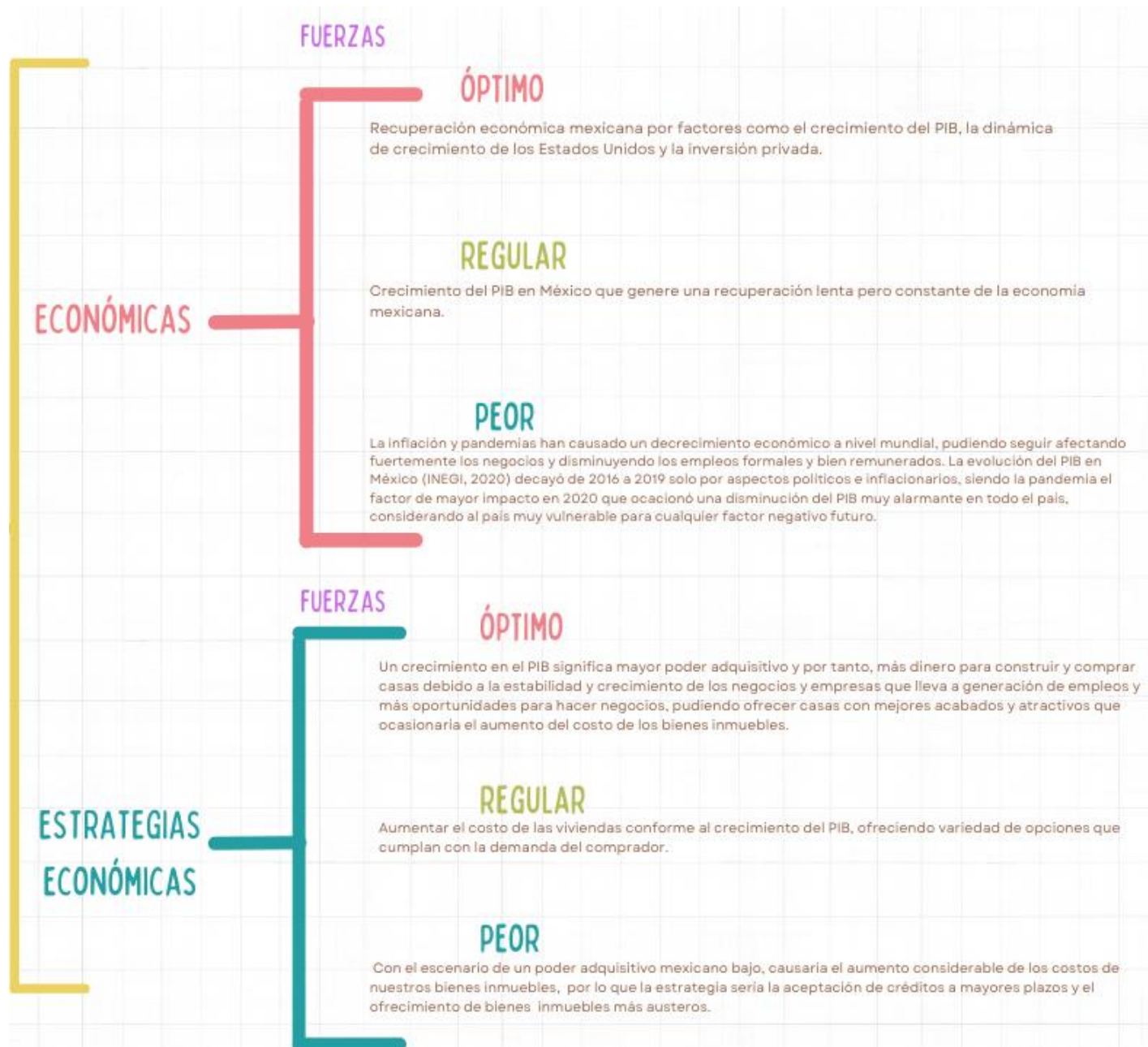
A continuación, se esquematiza la información basada en el municipio de Atlixco, Puebla, y con datos obtenidos de INEGI a 2020.

