



CURSO PRESENCIAL |  MAZATLÁN, SIN

Estrategia Financiera en Proyectos Inmobiliarios

CONSULTA
ACADEMY

Ideas
Frescas®



0. EVOLUCIÓN, SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA DEL NEGOCIO INMOBILIARIO DEL PANORAMA MACROECONOMICO

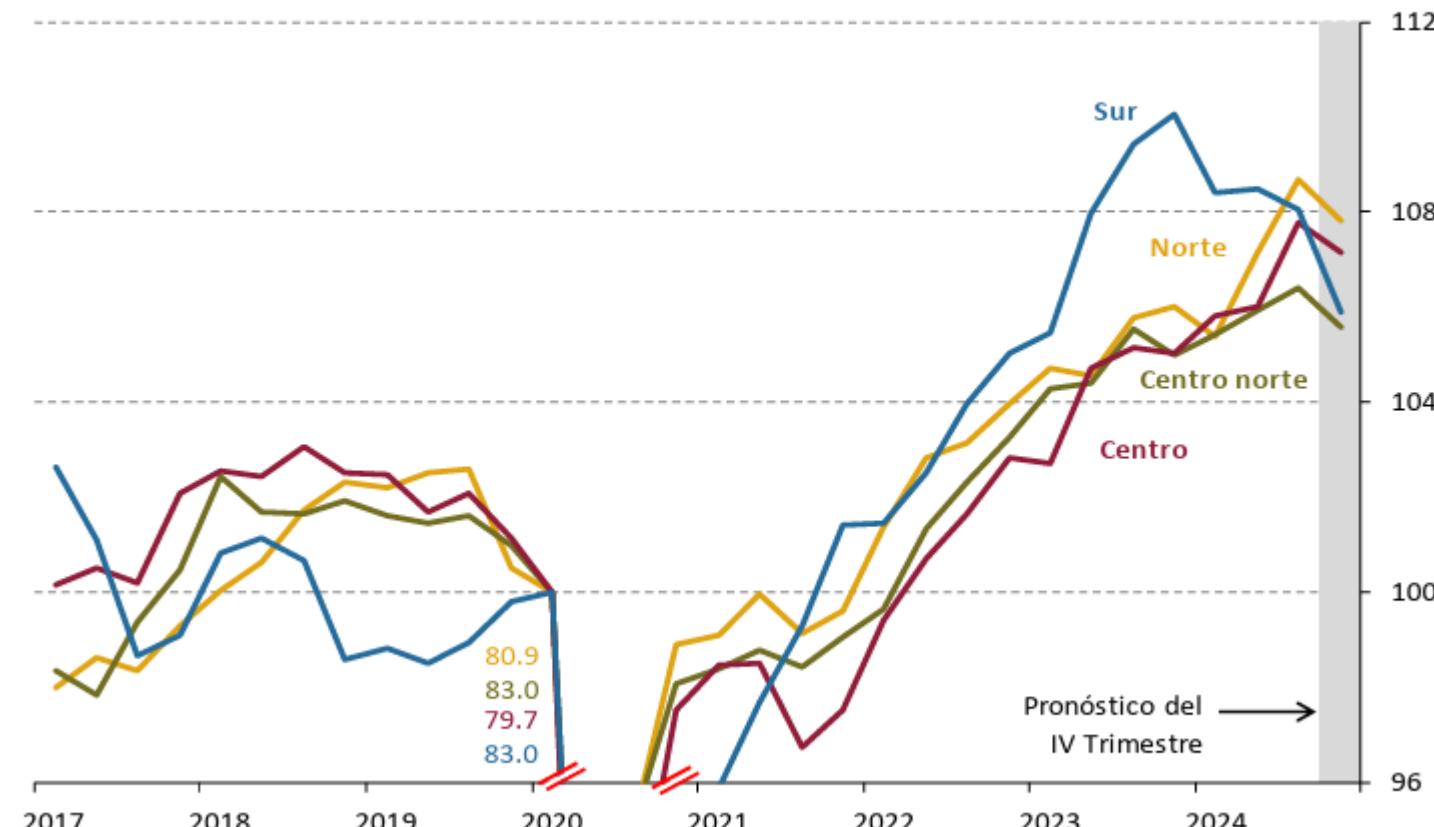
C

• Actividad Económica Regional

Se estima que la actividad económica habría experimentado una contracción en todas las regiones durante 4T 2024.

El sur continuará ubicándose en niveles relativamente más elevados que los observados antes de la pandemia, en comparación con el resto de las regiones.

Indicador Trimestral de la Actividad Económica Regional
Índice 1T 2020=100, a. e.

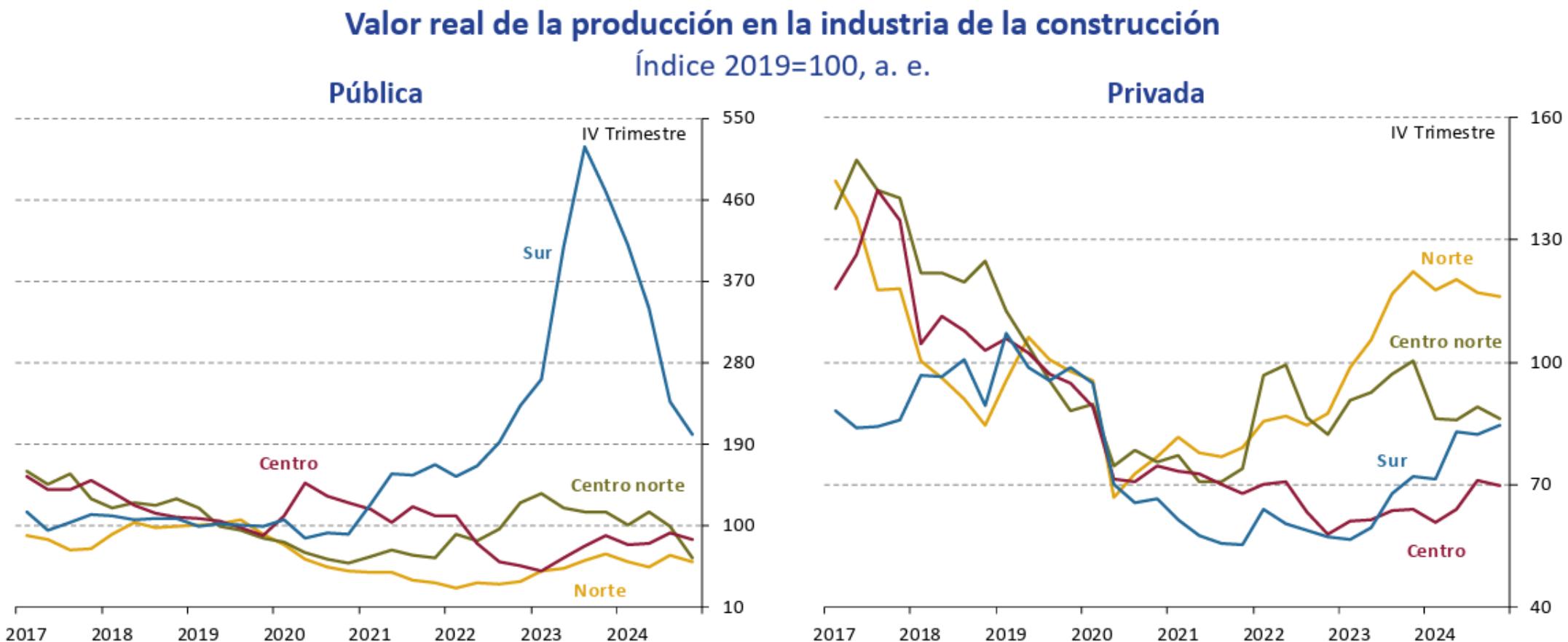


a.e. / Cifras con ajuste estacional.

Fuente: Elaboración del Banco de México con base en las series ajustadas por estacionalidad del Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal del INEGI.

● Producción de la Industria de la Construcción

La construcción pública en el sur siguió disminuyendo en 4T-2024, luego de ubicarse en niveles particularmente elevados. En cuanto a la privada, en el norte se mantiene en niveles altos, aunque ha dejado de aumentar, en las regiones centrales experimentó una reducción y en el sur se expandió.



a. e. / Cifras con ajuste estacional.

Fuente: Elaboración y desestacionalización del Banco de México con base en los datos de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras del INEGI.

