



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería, UNAM.

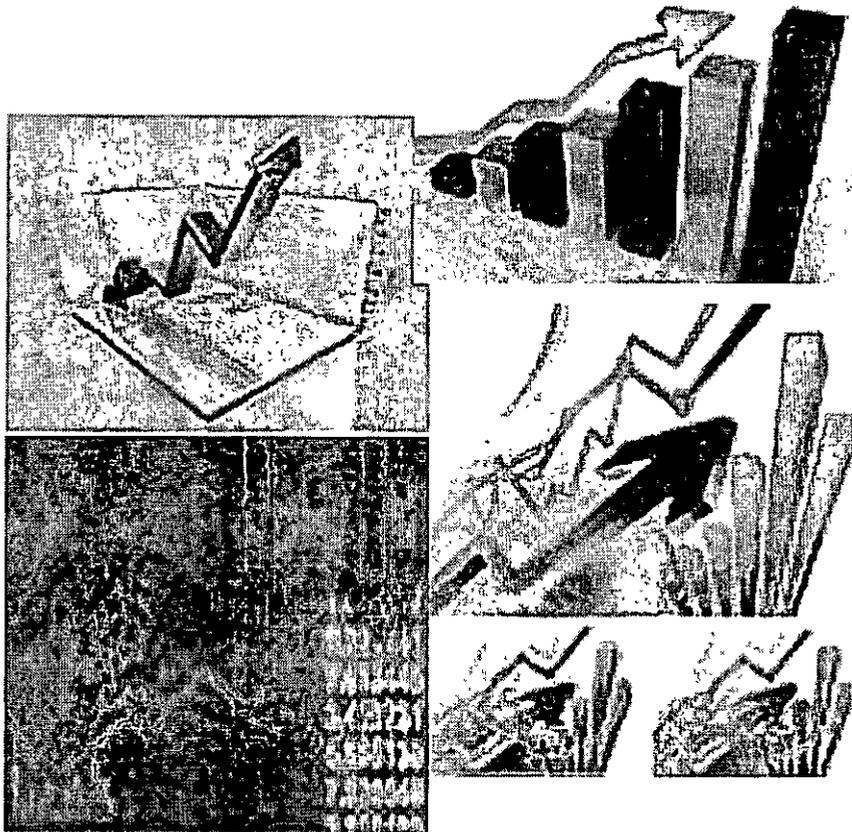
CURSOS ABIERTOS

**DIPLOMADO EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

**MODULO V
ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS
QUE AFECTAN A LA EMPRESA
CONSTRUCTORA
CA 40**

**TEMA
ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS
QUE AFECTAN A LA EMPRESA
CONSTRUCTORA**

**EXPOSITORES: M. A. O. MARÍA ESTELA ROMERO GARCÍA
LIC. JOSÉ ANTONIO PÉREZ LÓPEZ
DEL 30 DE JUNIO AL 14 DE JULIO DE 2007
PALACIO DE MINERÍA**



ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A LA EMPRESA CONSTRUCTORA

**Lic. José Antonio Pérez López
Lic. Carlos Bravo Reyes
M.A.O María Estela Romero García**

Junio 2007

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO.....	4
5. ENTORNO EXTERNO.....	5
5.1 ¿QUÉ ES EL ENTORNO EXTERNO?	5
5.2. SOCIALES.....	30
5.3 POLÍTICOS.....	31
5.4 ECONÓMICOS.....	31
5.5 CULTURALES.....	32
5.6 ECOLÓGICOS.....	33
5.7 CONSTRUCCIÓN DE UN MAPA DE DIAGNÓSTICO.....	35

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El conocer las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno externo de una constructora, son determinantes para colocarse en el mercado de la industria de la construcción, pues la competencia en el caso de las PYMES, se ven limitadas por su estructura organizacional, es decir que no cuentan con la información que les apoyará en el crecimiento de su negocio, por lo que este módulo les permitirá identificar los elementos necesarios para realizar una evaluación externa de su empresa, para alcanzar los objetivos propuestos alcanzar.

El analizar el entorno le proporcionará una panorámica general, de lo que son los factores externos, constituidos por los subsistemas Sociales, Políticos, Económicos, Culturales y Ecológicos, con lo que le facilitará la elaboración del Mapa de Diagnóstico para la toma de decisiones y alcanzar los objetivos y metas propuestas.

*Análisis
de los Factores
Externos que afecta
a
las
Constructoras*

**MÓDULO
V**

OBJETIVO

Identificar los elementos necesarios para realizar una evaluación externa de su organización, considerando los factores: sociales, políticos, económicos, culturales y ecológicos

5. Entorno Externo

Las organizaciones compiten en mercados inciertos, es por ello que requieren identificar cuales son las amenazas y oportunidades que le ofrece el entorno externo, en los diferentes subsistemas tales como: sociales, políticos, económicos, culturales y ecológicos, mediante los cuales podrá contar con aquellos elementos que le permitan tener una visión más amplia para el establecimiento de los objetivos que deseen alcanzar.

5.1 ¿Qué es el entorno externo?

Está formado por todos los elementos situados fuera de sus fronteras, y que influyen o pueden influir sobre su desarrollo.

El entorno puede ser específico o inmediato y macroentorno o ambiente general¹.

Entorno específico o inmediato

Son aquellos elementos o variables relacionadas permanentemente con la organización, y que confluyen tanto en las actividades u operaciones diarias como en los resultados.

Ejemplo: clientes y/o usuarios, competidores, proveedores.

Macroentorno o ambiente general

Son todos aquellos elementos o variables que actúan sobre las organizaciones de manera indirecta.

Ejemplo: crisis económicas, cambios tecnológicos.

¹ Fuentes Lara Marcia de las Taller de Planeación Estratégica. UNAM/Dirección General de Personal México, 2002 pág. 27

Amenaza

Es un área o situación desfavorable que podría dañar alguno de nuestros programas o a la organización en su conjunto, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Oportunidad

Es un área atractiva que nos puede dar alguna ventaja competitiva y que se genera en los diferentes sectores del entorno.

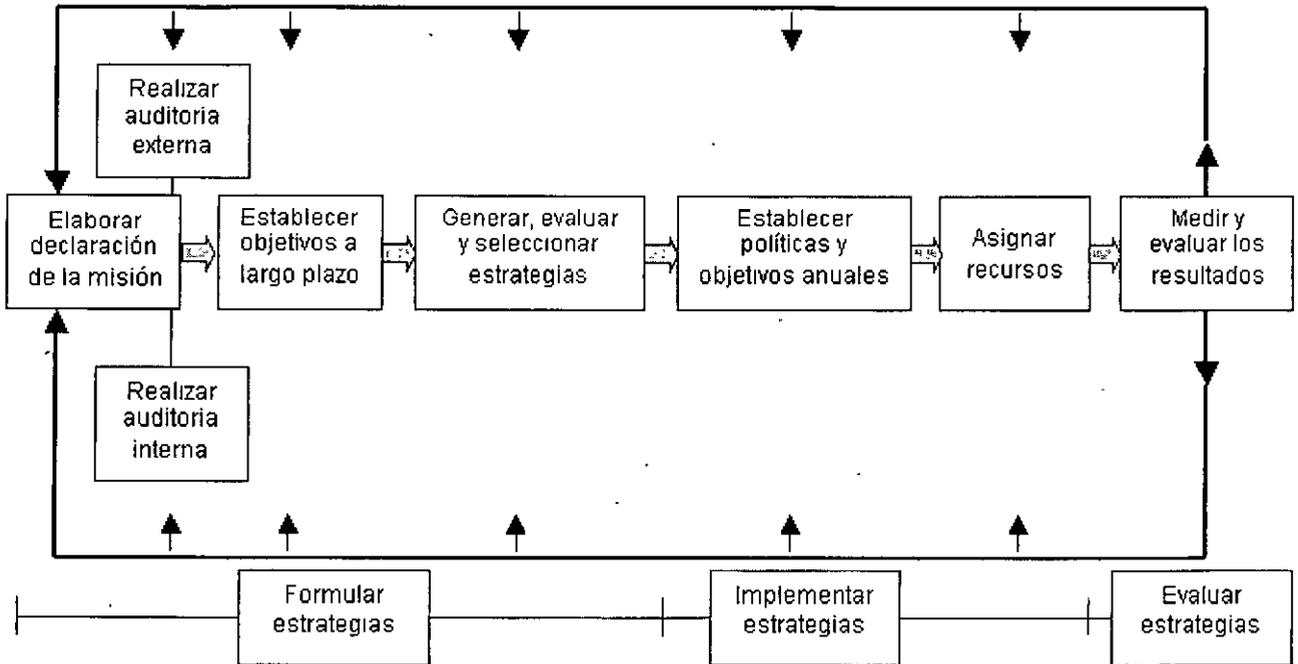
Análisis externo

Para realizar un análisis externo de una empresa se requiere hacer una auditoría externa, para ello se requiere elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiarla y de que amenazas deberían eludir. Como sugiere la palabra "finita", auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales y la auditoría externa encaja en el proceso de la administración estratégica²

² Goodstein Leonard et al. Planeación Estratégica Aplicada Traducción de: Magaly Bernal Osorio. McGraw-Hill Interamericana, S A Colombia, 1998 pág. 65

Figura A

Modelo de la administración estratégica



Principales riesgos y oportunidades del entorno externo

En el entorno externo es el conjunto de factores políticos, sociales, económicos, culturales y ecológicos que se producen en el medio ambiente de una organización, los cuales representan riesgos y oportunidades que le demandan esfuerzos de adaptación a las nuevas circunstancias.