Imagen 6.

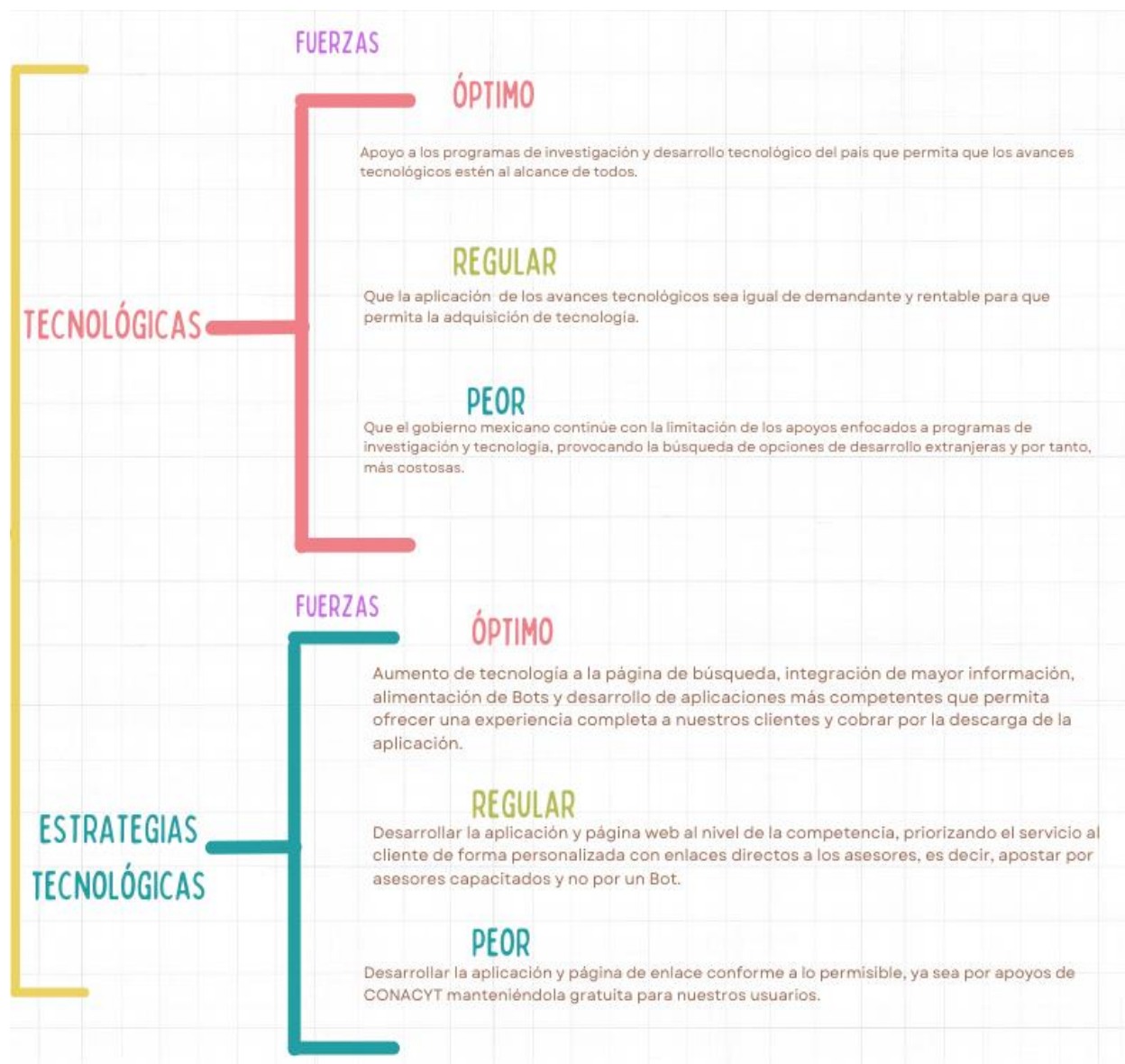
Creación de escenarios y estrategias.