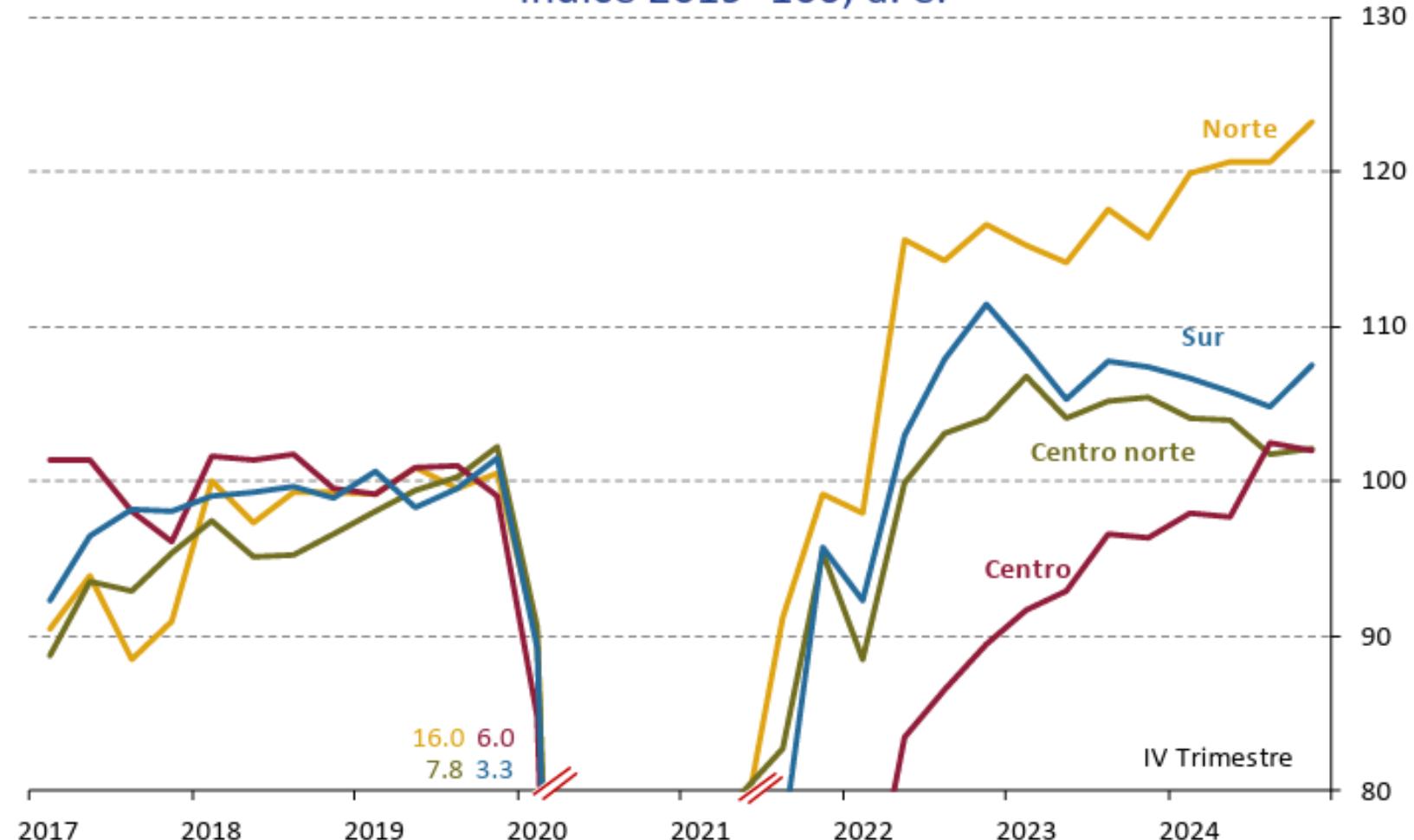
● Cuartos Ocupados

La actividad turística, medida mediante el número de cuartos de hotel ocupados, mostró un aumento en todas las regiones en el 4T-2024, excepto en el centro.

Los niveles de actividad se mantienen relativamente más elevados en el norte que en el resto de las regiones.

Indicador Regional de Cuartos Ocupados

Índice 2019=100, a. e.

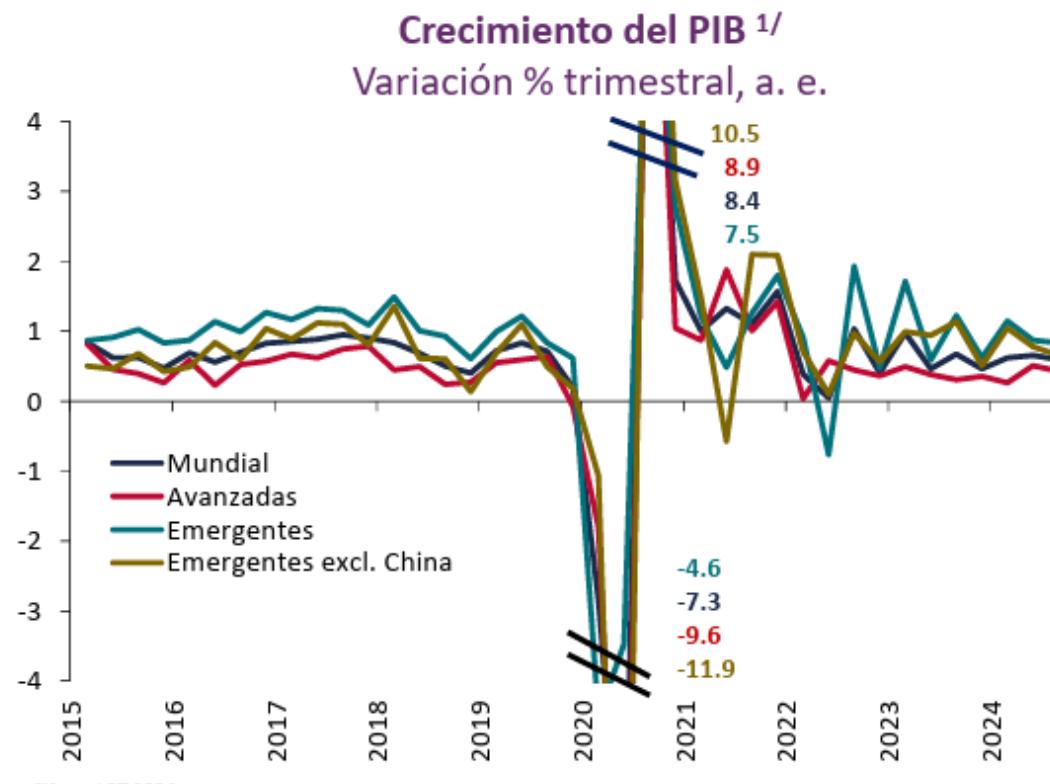


a. e. / Cifras con ajuste estacional.

Fuente: Elaboración y desestacionalización del Banco de México con base en datos de la Secretaría de Turismo del Gobierno Federal.

• Crecimiento Global

En el segundo semestre de 2024, la actividad económica mundial registró una desaceleración, con un desempeño heterogéneo entre países. Así, los pronósticos de crecimiento global para 2024 y 2025 se mantuvieron estables.



Cifras al 3T 2024.

Fuente: Elaborado por Banco de México con información de Haver Analytics y J.P. Morgan.

a. e. / Cifras con ajuste estacional.

1/ La muestra de países utilizada para el cálculo representa el 85.6% del PIB mundial ajustado por paridad de poder de compra. Se utilizan pronósticos para algunos países para el 3T-2024. Actualizado con información disponible al 25 de noviembre de 2024. Nota: Se acotó el rango de la gráfica para facilitar su lectura. Las cifras que se muestran corresponden al nivel mínimo y máximo de los indicadores que no se visualizan en la gráfica.

Pronósticos de Crecimiento del PIB Mundial

Por ciento

	<i>World Economic Outlook</i>		Cambio respecto a	
	Octubre 2024	2025	Julio 2024	2025
Mundial	3.2	3.2	0.0	-0.1
Avanzadas	1.8	1.8	0.1	0.0
Estados Unidos	2.8	2.2	0.2	0.3
Zona del euro	0.8	1.2	-0.1	-0.3
Japón	0.3	1.1	-0.4	0.1
Reino Unido	1.1	1.5	0.4	0.0
Emergentes	4.2	4.2	0.0	-0.1
Excl. China	3.9	4.1	-0.1	-0.1
México	1.5	1.3	-0.7	-0.3
China	4.8	4.5	-0.2	0.0
India	7.0	6.5	0.0	0.0
Brasil	3.0	2.2	0.9	-0.2

Cifras a octubre de 2024.

Fuente: FMI, Perspectivas Económicas Mundiales octubre y julio 2024.

• Mercados Financieros Internacionales

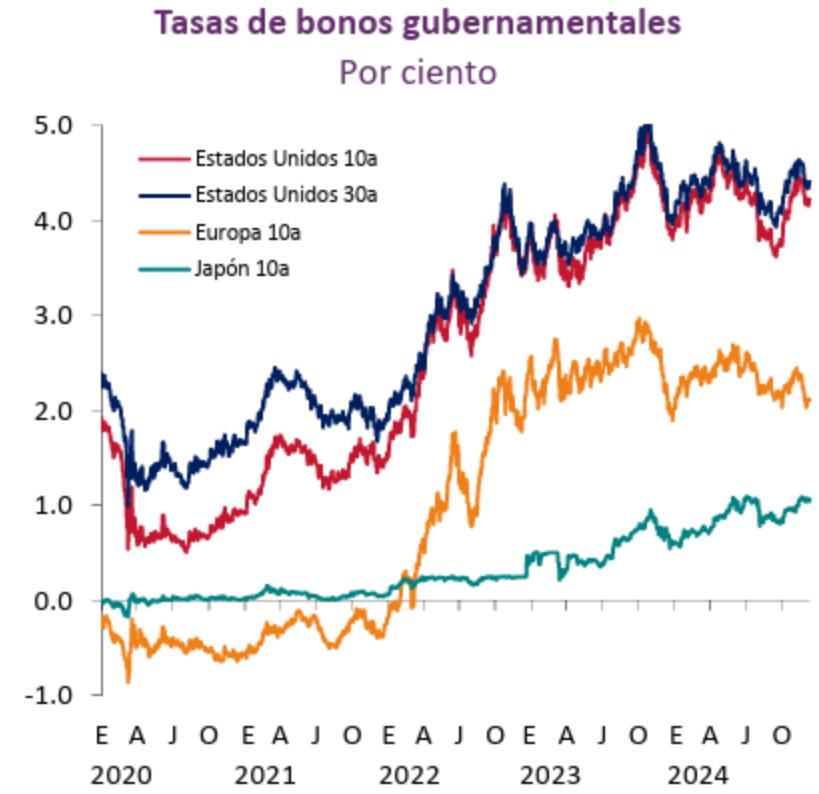
Al segundo semestre de 2024, el desempeño de los mercados financieros internacionales estuvo influenciado, principalmente, por una dinámica de inflación que, en general, se ubica más cerca de las metas de los bancos centrales; además de una economía global que ha mostrado resiliencia frente al proceso desinflacionario, así como por riesgos de carácter geopolítico y electoral.



Cifras a diciembre de 2024.
Fuente: Banco de México con datos de Bloomberg



Cifras a diciembre de 2024.
Fuente: Goldman Sachs.