Las relaciones entre estas fuerzas y la organización se presentan mediante las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo.

Figura B

Relaciones entre las fuerzas externas clave y la organización



Los cambios de las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales, como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Las fuerzas externas afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.³

³ Bravo Reyes Carlos y Pérez López José Antonio.- **Diplomado de Desarrollo Directivo Mód. III. Dirección y Planeación Organizacional**. Dirección General de Personal. UNAM. México. 2003. págs. 9-28

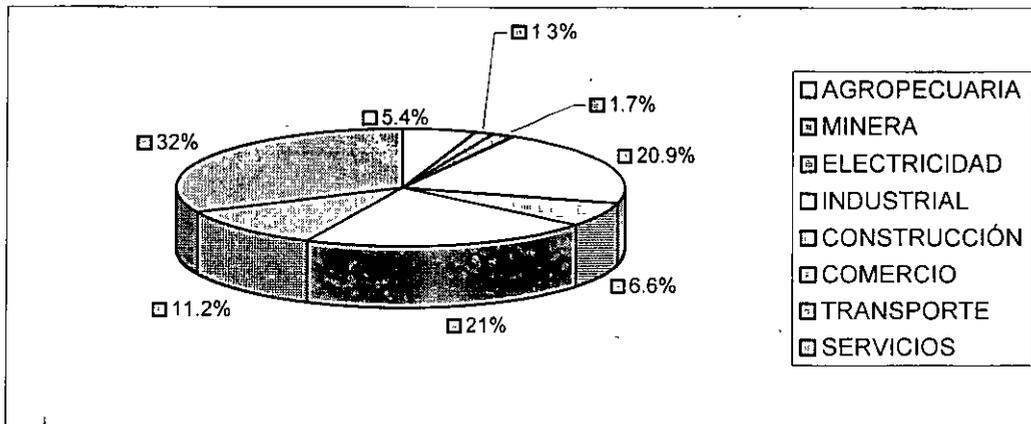
El caso de la Industria de la Construcción en la participación en el desarrollo económico y social

Para cualquier país que se dedica a la construcción, y que liga elementos de la economía macroeconómica, que influye directamente al producto interno bruto del mismo, así como también dentro del mercado laboral, afecta a la tasa de empleo y desempleo a nivel general, y a nivel microeconómico contribuye también al crecimiento de bienes de capital fijo para los empresarios y sus implicaciones en las demandas de servicios de vivienda y empleo para toda la sociedad y la familia. Otro elemento de estudio fue que las empresas constructoras que seguirán siendo los elementos básicos e indispensables dentro de la economía de un país y para la sociedad.

Esta industria en México, representa un sector económico, que está incluida en el Sistema de Cuentas Nacionales, y se relaciona con casi la mitad de las 72 ramas de actividad económica que contiene la Matriz de Insumo Producto, lo que representó en 2004 el 6.6% del Producto Interno Bruto (PIB)⁴, según las estadísticas de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, destacando que se encuentra en esta, industrias básicas de hierro o acero, otros productos de minerales no metálicos, cemento, aserraderos, canteras, arena, grava y arcilla, maquinaria y equipo no eléctrico, otros productos metálicos e industrias químicas, entre los mas representativos. Esto significa que prácticamente la mitad de los sectores productivos de la economía se relacionan en mayor o menor grado con el sector de la construcción como proveedores directos.

⁴ Fu <http://www.cnic.com.mx> Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. Noviembre 2004

Gráfica 1
**PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) POR RAMA ECONÓMICA
2004**



En lo que se refiere a vivienda, las autoridades locales, las organizaciones sociales y con los industriales del sector, hacen equipo para poder hacer valer plenamente ese compromiso social y este mandato constitucional con la vivienda, dar certidumbre a sus esfuerzos por tener un espacio digno, seguro y confortable donde vivir.

En esta tarea juega un papel clave el Consejo Nacional de Vivienda, en el que los sectores público, social y privado dialogan y encuentran soluciones a los problemas habitacionales del país y gracias a esta gran alianza, se han podido transformar los esquemas de producción y financiamiento de vivienda. Este cambio estructural se expresa en la consolidación del INFONAVIT, el FOVISSSTE y el FONHAPO; en la creación de la Sociedad Hipotecaria Federal que ha dado un impulso inédito a los mercados primario y secundario de crédito- y en la creciente labor de intermediación de las Sociedades Financieras de Objeto Limitado, las SOFOLES; y ahora también, de la Banca Comercial, con ello se tendrían las reservas territoriales suficientes para alcanzar la meta que se ha propuesto, el Gobierno Federal de construir 750 mil viviendas por año para reportarlas al finalizar el sexenio 2000-2006.⁵

⁵ <http://www.cnic.com.mx> **Cámara Nacional de la Industria de la Construcción**, Noviembre 2004

La banca comercial presenta hoy en día nuevos esquemas y productos para financiar hipotecas, consideradas actualmente como las mejores opciones que se han ofrecido en el país. Estos créditos hipotecarios se ofrecen a tasa fija, nominal o alternativamente a tasa variable pero con un tope. Asimismo, se ofrece la opción de pagos fijos constantes para evitarle al cliente la incertidumbre y los riesgos de aumentos en las tasas de interés. Cada banco ha estructurado sus productos en condiciones diferentes para estimular la competencia. Del mismo modo, se ha ampliado la gama de productos y paquetes que abarcan no sólo la adquisición de vivienda nueva sino también su construcción, ampliación o remozamiento. Otras ventajas adicionales de los créditos hipotecarios actuales son: deducibilidad del componente real de la tasa de interés en el costo hipotecario y nuevas opciones como el Apoyo INFONAVIT que permite utilizar el saldo de las aportaciones al INFONAVIT como garantía del crédito hipotecario de la Banca Comercial y destinar las aportaciones patronales para acelerar su amortización. Hubo una crisis ¿Qué factores tendremos que cuidar para que no se vuelva a presentar? ¿Son los bancos uno de ellos? El crédito al sector privado ha mostrado un significativo dinamismo a partir de la segunda mitad del año 2002. Este crecimiento no ha sido homogéneo, habiéndose otorgado una mayor proporción de estos créditos a las familias, y en menor grado a las empresas. El crédito familiar se ha canalizado preponderantemente al consumo y no al crédito hipotecario¹⁴. Se estima que de acuerdo con los cambios legislativos recientes en la Miscelánea de Garantías y la Ley de Transparencia y Fomento a la Competencia el crédito podrá expandirse beneficiando a más empresas y familias. Gracias a estos cambios legislativos se tendrá mas información para poder comparar y evaluar el costo de los productos y servicios de los intermediarios. En consecuencia, se fortalece la competencia en beneficio del cliente y se reducen los tiempos y costos de los procesos de otorgamiento de crédito. Las expectativas de una mayor seguridad jurídica se traducirán en más crédito, a plazos más largos y a costos menores. La Miscelánea de Garantías, aprobada por el Congreso de la Unión, beneficiará de manera especial el otorgamiento de crédito hipotecario. Se estima que en materia de vivienda la Banca Comercial tendrá una capacidad para financiar hipotecas por un valor de 27,000'000,000 de pesos, que en función de unidades implica el financiamiento

¹⁴ http://www.imcp.org.mx/esp/socios/sec_9/sec_fi2004/200411_06a14.pdf. Entrevista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos a Grupo Sares

Participación de la micro y pequeña empresa en la rama de la construcción

Constantemente en todas partes del país se abren cientos de pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su iniciación o subsistencia y muchos de ellos sucumben debido a la gran cantidad de problemas con que se encuentran, así como la falta de capacitación técnica y administrativa para resolverlos.