En esta primera parte, se determina la situación demográfica de la ciudad de Atlixco, Puebla, que determina el número de habitantes y viviendas habitadas, así como el clima, nivel educativo y causas migratorias que nos arrojan a escenarios óptimos si nos basamos en la zona turística y recursos naturales como principal atractivo, sin embargo, al ofrecer viviendas a sus mismos habitantes, el escenario podría cambiar a regular o peor al tener que mantener los precios y ofrecer propiedades con conciencia ecológica como estrategias demográficas aplicables.



Aquí se muestran las fuerzas económicas en sus tres escenarios, afectando el regular y peor, debido principalmente a la pandemia que trajo como consecuencia un aumento a la inflación, disminuyendo el poder adquisitivo mexicano.



Nota: Elaboración propia.

Fuente: Chiavenato, I. (2017)

Finalmente, las fuerzas tecnológicas muestran escenarios de aplicación que depende del crecimiento de la misma tecnología en el país, o del uso de tecnología no gratuita que pueda implicar un escenario menos óptimo al tener que invertir en ese desarrollo y aumentar los costos, o en su caso, optar por asesoría personalizada que complemente el servicio de plataforma básico y se mantenga al cliente satisfecho.

Punto 10. Tratamiento fiscal actual mexicano.

Por último, se incluye este punto en la guía debido a que todo empresario busca que sus actividades empresariales tengan ventajas fiscales y requiere tener un estimado mensual y proyección anual de sus obligaciones, por lo que es de gran ayuda conocer del tratamiento fiscal actual en México para las actividades de construcción de casas habitación mismo que dependerá del tipo de actividad, es decir, si se trata de enajenaciones, servicios de construcción total o parcial, analizando la legislación fiscal como sigue:

1. Actividad de enajenación de inmuebles destinados a casa habitación:

La fracción II, del artículo 9 de la Ley del IVA (2021) , establece que se entiende por enajenación a las ventas de construcciones que se encuentran adheridas al suelo que se destinan o utilizan para casa habitación. Al ser bienes de primera necesidad y de consumo popular, se determina que dichas operaciones están exentas del impuesto al valor agregado (IVA), tomando en cuenta que ésta se deba destinar a casa habitación en su totalidad, de lo contrario, solo se considerará exenta en proporción a la parte destinada.

2. Actividad de servicios de construcción integral:

Esta actividad es la que implica la construcción completa del inmueble destinado a casa habitación, e incluye como costos a la mano de obra y los materiales. Estos servicios de consumo popular, destinados a casa habitación, también se consideran exentos del impuesto, según el artículo 29 del Reglamento de la Ley del IVA (2014), siempre y cuando el prestador del servicio proporcione la mano de obra y los materiales.

3. Actividad de servicios parciales construcción:

Son los servicios que solo implican la construcción de algunas actividades complementarias, como la remodelación, instalación eléctrica, sanitaria, de carpintería, entre otros. Según el artículo 3 de la Ley del IVA (2021) estos servicios gravan el IVA a la tasa del 16%. Sin embargo, el “DECRETO por el que se otorgan medidas de apoyo a la vivienda y otras medidas fiscales” publicado en 2015 establece que estos servicios estarán exentos del IVA siempre y cuando el prestador del servicio proporcione la mano de obra, materiales y la obra en construcción se presente a nombre del propietario.

4. ISR por la enajenación de casa habitación.

Respecto al Impuesto Sobre la Renta (2021) en su artículo 93, establece que no se pagará el impuesto por la enajenación de casa habitación del contribuyente, siempre que “el monto de la contraprestación obtenida no exceda de setecientas mil unidades de inversión equivalente aproximado a 4 millones de pesos y la transmisión se formalice ante fedatario público” por el excedente se determinaría el impuesto. Dicha exención solo aplicaría en caso de que el contribuyente compruebe ante fedatario público que durante los tres años anteriores no enajenó otra casa habitación. Es decir, solo aplicaría la exención si el contribuyente comprueba que el inmueble es de su propiedad y que no es su actividad preponderante.