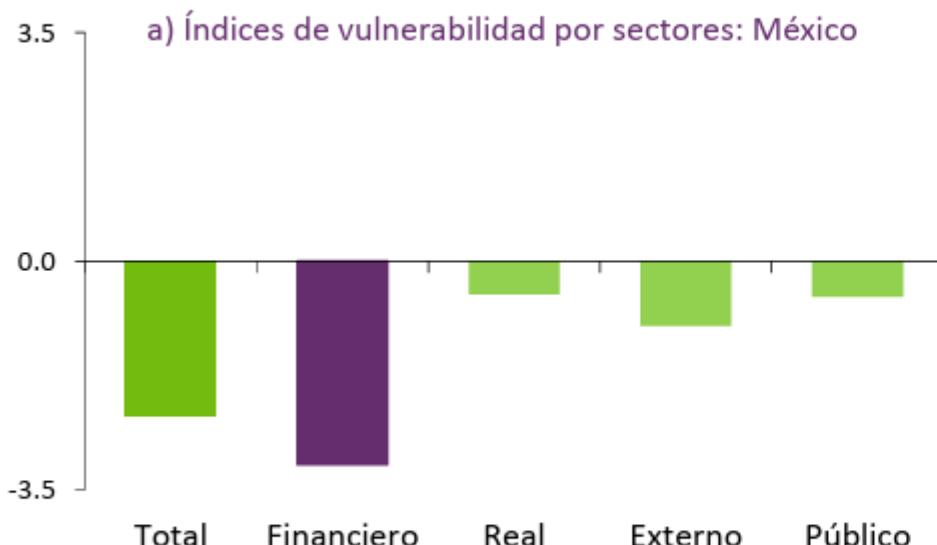


Cifras a diciembre de 2024.
Fuente: Bloomberg.

• Riesgos macrofinancieros

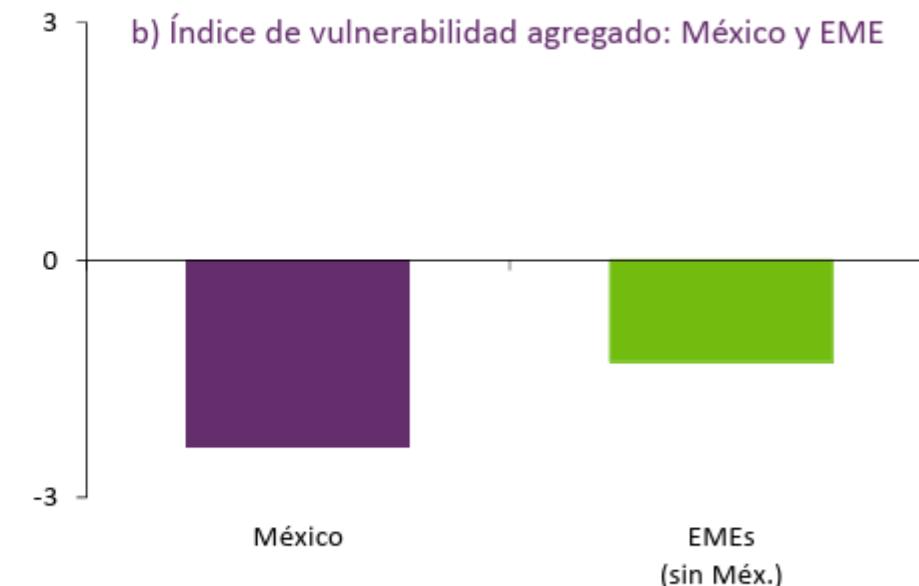
Los valores de los indicadores de alerta temprana permanecen por debajo de sus respectivos umbrales en los sectores financiero, real, externo y público, por lo que actualmente no se identifican vulnerabilidades significativas.

Índices de vulnerabilidades macrofinancieras ^{1/}



Con vulnerabilidades
significativas

Sin vulnerabilidades
significativas

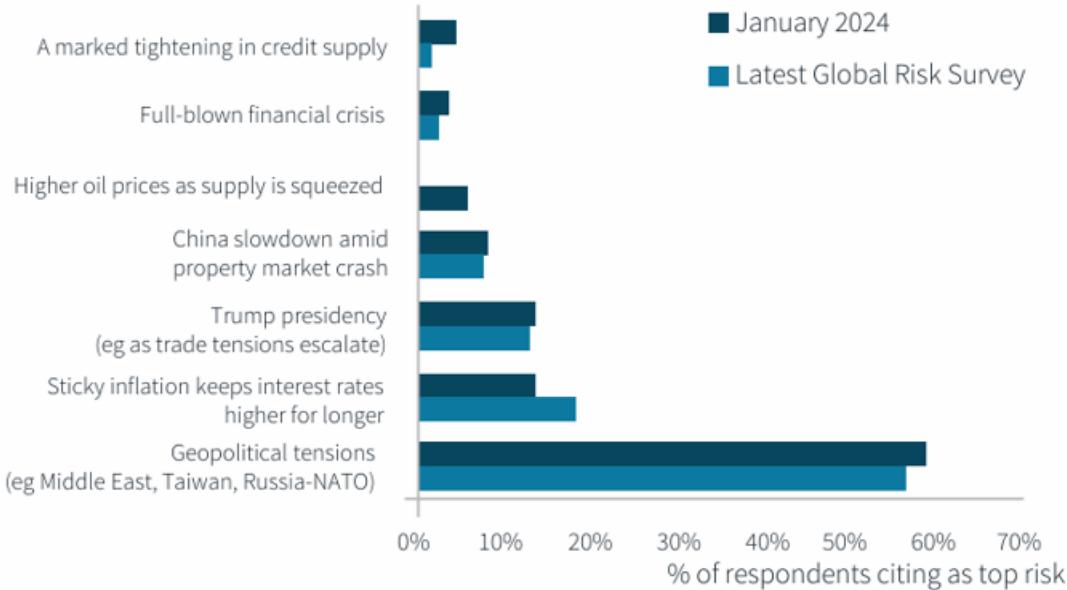


Fuente: Banco de México, Haver Analytics, IMF (*World Economic Outlook* y *Financial Soundness Indicators*).

1/El grupo de economías emergentes incluye Brasil, Colombia, Filipinas, Indonesia, Sudáfrica, Tailandia y Turquía.

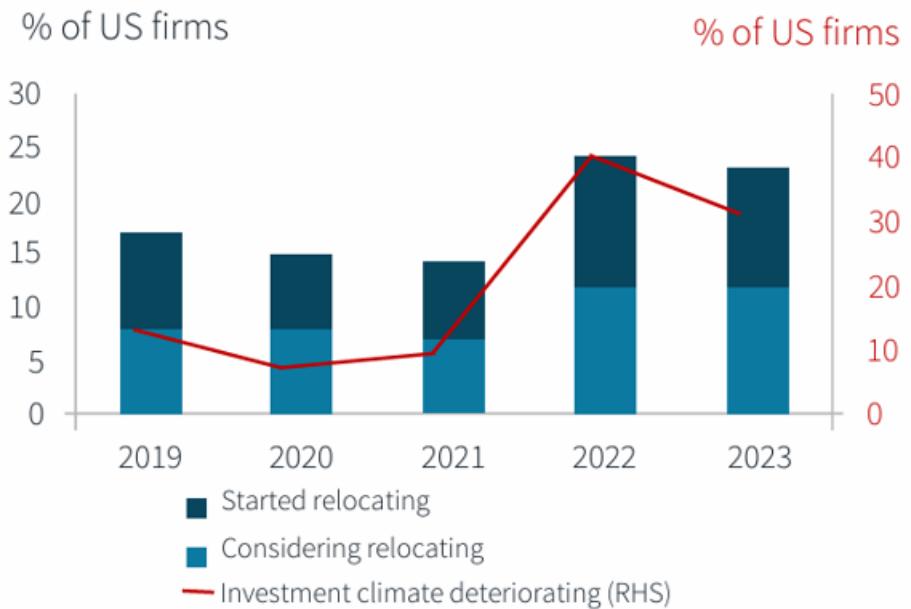
• Tensiones geopolíticas

What do you see as the top three downside global economic risks over the next two years?



Source: Oxford Economics, 2024.

China: Firm relocations and investment climate



Nearshoring Potential

Potential increase in exports to the US
(% of country's current non commodity exports)