La micro y pequeña empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, y al alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección. Ellas todo lo investigan, planean y someten a procedimientos y métodos exhaustivos y científicos. Por lo tanto las tareas directivas son cada vez más complejas y al mismo tiempo de gran trascendencia social, puesto que sus efectos se transmiten y multiplican en cadena en cualquier actividad del país.

La estratificación de las empresas en México, se establece con base en el sector económico y número de empleados, la clasificación vigente se muestra a continuación

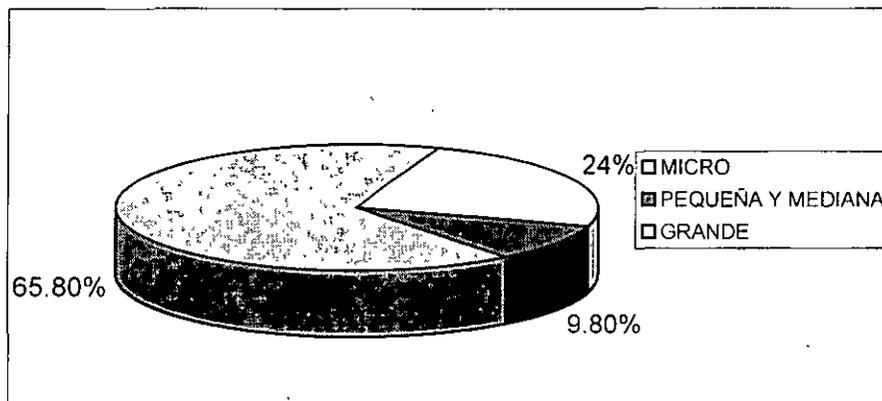
NUMERO DE TRABAJADORES POR SECTOR			
<i>TAMAÑO</i>	<i>INDUSTRIAL</i>	<i>COMERCIO</i>	<i>SERVICIOS</i>
MICRO	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51-100
GRANDE Y GIGANTE	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Desde una perspectiva tal, un pequeño negocio (ejemplo despacho de arquitectura y/o construcción) puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no sólo en cifras sino por su contribución en la economía. Los últimos datos obtenidos por el INEGI, informa que en nuestro país existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales, y que la actividad económica de las Medianas Pequeñas y Micro Empresas (MPyMES), de todos los sectores económicos, corresponde al 99.7%, que en su conjunto generan captan el 42% del PIB y el 64% del empleo en nuestro país.⁶

La importancia colectiva que tiene la pequeña y mediana empresa de la construcción en nuestro país y en especial en el sector industrial donde se encuentra inmersa esta labor según el INEGI se muestran en las Gráficas 2, 3 y 4:

Gráfica 2

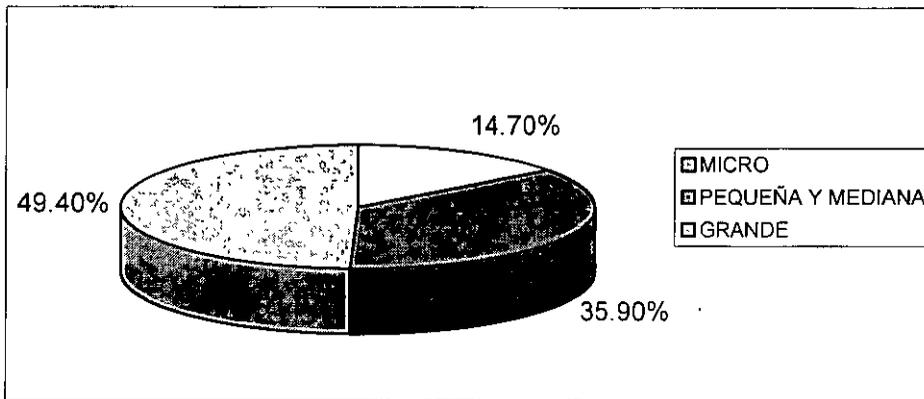
Participación del mercado: micro empresa (24.4%), pequeña y mediana (9.8%), grande (65.8%)



⁶ <http://www.inegi.gob.mx> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Noviembre 2004

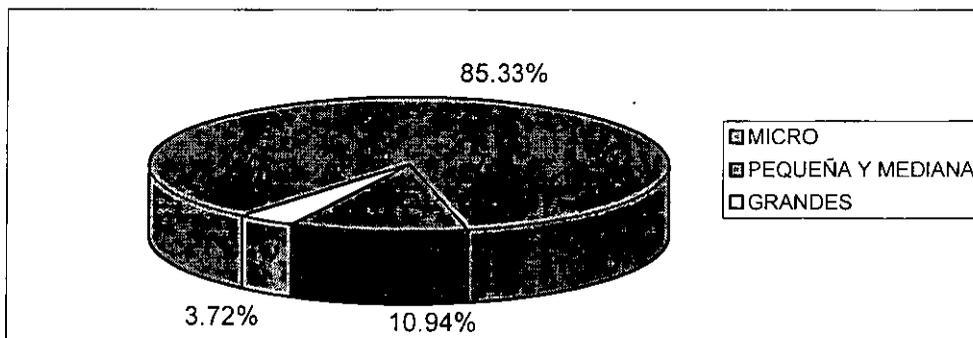
Gráfica 3

Personal ocupado: micro 43,100 (14.7%), pequeña y mediana 105,259 (35.9%), grande 144,840 (49.4%)



Gráfica 4

Número de empresas: micro 11,908 (85.33%), pequeña y mediana 1,527 (10.94%), grandes 520 (3.72%).



Las ventajas que tiene la micro y pequeña son:

- Bajo nivel de inversión. En su mayoría no requiere enormes montos de inversión, y las empresas medianas cuentan con otros canales de financiamiento, como es su participación en la Bolsa Mexicana de Valores o en programas especiales de financiamiento (NAFIN) por mencionar algunos.

- Menor costo en producción. El atender un sólo producto o servicio eleva la eficiencia a pesar de tener una producción escasa; en ese sentido se complementan las grandes con las pequeñas y mediana empresas. Las primeras reducen costos por eliminar una producción marginal y las segundas se obligan a reducir sus costos por ser más eficientes ante una mayor competencia.
- Mercados fuera de gran cobertura. Atiende nichos de mercado no cubiertos por la gran empresa y satisface una demanda no atendida.
- Ventajas geográficas. Su localización representa menores costos de transporte, comercialización dinámica, etcétera
- Flexibilidad a la transformación. Ajustan más rápido sus procesos productivos ante cualquier cambio (demandan, apertura de mercado, etcétera).

Los factores que juegan en su contra son:

- Crédito limitado. En su mayoría, el financiamiento proviene de proveedores y de capital propio, lo que limita una rápida expansión. En su contexto de incertidumbre con tasa de interés elevadas, este tipo de obstáculos son aun mayores.
- Baja tecnología. Son raras las que tiene tecnología avanzada, y en general concentran su fortaleza en la mano de obra.
- Escasa capacitación. Poco valorada, elevados costos por bajo número de empleados y rotación de personal.
- Dependencia de insumos. La mayoría depende de otras empresas que controlan el mercado. y por la baja capacidad de compra, los precios son más altos.
- Elevada competencia. Estos limitan su expansión, ya que está condicionada a una mayor eficiencia.

Una microempresa es una organización:

- Con propietarios y administración independiente
- No domina el sector de la actividad en que opera, por falta de capacitación y elevada competencia
- Cuenta con una estructura organizacional muy sencilla
- No ocupa más de 15 empleados
- Sus ventas anuales no sobrepasen los 300 millones de pesos.