Para los demás casos donde la enajenación de casa habitación sea su actividad principal, el ISR se determina sin ningún beneficio, es decir, se aplicará la tasa del 30% al resultado fiscal obtenido, según el artículo 9 de la misma ley, en caso de ser persona moral. Si es persona física se deberá aplicar la mecánica establecida en los artículos 120 y 121 de la ley.

Cabe mencionar que la presentación mensual de impuestos se debe efectuar a más tardar el día 17 del mes siguiente posterior al mes al que corresponda y la presentación anual para personas morales tiene como fecha límite el último día del mes de marzo del ejercicio posterior.

Conclusiones.

Este trabajo se desarrolla en función a las necesidades del empresario, como vendedor de inmuebles del desarrollo habitacional.

Para que el presente trabajo le sea útil al empresario, debe definir el propósito del negocio con base en la detección del área de oportunidad del cliente, es decir, el estudio de mercado. Para ello, se deben analizar los principales motivos por los cuales desean adquirir un inmueble y así poder determinar la zona y tipo de desarrollo variando según las demandas particulares.

El empresario debe valorar si el proyecto resulta rentable, por medio de la aplicación de las herramientas de apoyo que en este caso son la Matriz de Perfil Competitivo, FODA y el Diagrama de Porter, ya que, en conjunto, se enfocan al análisis particular de la empresa, el mercado y la competencia con resultados que servirán para la toma de decisiones.

Una vez identificadas las necesidades de las dos partes, se puede proceder a la aplicación del plan de operativo, desarrollando en este trabajo los aspectos más generales que podrían aplicar al rubro de inmuebles de casa habitación, debiendo servir como base para el empresario y que éste lo adecúe a sus necesidades particulares.

Definido lo anterior, es importante dedicar mayor cuidado al desarrollo de la cadena de valor, puesto que ésta determina el control interno de la empresa, partiendo de la estructuración adecuada del organigrama para asignar asertivamente las funciones de cada uno de los integrantes para la gestión y desarrollo de cada proceso.

En el último capítulo, se desarrolla una pequeña guía de plan operativo para el empresario inmobiliario, con la finalidad de darle una base que le sirva de apoyo para desarrollar su negocio en bienes inmuebles habitacionales y disminuir el riesgo de inversión al empresario al mantener más claro el camino a su emprendimiento; asimismo, se aborda el tratamiento fiscal vigente en México, el cual menciona la determinación de los impuestos

que más variaciones tienen, ya que dependen del régimen fiscal en que se encuentre tributando para el ISR y del tipo de actividad de servicio con la que declarará el IVA.

Cabe mencionar que existen otras obligaciones para distintas autoridades, estatales y federales, que se dependerán de la zona donde se desarrolle el startup.

Esta guía de plan operativo de negocios para el empresario ofrece una mayor posibilidad para disminuir los riesgos de su inversión, ya que ayuda a conocer el perfil del cliente, analizar a la competencia y a conocer los puntos fuertes y áreas de oportunidad de su empresa, generando mayor certeza en las decisiones presentes y futuras.

Finalmente, es indispensable hacer énfasis a que el empresario debe revisar periódicamente el plan operativo para ver los puntos en los que se deba actualizar, mejorar o cambiar; asimismo, la constante capacitación del empresario o del broker inmobiliario, junto con la atención al cliente es la pieza final para apostar al éxito, ya que ellos son la razón por la que el negocio pueda ser posible.