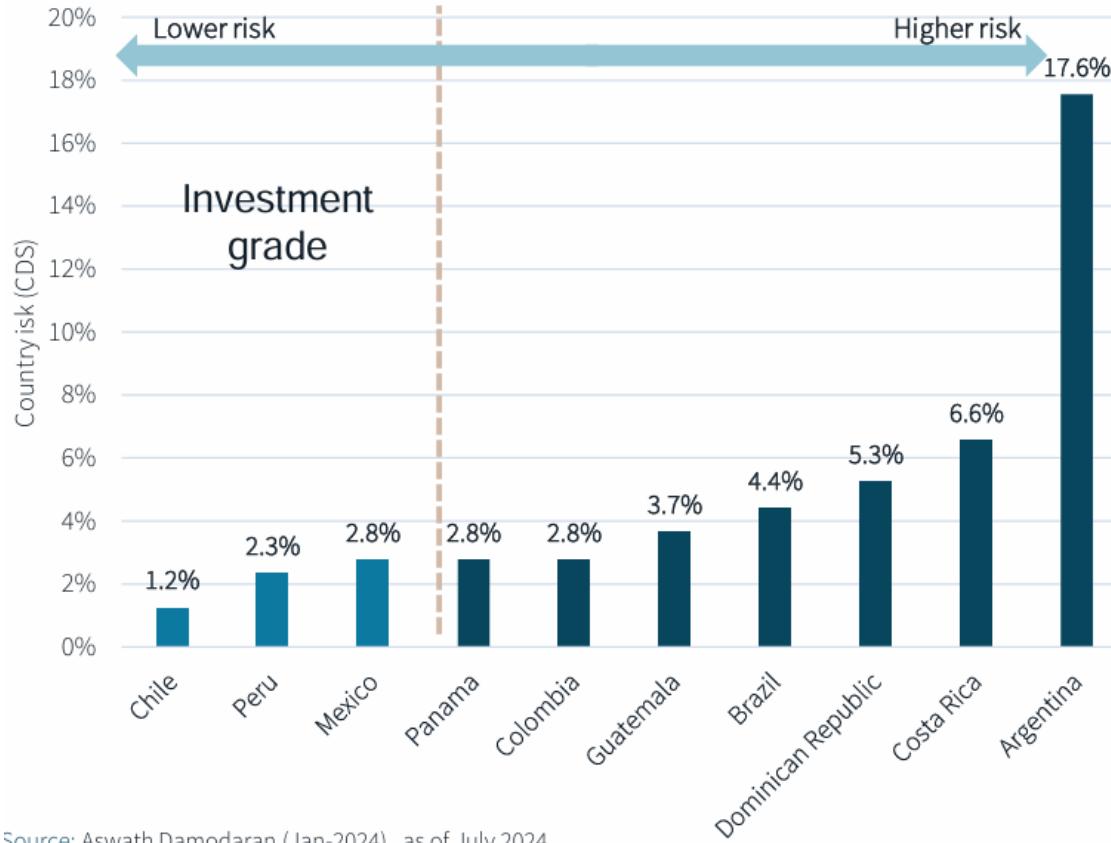


- Main destinations according to nearshoring criteria

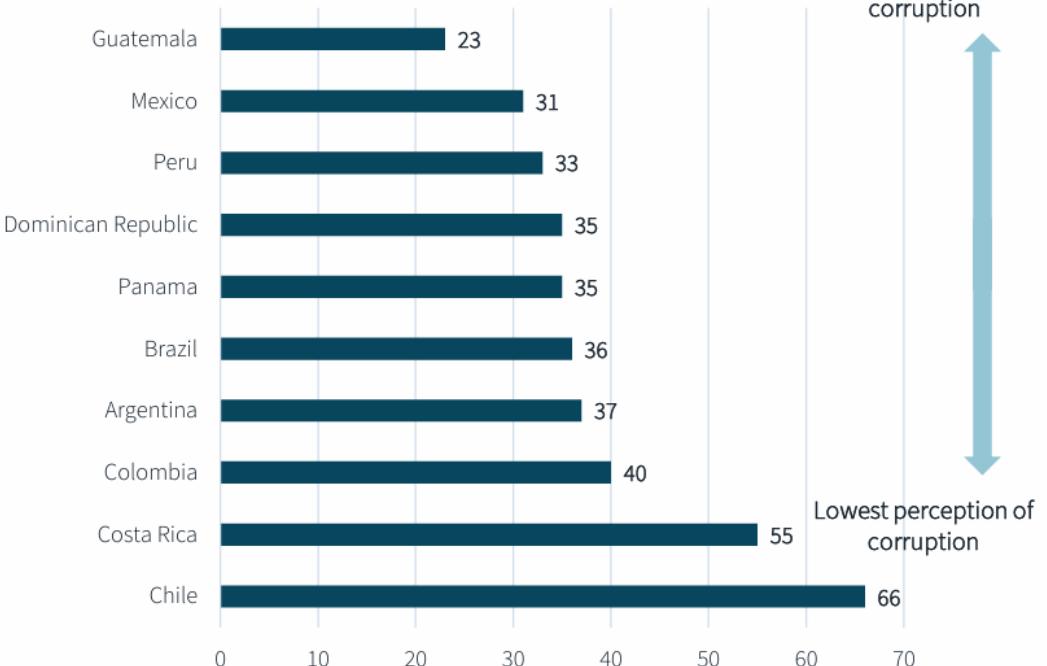
Top 5

Business Environment	Track record for foreign investment	Workforce	
 Santiago	 Santiago	 Buenos Aires	
Market potential	Real estate	Proximity and connectivity	Logistics performance
 Sao Paulo	 Sao Paulo	 Monterrey	 Sao Paulo
 Mexico City	 Santiago	 Guadalajara	 Panama
 Monterrey	 Guatemala	 Mexico City	 Santiago
 Guadalajara	 Monterrey	 Guatemala	 Bogota
 Tijuana	 Bogota	 Tijuana	 Medellin

Country credit default swaps (proxy for country risk)



Transparency International's Corruption Index

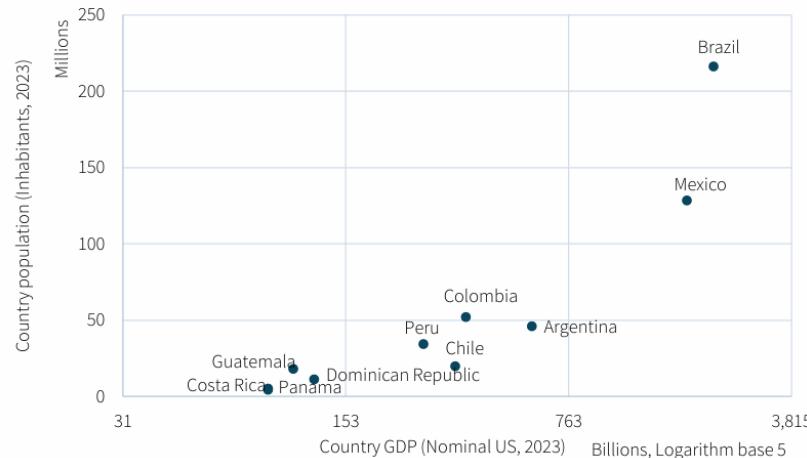


Source: Transparency International (2023)

Source: Aswath Damodaran (Jan-2024), as of July 2024.

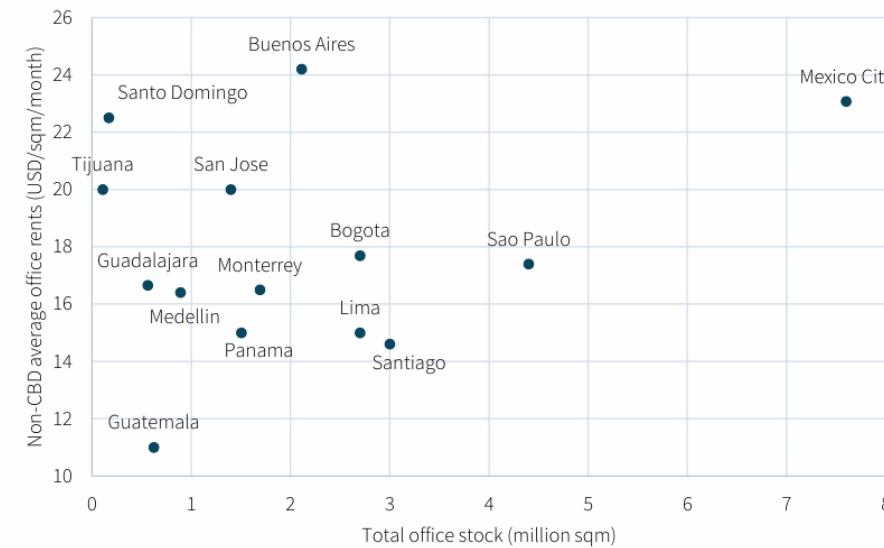
Mexico and Brazil are outliers in the region

Market potential: GDP and population



Source: Oxford Economics.

Office stock and rents

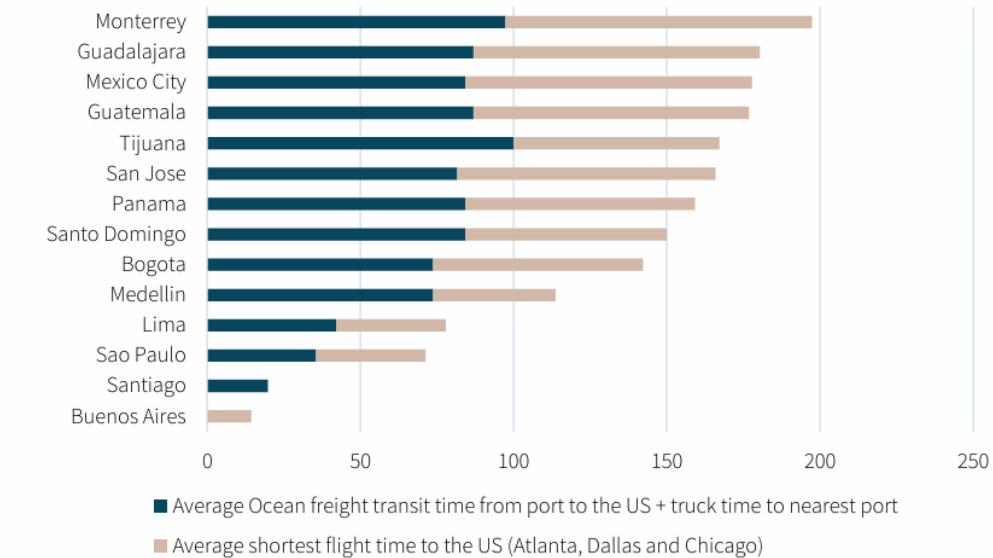


Source: JLL.

Selected industrial hubs in Mexico



Proximity and connectivity score



Source: JLL based on iContainers, Searates and Google Flights.