Por otra parte la globalización, ante un entorno de demanda de relaciones comerciales cada vez más competitivas, el reto de los constructores mexicanos consiste en saber incorporarse al mercado internacional con procesos eficiente y productos de calidad, al mejor precio y con un mayor valor agregado.⁷

Entorno Externo

Se obtuvo de una consulta en el Internet un Estudio de Mercado de la Vivienda, realizado por el Grupo Sares⁸, conforme al siguiente proceso:

Revisión de Aspectos Estratégicos

Los siguientes aspectos estratégicos se revisan con objeto de encontrar aquellos aspectos más relevantes que deban considerarse al establecer los objetivos para el próximo período. Centrarse en aquellos aspectos que tengan que ver o que impacten a sus responsabilidades específicas o áreas de resultados claves.

Estudio de Mercado de Vivienda

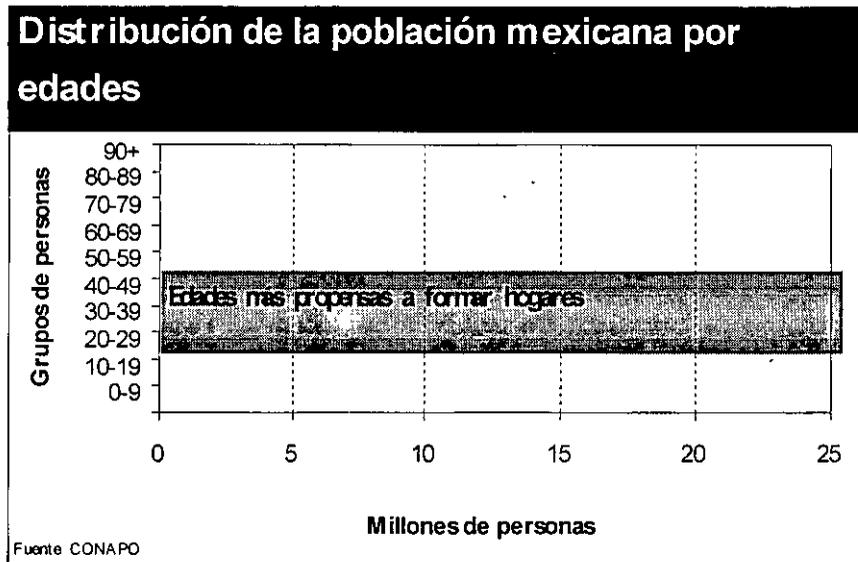
En los próximos 30 años este perfil demográfico irá cambiando paulatinamente hasta alcanzar una distribución en forma de diamante, que corresponde a poblaciones maduras

⁷ Viramontes Muciño, Alejandro, *Ayer, hoy y mañana del arquitecto*, Construcción y Arquitectura Moderna , Vol. II, Ed U. A. M. –A , 2002, México, D. F., ISBN. 970 – 654 – 794 – 0, Pp. 1 1 – 1 32

⁸ http://www.imcp.org.mx/esp/socios/sec_9/sec_ff2004/200411_06a14.pdf. Entrevista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos a Grupo Sares

con menores tasas de crecimiento y la dinámica del perfil demográfico de México para los próximos treinta años, se muestra a continuación:

Gráfica 5



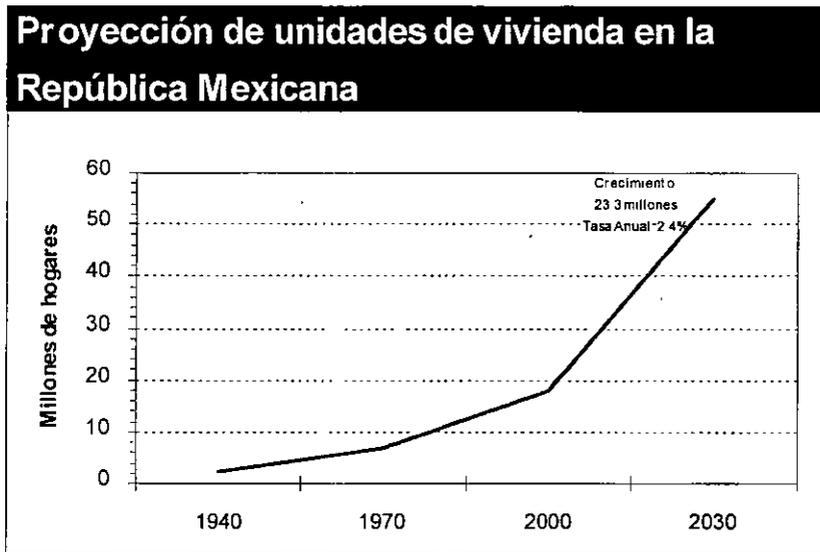
En la actualidad, la conformación anual de nuevas familias crece a un ritmo de 680,000 nuevas parejas por año y representa la principal fuente de demanda de viviendas nuevas. La distribución demográfica actual de la población mexicana garantiza que este número se mantendrá elevado en los años venideros a un ritmo no menor a 750,000 nuevas familias por año. Las condiciones del mercado de la vivienda determinan que México necesitará edificar una cantidad de vivienda similar a la que se ha construido a lo largo de toda su historia.

Este reto deberá resolverlo nuestra generación en los próximos 30 años. Nunca antes nuestro país había tenido un desafío de tales dimensiones para dotar a su población de un bien básico como es la vivienda⁹.

⁹ http://www.imcp.org.mx/esp/socios/sec_9/sec_f/2004/200411_06a14.pdf. Entrevista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos a Grupo Sares

De esta manera se estima que el número de viviendas en nuestro país deberá de pasar de 24 millones en existencia en el año 2000 da un total esperado superior a 42 millones de unidades en el año 2030 como se muestra en la siguiente:

Gráfica 6



El Gobierno Federal se ha propuesto una ambiciosa meta de construcción e vivienda.

Más Vivienda

- Mejor precio
- Mejor calidad

Movilidad Habitacional

- Necesidades familiares cambiantes
- Revaluar el parque física y jurídicamente

Apoyo Económico

- Crédito
- Subsidio

Ahorro Información

Capacidad de compra (demanda)