Referencias

1. Baena, E. (Diciembre de 2003). *EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS*. Obtenido de <https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/Cinco%20fuerzas.pdf>
2. BANXICO. (1925). *Banco de México*. Obtenido de <https://comparador.banxico.org.mx/ComparadorCrediticio/>
3. Borja, R. (2020). Los bienes raíces en la historia de las grandes culturas.
4. CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2014). *REGLAMENTO DE LA LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO*. Última Reforma DOF 25-09-2014.
5. CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2021). *LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO*. Última Reforma DOF 12-11-2021.
6. CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2021). *LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA*. Última Reforma DOF 12-11-2021.
7. CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (Última Reforma DOF 11-01-2021). *CÓDIGO CIVIL FEDERAL*. México.
8. Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones* (Tercera edición ed.). México: McGrawHill Education.
9. Díaz Leon, C. (1990). "Vivienda multifamiliar de interes social : una alternativa mas para la adquisicion de vivienda, experiencia real de la Fac. de Arquitectura". (Tesis de Licenciatura). México.
10. Energía, C. R. (s.f.). *Comisión Reguladora de Energía*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/cre/documentos/precios-maximos-aplicables-de-gas-lp?idiom=es>
11. Fernández, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa.
12. FUNDACIÓN CIDOC Y SHF. (2011). *Estado actual de la vivienda en México 2011*. México.
13. Gil Osorio, I. M. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. 117-126.
14. Gobierno de Puebla. (2023). *Gobierno de Puebla*. Recuperado el Consultado el 03 de marzo de 2023, de Ventanilla Digital Puebla. Obtenido de Recepcionar declaraciones para el pago de Impuesto Sobre Adquisición de Bienes Inmuebles VPF-001: <https://ventanilladigital.puebla.gob.mx/web/fichaAsunto.do>
15. Haden, J. (2007). *1 diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber*. Atlantic Publishing Company.
16. Halligan, B. (2006). *HubSpot* . Obtenido de hubspot.es: <https://hubspot.es>
17. INEGI. (18 de DICIEMBRE de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* . Obtenido de CUENTA SATÉLITE DE VIVIENDA DE MÉXICO, 2019. Comunicado de prensa núm. 653/20.

18. INEGI. (07 de Diciembre de 2021). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de CUENTA SATÉLITE DE VIVIENDA DE MÉXICO, 2020. Comunicado de prensa núm. 719/21.
19. INEGI. (2022). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/percepcion/>
20. *Inmuebles24*. (2013). Obtenido de <https://www.inmuebles24.com/>
21. *Lamudi México*. (2014). Obtenido de www.lamudi.com.mx/
22. Lawrence J., G., & Michael D., J. (2005). *Fundamentos de Inversión*. Madrid: Pearson Addison Wesley.
23. Olamendi, G. (2012). *Diccionario de marketing*. Madrid: CECSA.
24. Pérez Cepeda, M. d. (2021). *Matriz de Perfil Competitivo*. Recuperado el (Consultado el 12 de Dic de 2021), de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
25. Ponce, H. (Septiembre de 2006). *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
26. Reyes, H. (2016). *Estudio de mercado inmobiliario relacionado con la plusvalía en el corredor financiero más importante de la Ciudad de México*. Tecamachalco, Estado de México. .
27. Santiago, L. A. (2015). Plan de negocios. *Universidad Autónoma del Estado de México* . México.
28. SENER. (s.f.). *Secretaría de Energía*. Obtenido de Evaluación Rápida del Uso de la Energía: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/170667/25__Puebla.pdf
29. Serrano, A. D. (2022). *¿ QUÉ ES UNA STARTUP. ÍNDICE*. Perú.
30. Terragno, D. &. (1999). *Cómo armar un plan de negocios*. Mercado.
31. Thompson, I. (2005). Definición de publicidad. 9-15.
32. UNIÓN, C. D. (2021). *CÓDIGO CIVIL FEDERAL*.
33. Villalva, M. D. (2008). conceptualización del riesgo en los mercados financieros. 141-155.
34. *Vivanuncios*. (2016). *Vivanuncios*. Obtenido de <https://blog.vivanuncios.com.mx>
35. Zambrano, J. (02 de Noviembre de 2022). *Milenio*. Obtenido de <https://www.milenio.com/negocios/puebla-cerrara-2022-con-crecimiento-economica>