El nivel tan elevado de la tasa real ex-ante* implica que a pesar del ciclo de bajadas, la política monetaria seguirá pesando sobre la actividad económica; se prevé que la tasa real disminuirá del 7.5% actual al 4% en julio 2025 (con el componente de inflación igual a 7.5%)

TASA DE REFERENCIA REAL EX-ANTE (%)



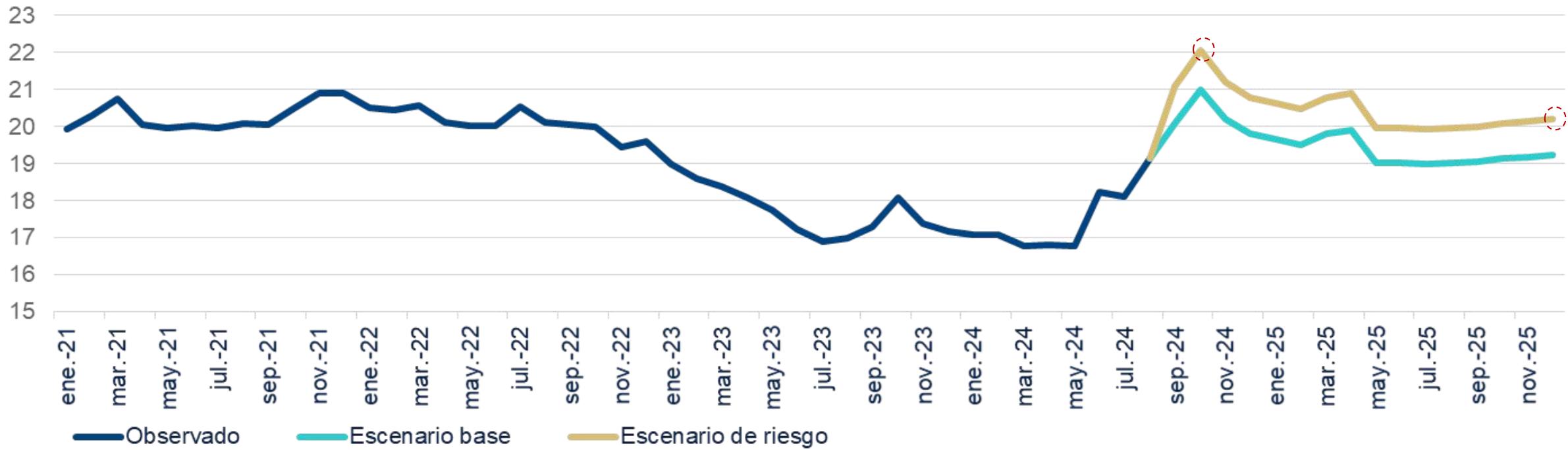
* Compara la tasa de interés real en el mes de referencia contra una inflación futura calculada hacia los siguientes 12 meses.

PERSPECTIVAS PARA LA TASA REAL EX-ANTE (%)

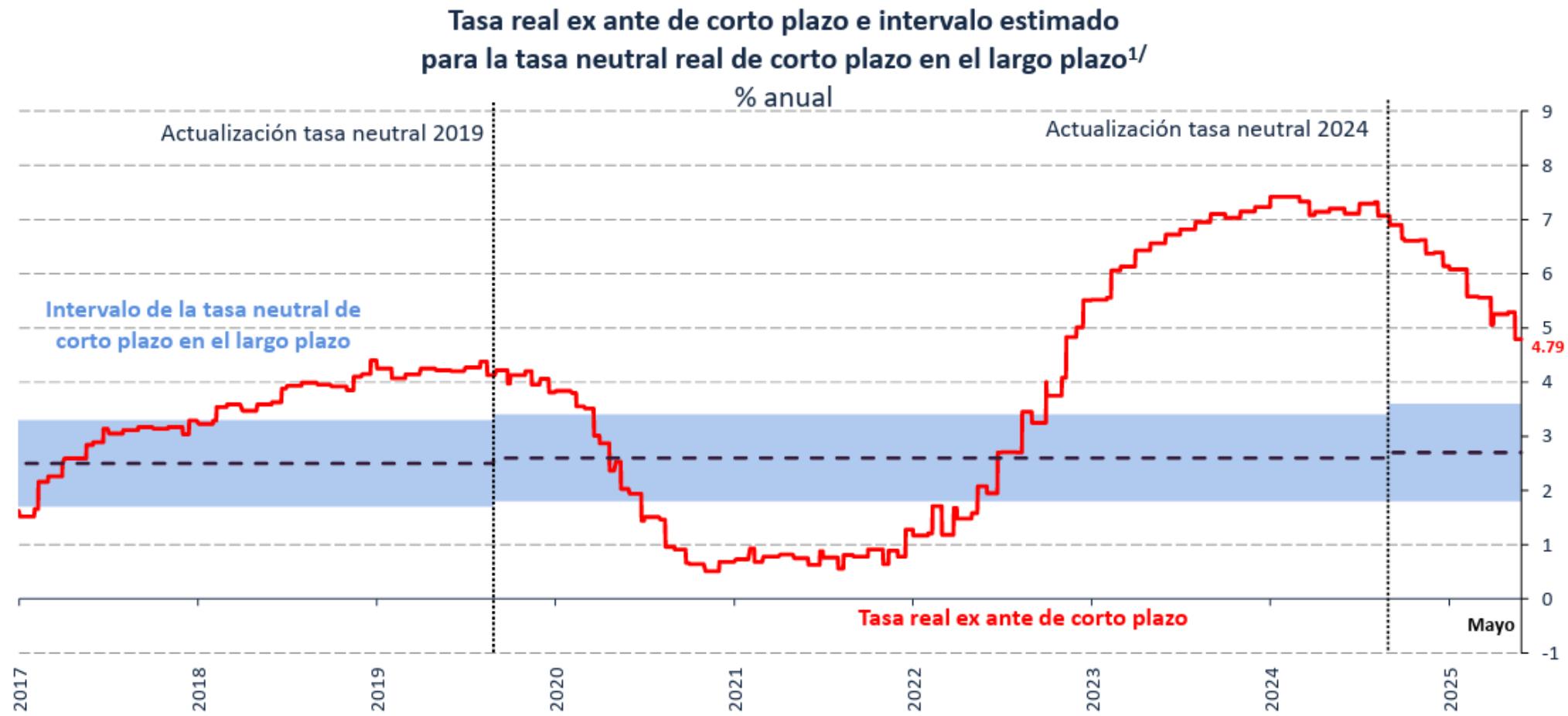


- Los riesgos para el tipo de cambio se mantienen sesgados al alza a pesar de la depreciación reciente; posible sobreacción adicional en el corto plazo

PERSPECTIVAS PARA EL TIPO DE CAMBIO: ESCENARIOS ALTERNATIVOS (PPD)



- Ante el proceso de calibración de la política monetaria, la tasa real ex ante ha disminuido para adecuarse a los retos de la fase actual en el combate a la inflación. Se mantiene una postura restrictiva.



Nota: La línea punteada horizontal corresponde al punto medio del intervalo estimado para el nivel de la tasa neutral en el largo plazo en términos reales. Las líneas verticales indican las fechas de las actualizaciones a la estimación de la tasa real. El 28 de agosto de 2019 se actualizó de un intervalo de [1.7%, 3.3%] con un punto medio de 2.5% a un intervalo de [1.8%, 3.4%] con un punto medio de 2.6%. A su vez, el 28 de agosto de 2024 se actualizó a un intervalo de [1.8%, 3.6%] con un punto medio de 2.7%.

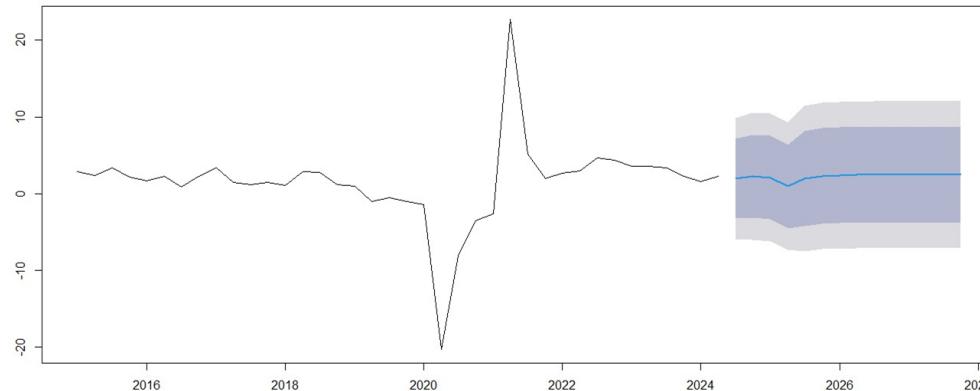
1/ La tasa real ex ante de corto plazo se calcula como la diferencia entre el objetivo de la tasa de interés interbancaria a un día y la media de las expectativas de inflación a 12 meses extraídas de la Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado. Para el periodo anterior a 2008, la tasa real ex ante se calcula con la tasa de interés interbancaria a 1 día. Fuente: Banco de México.



• Pronósticos macroeconómicos:

PIB

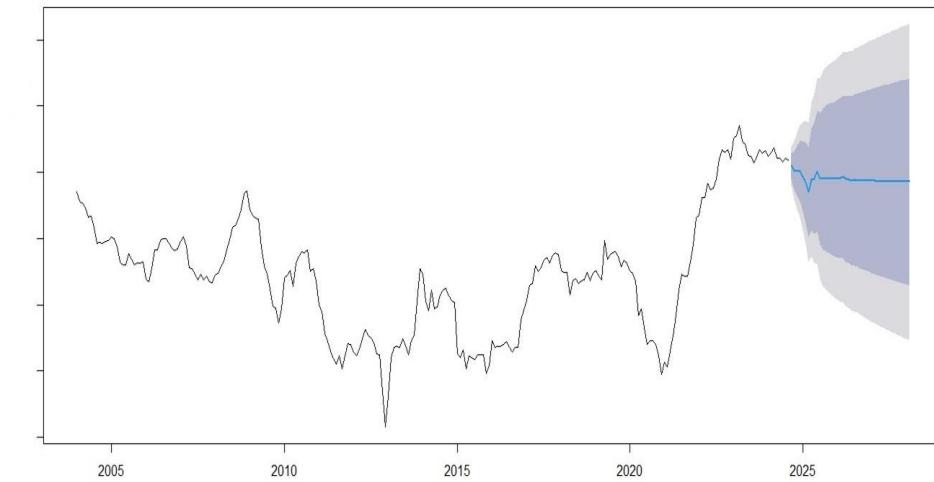
Se estima que para finales de 2027 tenga un aumento de 2.45%. Se espera un aumento en la incertidumbre tras la aprobación de las reformas constitucionales, así como el resultado de las elecciones en EEUU