Mercado

Secundario de Vivienda

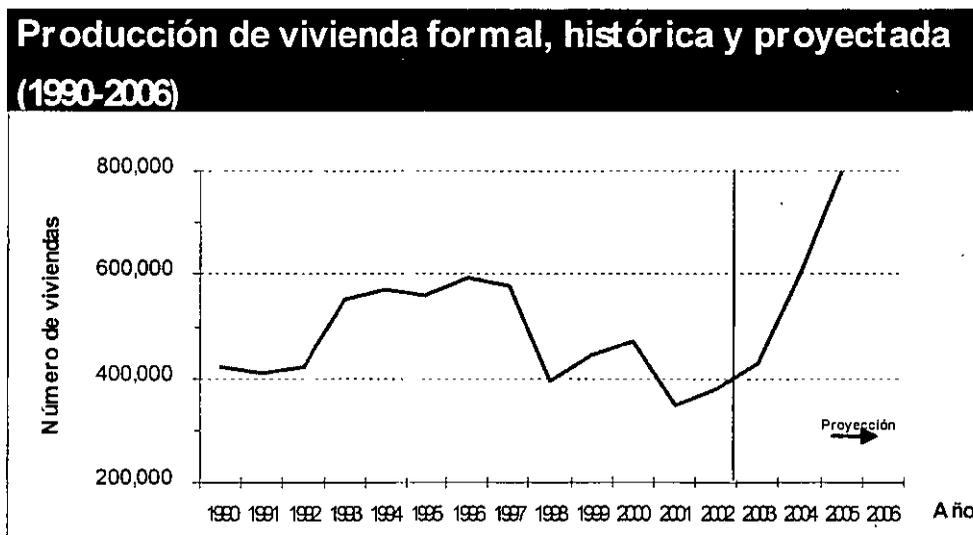
Producción

Oferta

Fuente: CONAFOVI

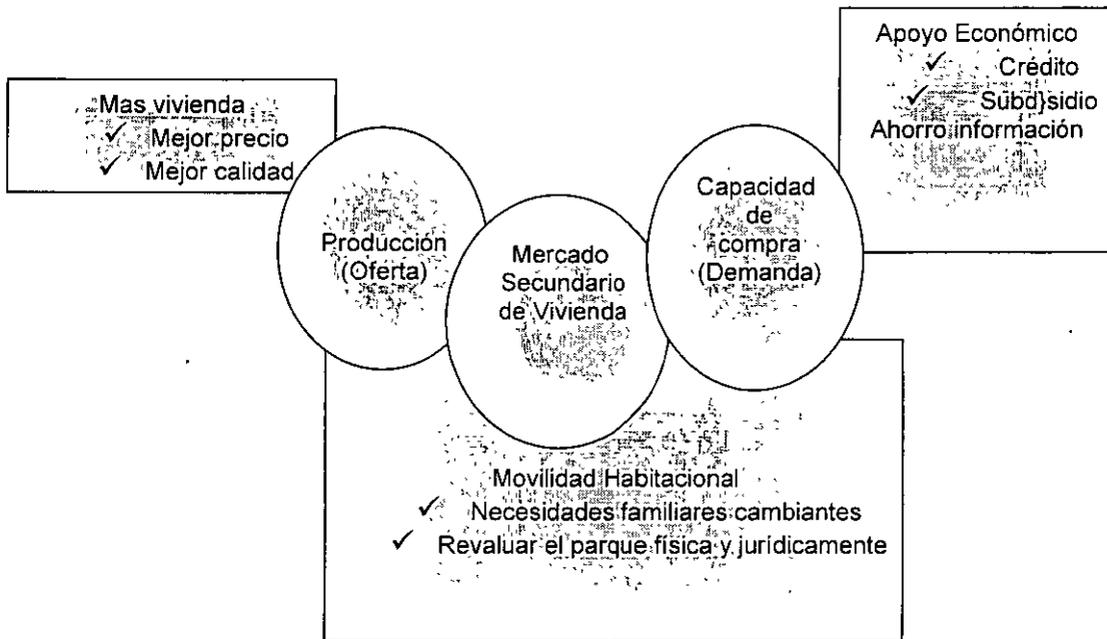
Se tiene planeado construir cuando menos 750,000 viviendas para el término del presente sexenio para equiparar la producción de vivienda al ritmo de conformación de nuevas familias y detener el déficit habitacional. Para alcanzar esta meta la industria deberá crecer a tasas promedio anuales superiores a 15% como se muestra en:

Gráfica 7



Integrar un mercado completo e independiente, que desarrolle la oferta y la demanda y sienta las bases para crear un mercado secundario que permita la mayor movilidad y liquidez en el sector. La siguiente muestra de manera sintética estas grandes estrategias

Figura C
Estrategias

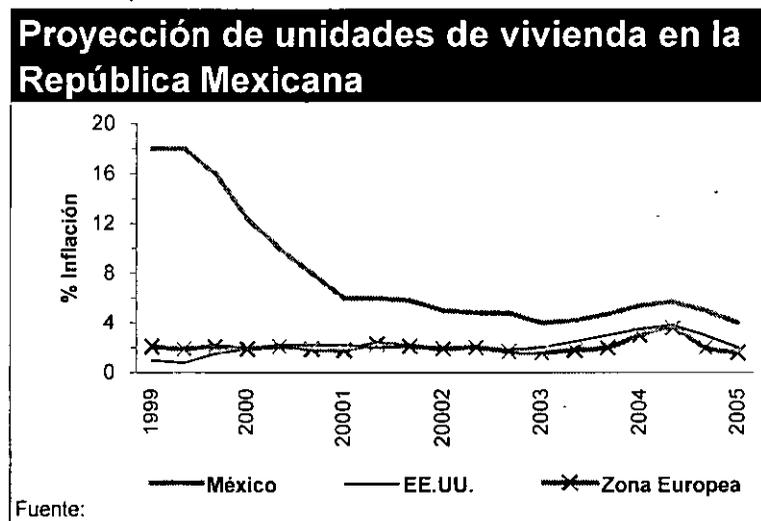


Estabilidad macroeconómica en los años recientes la economía mexicana ha mostrado un mayor grado de estabilidad en sus variables principales. El perfil de riesgo del país ha mejorado y ha sido reconocido por las agencias calificadoras de valores, las cuales han otorgado a México el grado de inversión basadas en las siguientes premisas:

- Las cuentas externas se mantienen en orden.
- El acceso a los mercados internacionales de capitales se ha incrementado.
- Las reservas internacionales han alcanzado montos máximos históricos.

- El perfil de la deuda pública ha mejorado.
El tipo de cambio se ha mantenido estable.
La inflación y las tasas de interés se ubican en niveles mínimos históricos.
- La política monetaria del Banco de México ha reducido la inflación de manera significativa, la cual permanece baja, estable y en línea con los niveles observados en las principales economías industrializadas, como se muestra en:

Gráfica 8

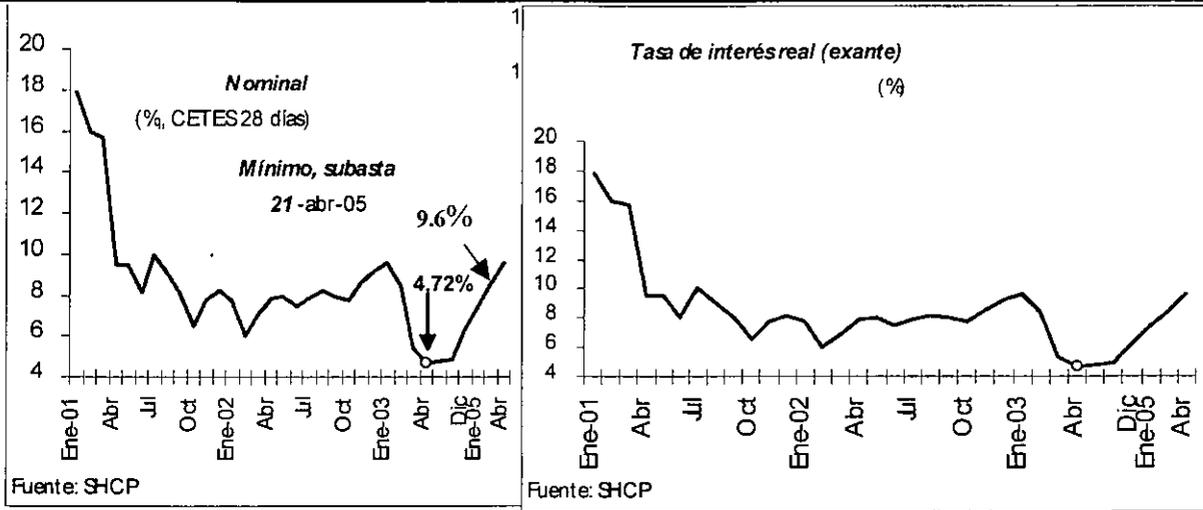


La baja de la inflación y el mayor grado de inversión del país han propiciado un sensible descenso a las tasas de interés, nominales y reales¹⁰.

¹⁰ http://www.imcp.org.mx/esp/socios/sec_9/sec_f/2004/200411_06a14.pdf. Entrevista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos a Grupo Sares

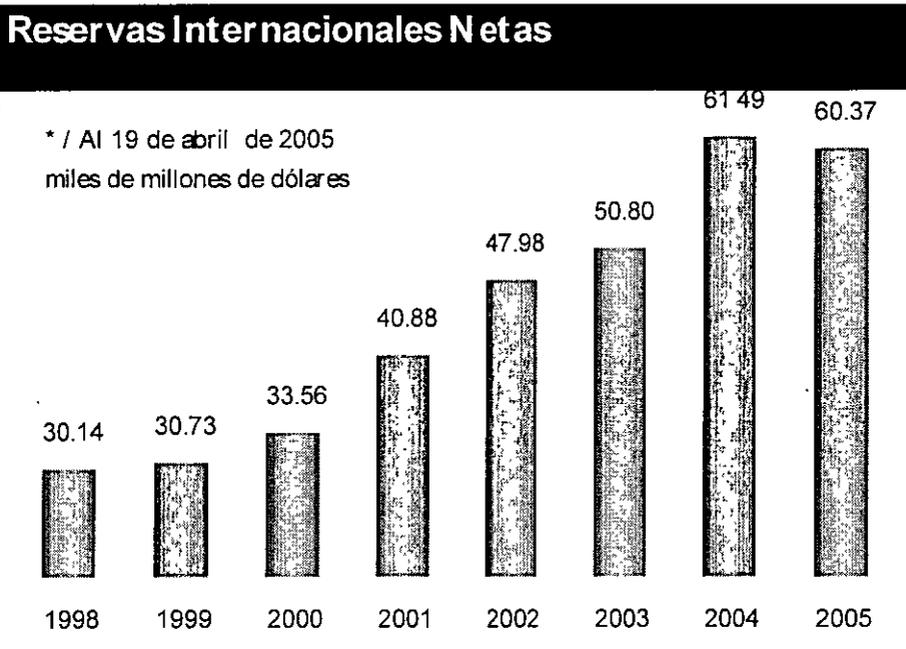
Gráfica 9

Tasas de interés nominal y real



Por su parte, las reservas internacionales netas se han incrementado hasta alcanzar máximos históricos¹¹, como puede apreciarse en la siguiente:

Gráfica 10



¹¹ http://www.imcp.org.mx/esp/socios/sec_9/sec_f/2004/200411_06a14.pdf. Entrevista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos a Grupo Sares

Fondos de vivienda fortalecidos los grandes fondos de vivienda del país son el Infonavit, la Sociedad Hipotecaria Federal o SHF (antes FOVI) y el FOVISSSTE. En los últimos años estos fondos han llevado a cabo profundas transformaciones mediante las cuales han incrementado su grado de institucionalización, mejorado sus procesos internos de operación, saneado sus finanzas e incrementado su capacidad para otorgar crédito hipotecario a más familias mexicanas. El CONAFOVI ha distribuido la meta de 750,000 viviendas definida para el año 2006 entre los distintos fondos hipotecarios de acuerdo con su capacidad de otorgamiento de crédito y a su mercado meta, definido éste último con base al ingreso en salarios mínimos de los derechohabientes potenciales, como se muestra en la siguiente gráfica.

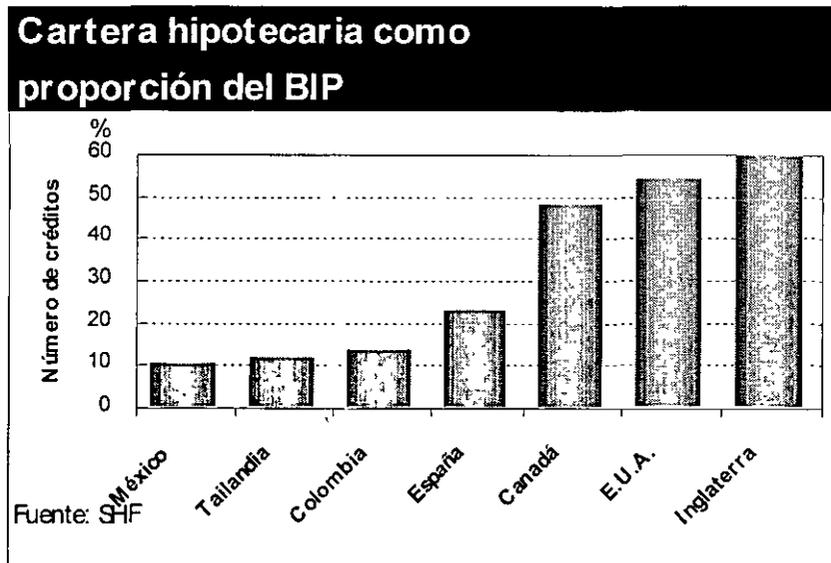
Regreso de la Banca Hipotecaria, el saneamiento de la Banca Comercial y la mayor estabilidad macroeconómica de México han permitido la oferta de nuevos créditos hipotecarios, después de casi nueve años de restricción crediticia para este sector. El regreso de la Banca Comercial al mercado hipotecario abre nuevas expectativas de crecimiento, especialmente para los segmentos medio y residencial. Actualmente los créditos hipotecarios muestran condiciones propicias de contratación gracias a los siguientes aspectos favorables¹²:

- La significativa reducción a las tasas de interés nominales y reales.
- La perspectiva estable de tasas e inflación en el mediano y largo plazo.
- La deducibilidad fiscal de los intereses hipotecarios a partir del año 2003.
- El rezago acumulado en el mercado medio a partir de la crisis de 1995, cuando los créditos hipotecarios dirigidos a este segmento desaparecieron en la práctica.

El potencial de crecimiento de la vivienda financiada con crédito hipotecario es muy amplio, toda vez que México muestra un importante rezago al comprar el saldo de la cartera hipotecaria con relación a su PIB.

¹² http://www.imcp.org.mx/esp/socios/sec_9/sec_f/2004/200411_06a14.pdf Entrevista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos a Grupo Sares

Gráfica 11



Esto hace pensar que la nueva posición de los bancos de alguna manera está influenciando la situación. La participación de la banca comercial en el segmento de crédito hipotecario ha sido irregular, viéndose mermada por la crisis financiera que afectó a la economía del país a finales del año 1994. En la segunda mitad de la década de los 90 *Inflación: México, EE.UU. y Zona Europea. Tasas de interés Nominal y Real* la banca comercial redujo significativamente su colocación de créditos hipotecarios en razón de la crisis financiera que se vivió en esa época. El grado de correlación que existe entre las tasas de interés y el número de créditos hipotecarios colocados. Desde entonces a la fecha el sistema financiero mexicano se ha reconfigurado de acuerdo con acciones diversas llevadas a cabo por las autoridades, el Poder Legislativo y los propios intermediarios financieros. Gracias a estas medidas la banca actual presenta los siguientes factores positivos¹³:

- Capital nacional e internacional.
- Transparencia de gestión.
- Una base sólida y creciente de nuevos participantes.
- Está adecuadamente capitalizada, es viable y solvente.
- Cuenta con mayor presencia e infraestructura tecnológica.

¹³ http://www.imcp.org.mx/esp/socios/sec_9/sec_f/2004/200411_06a14.pdf. Entrevista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos a Grupo Sares

de más de 100,000 viviendas en los próximos dos años. Se van a diferenciar las distintas clases de vivienda y cómo se observan las perspectivas en cada una de ellas? El mercado de la vivienda en México comprende tres grandes segmentos:

- Vivienda de interés social.
- Vivienda media.
- Vivienda residencial.

De acuerdo con la clasificación interna del grupo SARES, se considera que el segmento de interés social es el mayoritario

Total (2006): 750,000 unidades

No Asalariados Apoyo Económico 300,000

INFONAVIT 375,000

FOVISSSTE 62,000

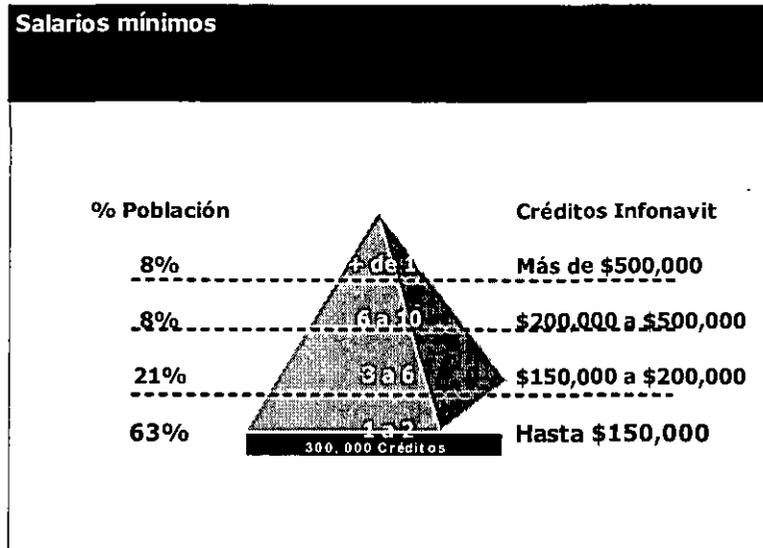
SHF/FOVI 130,000

Sistema Financiero 83,000

Precio no mayor a 500 mil pesos; la vivienda media se ubica entre 500 mil pesos y 1.5 millones de pesos; y la vivienda residencial abarca a todas aquellas unidades con precio superior a 1.5 millones de pesos. Estos rangos están influenciados por los precios de venta promedio ofertados en la Ciudad de México, los cuales tienden a ser más altos que los del resto del país en razón del mayor costo de los terrenos y el mayor nivel de ingreso promedio de la población en el Distrito Federal. Se muestra la distribución de la población por ingresos y el nivel de crédito al que puede acceder de acuerdo a su capacidad de pago¹⁵, como se muestra en la siguiente:

¹⁵ http://www.imcp.org.mx/esp/socios/sec_9/sec_f/2004/200411_06a14.pdf. Entrevista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos a Grupo Sares