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI

INFLACIÓN

Se pronostica que para diciembre 2027 la inflación cierra en 2.4%. Se revisa una perspectiva a la baja de la inflación dentro del rango de 3% +/- 1 punto

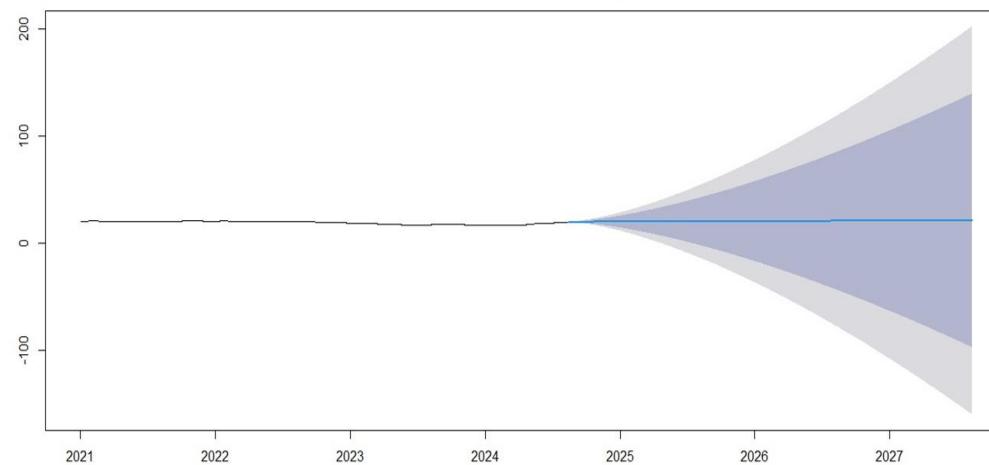


Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI

• Pronósticos macroeconómicos:

Tipo de cambio

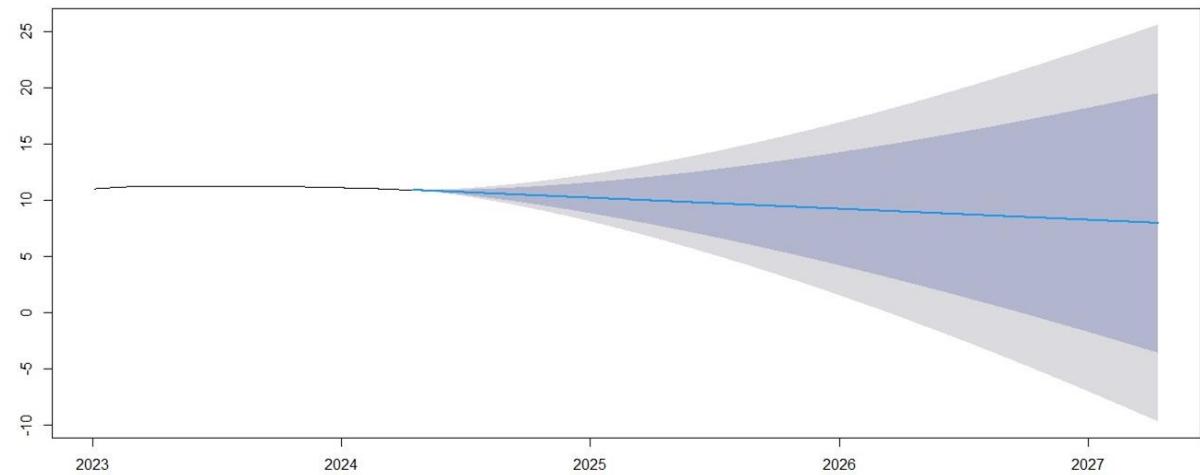
Cerrará a finales de 2027 en 21.06. Aunque variable, se espera estabilidad del tipo de cambio, aunque se subraya el posible efecto de factores exógenos.



Fuente: Elaboración propia con datos de BANXICO

TIIE diaria

Al finalizar 2027 cerrará en 6.97. Se pronostica una política monetaria menos restrictiva acorde a la disminución del INPC y una relajación de las condiciones financieras



Fuente: Elaboración propia con datos de BANXICO

• Fragilidades internas 2024-2025



Panorama Económico	Resultados (dic 2018-nov 2022)	Unidades	Valores de referencia	Quinto año (dic 2022-nov 2023)	2024 (cambio/dato al cierre)	Estimación 2025
Crecimiento económico	3.8	Var %	-0.1-5.5	3.3	2.7	3.2
Conocimiento económico de México	0.2	Var %	1.5-2.0	3.5	1.2	0.1
Exportaciones	8.8	Var %	2.8-9.7	3.5	4.1	7.3
Empleo Formal	1.5	Var %	0.9-4.0	3.6	1.0	1.1
Consumo	1.2	Var %	1.5-3.3	5.0	2.8	1.8
Masa Salarial	4.5	Var %	3.3-5.1	7.4	3.2	2.6
Inversión	-0.9	Var %	1.1-4.4	18.0	3.6	-1.1
Buen momento para invertir	8.0	% de respuestas	9.0-55.0	25.0	9.0	4.9
Inversión pública	1.3	% del PIB	1.3-2.6	1.6	1.5	0.8
Inflación	5.1	%	3.9-5.7	5.8	4.2	4.2
Inflación subyacente	4.8	%	3.2-5.3	7.0	3.6	4.0
Tasa de interés	6.3	%	4.3-8.3	11.1	10.0	7.75
Tipo de cambio	20.3	pesos por dólar	17.1-24.3	17.9	20.3	19.2
Precio del petróleo	61.1	dólares por barril	12.2-132.7	71.0	66.7	62.4
Producción del petróleo	1,735	millones de barriles diarios	1,716-3,454	1,873	1,759	1,775
Deuda pública	46.8	% del PIB	30.7-43.6	46.8	51.4	52.3
Balance pública	-2.5	% del PIB	-3.3-0.1	-3.8	-5.7	-3.3

¿QUÉ ESTÁ
ACTUALMENTE FUERA DE
RANGO?

SECTOR ENERGÉTICO

PEMEX

CONSOLIDACIÓN FISCAL

PIPELINE DE PROYECTOS
DE INFRAESTRUCTURA

SEGURIDAD

COORDINACIÓN DE
POLÍTICAS ECONÓMICAS

DEMOCRACIA
CONSULTA

• Fragilidades internas 2024-2025



Panorama Económico	Promedio últimos 10 años	Último dato disponible	Unidades	Valores de referencia	Estimación 2025
Crecimiento económico mundial	3.5%	3.3%	Var %	2.9%-3.8%	2.8%
Conocimiento económico de EE.UU	2.6%	2.1%	Var %	2.1-3.2%	1.8%
Exportaciones	1.7%	2.8%	Var %	0.5%-4.1%	1.1%
Empleo	1.3%	1.2%	Var %	1.3%-2.1%	0.8%
Consumo	5.4%	5.6%	Var %	3.4%-5.8%	3.0%
Inversión	6.1%	5.7%	Var %	4.2%-9.4%	4.6%
Inflación	2.9%	2.3%	%	1.5%-3.3%	3.0%
Tasa de interés	1.9%	4.3%	%	0.1%-3.4%	3.5%
Tipo de cambio	1.1	1.1	dólares por euro	1.1-1.2	1.1
Tipo de cambio	0.053	0.049	dólares por peso	0.049-0.055	0.048
S&P 500	15.3%	5.6%	Var %	5.8%-24.7%	7.0%
Actividad industrial	0.1	1.5%	Var %	-1.7%-2.5%	-1.8%
Balance público	-6.5%	-7.3%	% del PIB	-7.3%- -4.0%	-6.5

Riesgos y oportunidades

C

DESACELERACIÓN ECONÓMICA

El bajo crecimiento limitara la Inversión privada y pública en construcción

ESTANCIAMIENTO DEL EMPLEO

La creación de empleos formales está en desaceleración lo que reduce la capacidad de consumo y podría limitar la de espacios comerciales

AUMENTO EN COSTOS

La creación de empleos formales está en desaceleración lo que reduce la capacidad de consumo y podría limitar la de espacios comerciales

INCERTIDUMBRE REGULATORIA

Cambios en el estado de derecho y regulatorio pueden generar incertidumbre para desarrolladores e inversionistas.

PLAN MÉXICO

Apoyo gubernamental podría impulsar inversión en el sector inmobiliario

NEARSHORING

Relocalización industrial impulsara la demanda inmobiliaria de parques industriales y oficinas.

OPORTUNIDADES DE MERCADO

Las configuraciones del mercado provocadas por los aranceles permiten enfocar los esfuerzos en aquellas áreas y sectores donde se anticipa un mayor ingreso.

INCENTIVOS FISCALES

El sector de construcción e inmobiliario se vería beneficiada ante estímulos para pública e infraestructura crítica.

Cambios esperados en el entorno con mayor impacto en el negocio inmobiliario.

IMPACTO EN RESULTADOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
		Favorable	Desfavorable
Favorable	<p>Aunque con mayor moderación continuará la tendencia de inversión derivada del Nearshoring</p> <p>El gobierno federal promoverá asociaciones público privada para proyectos de infraestructura, en especial en comunicaciones y energía</p> <p>Se disipa el fantasma de la recesión, aunque el crecimiento convergerá a niveles moderados: se espera un crecimiento del PIB de 0.4%</p> <p>En una solución pragmática se disminuirá el impacto y los motivos de preocupación de la iniciativa privada respecto de la reforma del poder judicial</p>		
	<p>El sector inmobiliario turístico mantendrá una dinámica de crecimiento, aunque moderada respecto de la tasa actual (del 10 al 4%)</p> <p>Se prevé que la tasa interbancaria de equilibrio disminuirá al 7.5% al cierre de 2025, lo que reactivará el sector inmobiliario y la economía en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La inflación general retomará su tendencia descendente a partir del 4T 2024 - La inflación subyacente se ubicará por debajo de 4% al cierre de 2024 	<ul style="list-style-type: none"> - La expectativa 2025 es una contracción en el gasto público y en consecuencia la inversión; sin embargo, el anuncio de la continuidad de obras prioritarias para el gobierno y la integración de otras nuevas (BG Ferrocarriles) hacen prever que la inversión en obras de infraestructura será mayor al esperado. 	
	<p>Se pronostica que el tipo de cambio puede verse afectado por la situación macroeconómica externa y la debilidad interna</p>	<p>A pesar del ciclo de bajadas la política monetaria seguirá pesando sobre la actividad económica</p> <p>Se prevé que el déficit público sea de 5% del PIB en 2024</p>	<p>Incertidumbre y cambios en los supuestos de 2025: la consolidación fiscal, reducción de la inversión</p>
Desfavorable	<p>El peso perdió la apreciación del 15% que había acumulado en 2023</p> <p>La economía se desacelera ante la debilidad de la demanda interna</p>	<p>Las tasas a largo plazo también reflejan la mayor incertidumbre asociada con los posibles efectos económicos de las reformas constitucionales elevando la percepción de riesgos del país</p> <p>Aumento en las primas de riesgo en los instrumentos de deuda mexicana</p>	<p>La deuda pública podría aproximarse al 60% del PIB a finales de 2030 y muy probablemente se perdería el grado de inversión de no haber disciplina fiscal</p>
Alta		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
Baja			

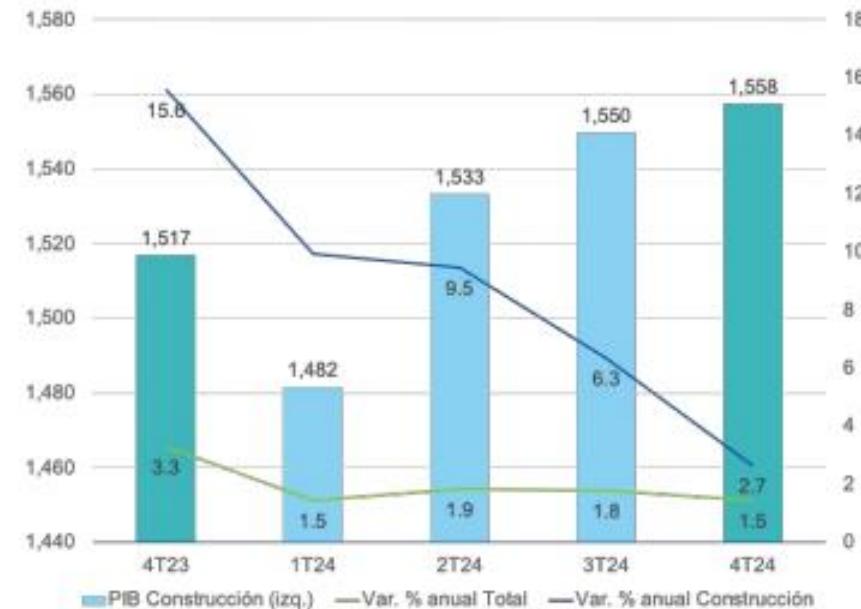
0.0 SITUACIÓN DEL NEGOCIO INMOBILIARIO

C

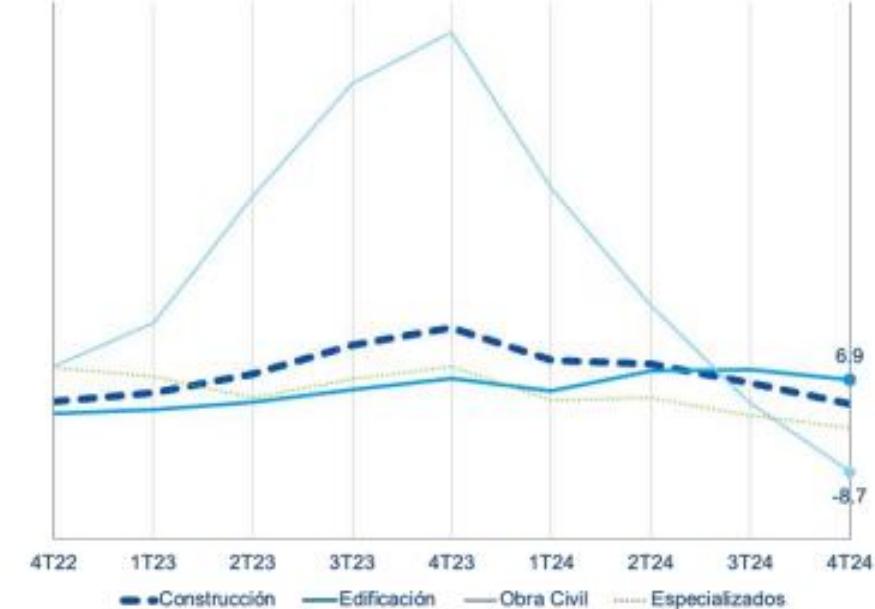
• Situación del Negocio Inmobiliario (Primer semestre de 2025)

El PIB de la construcción crece por la Edificación. La obra civil cae 8.7% con cifras negativas hasta la segunda mitad del año. La edificación aumenta 6.9% impulsado por la edificación productiva y la recuperación de la vivienda.

PIB ACUMULADO TOTAL Y CONSTRUCCIÓN
(MILES DE MILLONES DE PESOS Y VARIACIÓN % ANUAL)



PIB ACUMULADO CONSTRUCCIÓN
(VARIACIÓN % ANUAL)

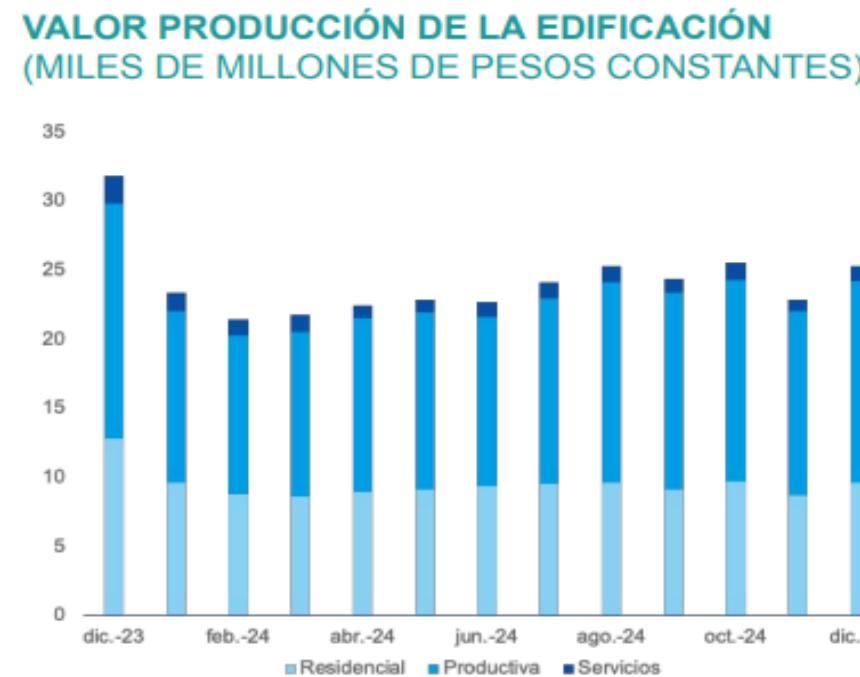


Fuente: BBVA Research con datos del SCNM, Inegi

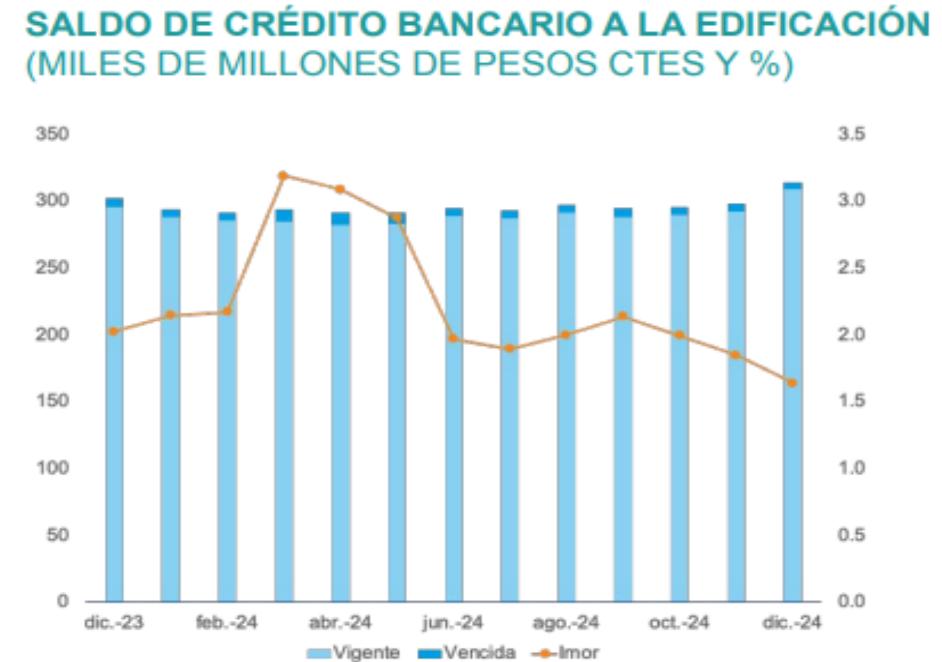
• Situación del Negocio Inmobiliario (Primer semestre de 2025)

El valor de la Edificación cae 0.1% al contrario del PIB que creció 6.9%

Tanto edificación Productiva como residencial no tuvieron tan buen desempeño como en 2023, sin embargo el saldo de crédito si crece marginalmente.



Fuente: BBVA Research con datos de la ENEC, Inegi.