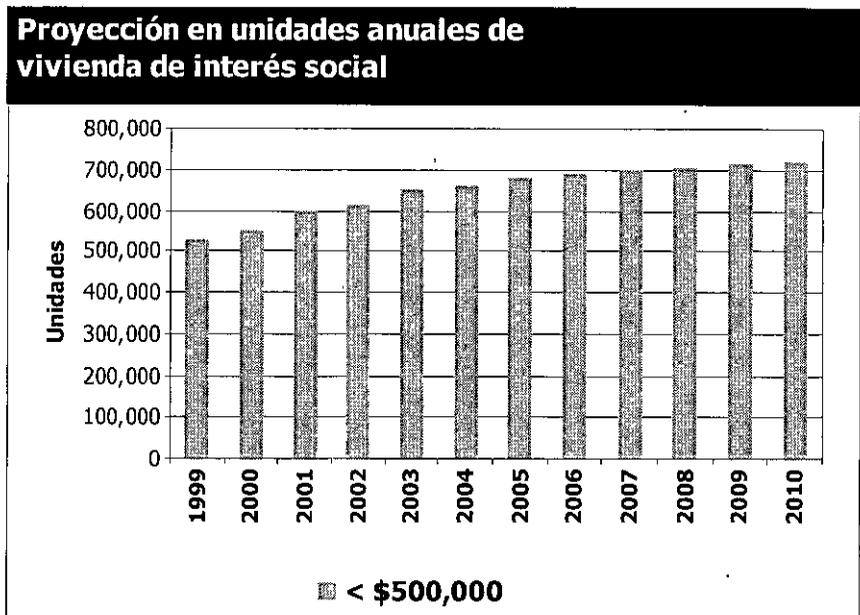
Gráfica 12



El segmento de la vivienda de interés social muestra un comportamiento relativamente estable a lo largo del tiempo en función del apoyo otorgado por los grandes fondos de vivienda del país. En cuanto a volumen es el mercado mayor en función de la distribución del ingreso familiar en el país, el cual está sesgado hacia las categorías de menor ingreso, de hecho más del 60% de la población económicamente activa gana menos de dos salarios mínimos mensuales.

Este segmento está dirigido a las personas con ingresos inferiores a los 10 salarios mínimos y cuenta, por tanto, con importantes expectativas de crecimiento.

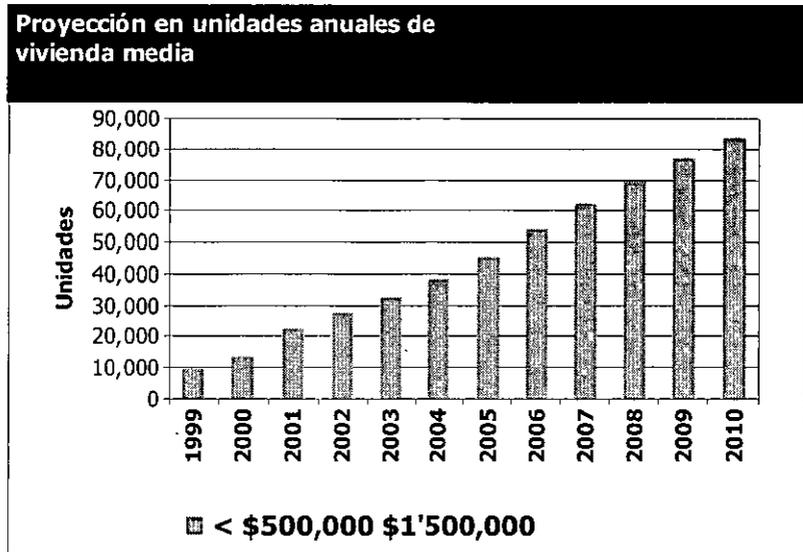
Gráfica 13



El segmento de vivienda media se financia principalmente a través de la Banca Comercial y está fuertemente influenciado por el nivel de tasas de interés. Normalmente, cuando las tasas descienden, este segmento muestra un mejor desempeño. Se espera que en los próximos años el segmento de vivienda media muestra el mayor crecimiento de acuerdo con las mejores condiciones macroeconómicas del país, el mejor diseño de los créditos hipotecarios, la Ley de Transparencia que permite un mejor nivel de competencia entre instituciones y el rezago acumulado en producción para este segmento en los últimos nueve años.

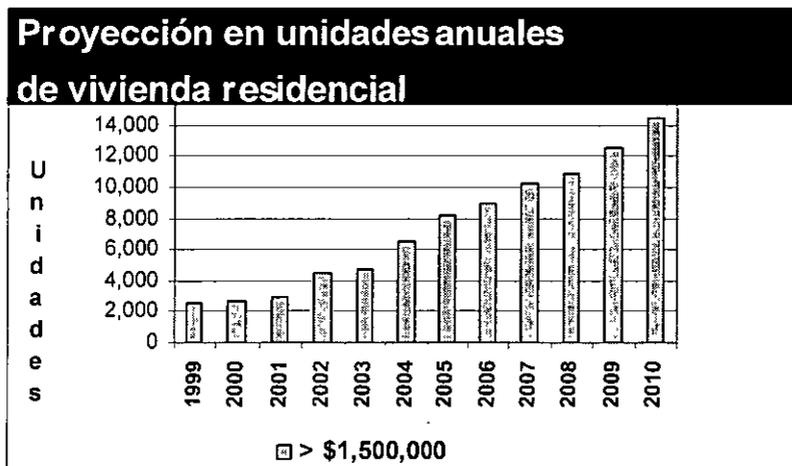
La siguiente gráfica muestra las expectativas para este segmento en los próximos años¹⁶.

Gráfica 14



Proyección en unidades anuales de vivienda media en relación con el mercado de vivienda residencial se observa una mayor estabilidad con respecto al segmento medio, en vista de que guarda una menor dependencia respecto al crédito hipotecario. Un alto porcentaje de estas viviendas se construye con recursos propios. La mayor afluencia de crédito hipotecario resultará en mayores volúmenes de producción para este segmento como se muestra en la siguiente:

Gráfica 15



¹⁶ http://www.imcp.org.mx/esp/socios/sec_9/sec_f/2004/200411_06a14.pdf Entrevista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos a Grupo Sares

Los lugares en donde se desee hacer la construcción, debe considerar las restricciones que existan en las diferentes delegaciones políticas, ya que estas son cambiantes.

CONCLUSIÓN

Como puede observarse, el estudio muestra la capacidad de pago por nivel socioeconómico, además, proporciona información relativa al segmento meta y en este caso, el nivel de *vivienda de interés social* abarca la mayor demanda.

Ejercicio

De los siguientes subsistemas, marque con "X" las Amenazas **NO** y las Oportunidades **SI** que usted considere que le apoyarán en la elaboración del Mapa de Diagnóstico .

5.2. Sociales

Amenazas

- | | | |
|--|--------|--------|
| 1. Aumento de población pobre y desempleada. | SI () | NO () |
| 2. Bajo nivel educativo. | SI () | NO () |
| 3. Desintegración familiar | SI () | NO () |
| 4. Incremento de asentamientos urbanos. | SI () | NO () |

Oportunidades

- | | | |
|---|--------|--------|
| 5. Población joven más factible de independencia. | SI () | NO () |
| 6. Constitución de nuevas familias informales. | SI () | NO () |
| 7. Medios de comunicación masiva cada vez más veloces y de mayor cobertura. | SI () | NO () |

Preocupación de organismos de públicos para la construcción de Vivienda tales como INFONAVIT, SOFOLES, FOVISSSTE etcétera por utilizar la planeación estratégica u otras herramientas para planear sus programas. SI () NO ()

5.3 Políticos

Amenazas

1. Centralismo político. SI () NO ()
2. Cambios de sexenios. SI () NO ()
3. Estructura política piramidal y rígida. SI () NO ()
4. Incongruencia de políticas de trabajo desde el Ejecutivo Federal hasta la Secretaría de Desarrollo Social del Estado. SI () NO ()
5. Falta de programas interinstitucionales. SI () NO ()

Oportunidades

1. Surgimiento de una sociedad civil participativa. SI () NO ()
2. Vivienda contemplada en el Plan Nacional y Estatal de Desarrollo como derecho de todos. SI () NO ()
3. Participar en los programas inherentes al sector. SI () NO ()
4. Captación de votos partidistas a cambio de obtener una vivienda SI () NO ()

5.4. Económicos

Amenazas

1. Insuficiencia presupuestal. SI () NO ()
2. Inflación y desempleo SI () NO ()
3. Mala distribución económico-social. SI () NO ()

Módulo V. Análisis de los Factores Externos que afectan a las Constructoras

- | | | |
|-----------------------------------|--------|--------|
| 4. Burocratismo. | SI () | NO () |
| 5. Lentitud de aprovisionamiento. | SI () | NO () |
| 6. Estabilidad cambiaria. | SI () | NO () |
| 7. Políticas fiscales. | SI () | NO () |
| 8. Ineficiencia política. | SI () | NO () |
| 9. Pérdida del poder adquisitivo. | SI () | NO () |
| 10. Cancelación de créditos | SI () | NO () |

Oportunidades

- | | | |
|--|--------|--------|
| 1. Programas de vivienda internacional y nacional. | SI () | NO () |
| 2. Intercambios (servicio, investigación). | SI () | NO () |
| 3. Apoyo de instituciones privadas e instituciones de asistencia social. | SI () | NO () |
| 4. Ampliación presupuestal. | SI () | NO () |
| 5. Fomento a la capacitación. | SI () | NO () |
| 6. Planes, programas, proyectos, congruentes, actuales y permanentes. | SI () | NO () |

5.5 Culturales

Amenazas

- | | | |
|---|--------|--------|
| 1. Raza. Falta de unión para trabajo de equipo, iniciativa, miedo, improvisación, indecisión, sumisión. | SI () | NO () |
| 2. Educación. No existe cultura de la construcción, hay autoconstrucción de vivienda. | SI () | NO () |
| 3. Medios de comunicación. Susceptibilidad a la transculturización. | SI () | NO () |

Oportunidades

- | | | |
|---|--------|--------|
| 1. Sistema educativo gratuito, obligatorio, laico y masivo, respeto a las instituciones educativas. | SI () | NO () |
|---|--------|--------|

2. Apego a valores y normas religiosas, preservación de la institución familiar. SI () NO ()

5.6 Ecológicos

Amenazas

- | | |
|---|---------------|
| 1. Excesiva contaminación térmica, auditiva, viral (esmog). | SI () NO () |
| 2. Saturación de tráfico. | SI () NO () |
| 3. Inundaciones. | SI () NO () |
| 4. Uso racional del suelo | SI () NO () |
| 5. Sismos | SI () NO () |

Oportunidades

- | | |
|--|---------------|
| 1. Mejores vías de comunicación. | SI () NO () |
| 2. Aceptable forestación. | SÍ () NO () |
| 3. Mayor área de influencia en la población. | SI () NO () |
| 4. Ubicación estratégica de los asentamientos humanos. | SI () NO () |

Las principales *fuerzas en que la industria de la construcción* se ha apalancado en el nuevo ambiente competitivo¹⁷:

Se orientan al conocimiento del medio mexicano, lo que les permite contrarrestar parcialmente, las evidentes desventajas, estas fuerzas son:.

- En el conocimiento del Sector Público y sus prácticas administrativas.
- En el conocimiento y experiencia en el mercado laboral mexicano.
- En la experiencia en el trato con sindicatos.
- En el conocimiento y experiencia del marco legal al que se ve sujeta la industria.
-

¹⁷ Horcacas, Manjarréz Enrique La competitividad de la industria de la construcción. Fundación ICA, A. C. Cuadernos FICA. México 2001 pág. 13

- En las relaciones con proveedores de materiales e insumos en el mercado mexicano, que le permiten un mejor abastecimiento y preferencia por insumos mexicanos.

Sin embargo, para que la industria pueda competir en igualdad de condiciones, requiere superar *debilidades estructurales*, que sólo pueden resolverse a mediano y largo plazos como:

- El alto costo de financiamiento y acceso restringido a créditos de largo plazo.
- La diferencia en la carga fiscal real total a que están sometidos los contratistas nacionales con respecto a sus competidores externos.
- La carga administrativa excesiva provocada por regulaciones y prácticas gubernamentales.
- La tecnología constructiva en muchos casos obsoleta.
- El acceso restringido a maquinaria y equipo constructivo moderno.
- Un tamaño inferior que no le permite obtener economías de escala tan elevadas como las de sus competidores extranjeros, con la consecuente falta de competitividad.
- La falta de materiales e insumos de construcción estandarizados y producidos a gran escala y,
- Finalmente, pero no de menor importancia, los contratistas internacionales tienen amplia experiencia como promotores generales, esquema que seguirá prevaleciendo en el mercado mexicano.
- Lo anterior resulta en una baja productividad de la industria de la construcción nacional, en donde aún las empresas más grandes, que son las de mayor productividad, no pueden competir efectivamente.

5.7 Construcción del Mapa de Diagnóstico

Consta en la identificación de las amenazas u oportunidades que influyen en la capacidad de respuesta de la organización, a partir de la información obtenida en periodicos, INEGI, Banco de México, Investigaciones de Mercado etcétera.

Para determinar las Amenazas se debe contabilizar los **NO** y las Oportunidades a los **SI**, y ubicarlas en las columnas correspondientes, lo cual permitirá visualizar que se requiere mejorar ¹⁸

ENTORNO					
Subsistemas	Sociales	Políticos	Económicos	Culturales	Ecológicos
Amenazas NO					
Alto 8-10					
Medio 5-7					
Bajo 0-4					
Capacidad de Respuesta Actual					
Bajo 0-4,					
Medio 5-7					
Alto 8-10					
Oportunidades SI					
Subsistemas	Sociales	Políticos	Económicos	Culturales	Ecológicos

¹⁸ Bravo Reyes Carlos y Pérez López José Antonio. **Diplomado de Desarrollo Directivo. Módulo III. Planeación y Dirección Organizacional.** Dirección General de Personal/UNAM. México 2003. págs. 26

Análisis:

Se estructura con base a los resultados observados tanto las Amenazas como en las Oportunidades y con ello tomar decisiones para realizar las acciones de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- Bennis Warren *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change* (Reading, Mass.: Addison Wesley)
- Bravo Reyes Carlos y Pérez López José Antonio. *Diplomado de Desarrollo Directivo. Módulo III. Planeación y Dirección Organizacional*. Dirección General de Personal/UNAM. México 2003
- Crystal Graef S. *In Search of Excess: The Overcompensation of American Executives* (New York, N. Y.: W. W. Norton & Company, Inc.)
- De las Fuentes Lara Marcia. *Taller de Planeación Estratégica*. Dirección General de Personal/UNAM. México 2003
- Ghemawat Pankaj *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York, N.Y.: The Free Press)
- Hill Linda A. *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Horcacitas, Manjarréz Enrique. *La competitividad de la industria de la construcción. Fundación ICA, A. C. Cuadernos FICA*. México 2001
- Lawler III Edward E. *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization* (San Francisco, Cal.: Jossey-Bass Publishers)
- McKinnon Sharon M. and William J. Bruns, Jr. *Planeación Estratégica Competitiva de los Negocios Elementos Estratégicos para la Proyección Mundial de la Empresa Mexicana* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- McKinnon Sharon M. and William J. Bruns, Jr. *The Information Mosaic: How Managers Get the Information they Really Need* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Montgomery Cynthia A. y Michael Porter (Editores) *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Pfeffer Jeffrey *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Picle Hal B. y Abrahamsor Royce L. *La administración de empresas pequeñas y medianas*. Ed. Limusa. 7ª. Reimpresión. México 1995
- Shafritz Jay M. y Daniel Oran *The New American Dictionary of Business and Finance* (New York, N.Y.: A Mentor Book)
- Silver David A. *The Turnaround Survival Guide: Strategies for the Company in Crisis* (Chicago, Ill.: Dearborn Financial Publishing)

HEMEROGRAFÍA

Obras Construcción Industrializada.- Artículo La Caja Negra de la Industria. No. 36.
México Febrero 2005

CONSULTAS A INTERNET

<http://www.lib.uchicago.edu/efts/ARTFL/projects/dicos/> 04-04-06

<http://www.intermanagers.com> 04-04-06

http://www.imcp.org.mx/esp/socios/sec_9/sec_f/2004/200411_06a14.pdf. Entrevista del
Instituto Mexicano de Contadores Públicos a Grupo Sares

<http://www.cnic.com.mx> Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. Noviembre 2004

<http://www.inegi.gob.mx> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
Noviembre 2004