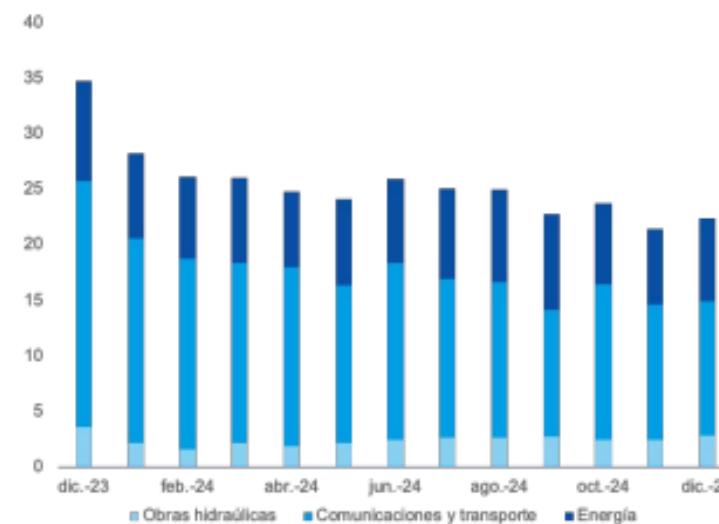


Fuente: BBVA Research con datos del Banco de México.

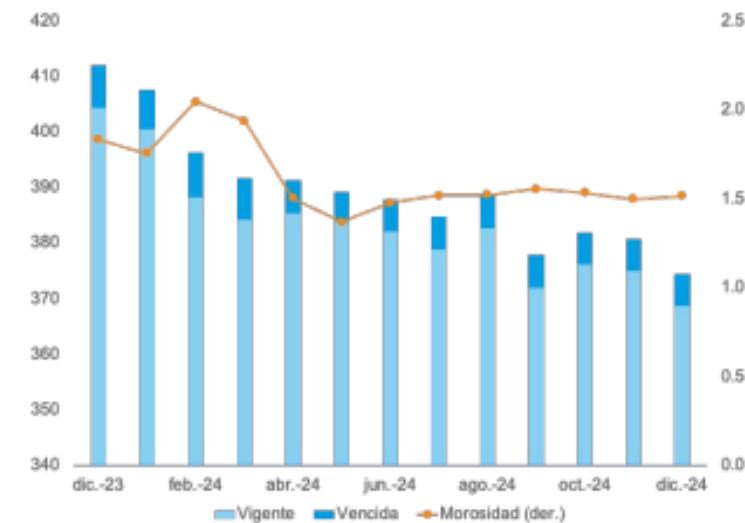
• Situación del Negocio Inmobiliario (Primer semestre de 2025)

En Infraestructura se detiene. Las obras en comunicaciones y transportes disminuyeron en 20.7% mientras que el saldo se contrajo 9.1%.

**VALOR DE LA PRODUCCIÓN EN INFRAESTRUCTURA
(MILLONES DE PESOS CONSTANTES)**



**SALDO DE CRÉDITO BANCARIO A LA OBRA CIVIL
(MILES DE MILLONES DE PESOS CTES Y %)**



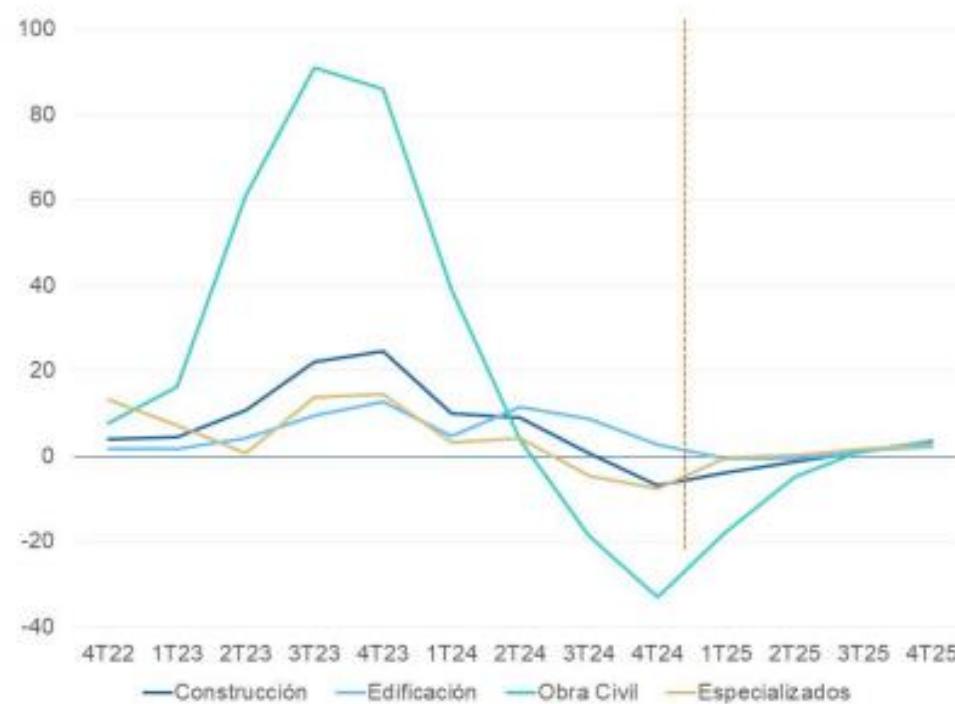
Fuente: BBVA Research con datos de la ENEC, Inegi.

Fuente: BBVA Research con datos del Banco de México.

• Situación del Negocio Inmobiliario (Primer semestre de 2025)

El sector podría no crecer en 2025.

**PRONÓSTICO PIB DE LA CONSTRUCCIÓN
(VARIACIÓN % ANUAL)**



- La obra civil no podrá recuperarse este año, principalmente por la presión a las finanzas públicas
- La edificación podría desacelerar por freno en la construcción de naves industriales
- La incipiente recuperación en la construcción de vivienda podría frenar si no se materializa la promesa de construcción por parte del Infonavit y la CONAVI

• Situación del Negocio Inmobiliario (Primer semestre de 2025)

El crédito hipotecario aumenta en 2024

NÚMERO DE CRÉDITOS Y MONTO DE FINANCIAMIENTO HIPOTECARIO TOTAL
(MILES DE MILLONES DE PESOS DE DICIEMBRE 2024 EN CIFRAS ACUMULADAS, A/A%)

Originacion hipotecaria	Número de créditos (miles)			Monto de crédito (miles de millones de pesos)			Monto promedio (miles de pesos)		
	dic-23	dic-24	Var. % anual	dic-23	dic-24	Var. % anual real	dic-23	dic-24	Var. % anual real
Institutos Públicos	348.5	402.3	15.4	260.0	296.4	14.0	746	737	-1.2
Infonavit	311.9	366.2	17.4	226.6	262.6	15.9	727	717	-1.3
Fovissste	36.6	36.0	-1.7	33.4	33.8	1.4	911	940	3.1
Sector Privado*	125.5	120.1	-4.2	306.1	285.0	-6.9	2,440	2,372	-2.8
Bancos ^{1/}	125.5	120.1	-4.2	306.1	285.0	-6.9	2,440	2,372	-2.8
Otros									
Subtotal	473.9	522.4	10.2	566.1	581.5	2.7	1,195	1,113	-6.8
Cofinanciamiento ^{2/} (-)	9.2	10.4	12.5						
Total	464.7	512.0	10.2	566.1	581.5	2.7	1,218	1,136	-6.8

*Si bien existen otras instituciones de crédito privadas (como agentes no regulados), al no contar con información pública confiable no se incluyen.

1/ Incluye créditos para autoconstrucción, re-estructuras, adquisición, créditos para ex empleados de las instituciones financieras y créditos para pago de pasivos y liquidez

2/ Créditos otorgados en conjunto con el Infonavit y Fovissste.

Nota: el factor de actualización se construye con base en el Índice de precios de la vivienda de la Sociedad Hipotecaria Federal, Base 2017=100

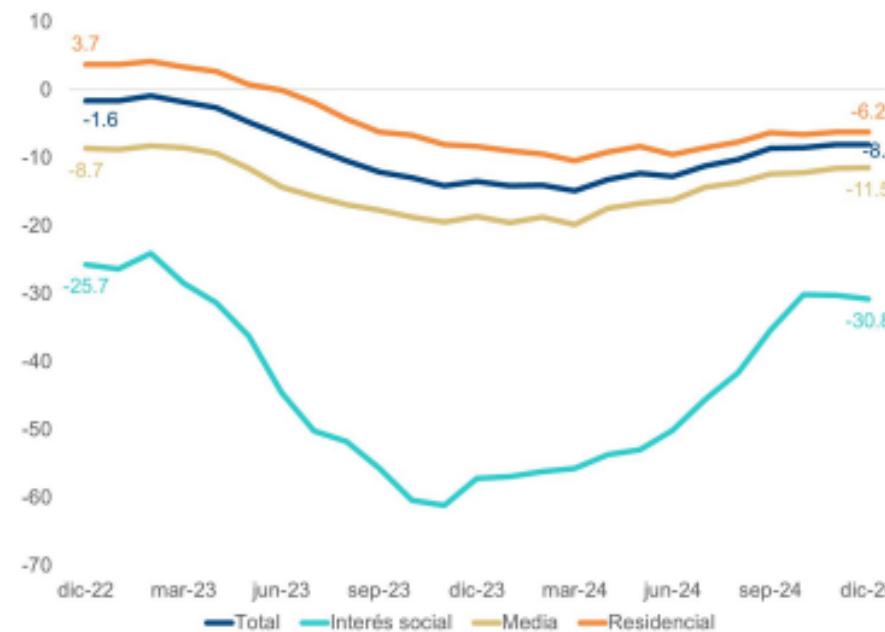
Fuente: BBVA Research con datos del Infonavit, Fovissste, CNBV, SHF.

• Situación del Negocio Inmobiliario (Primer semestre de 2025)

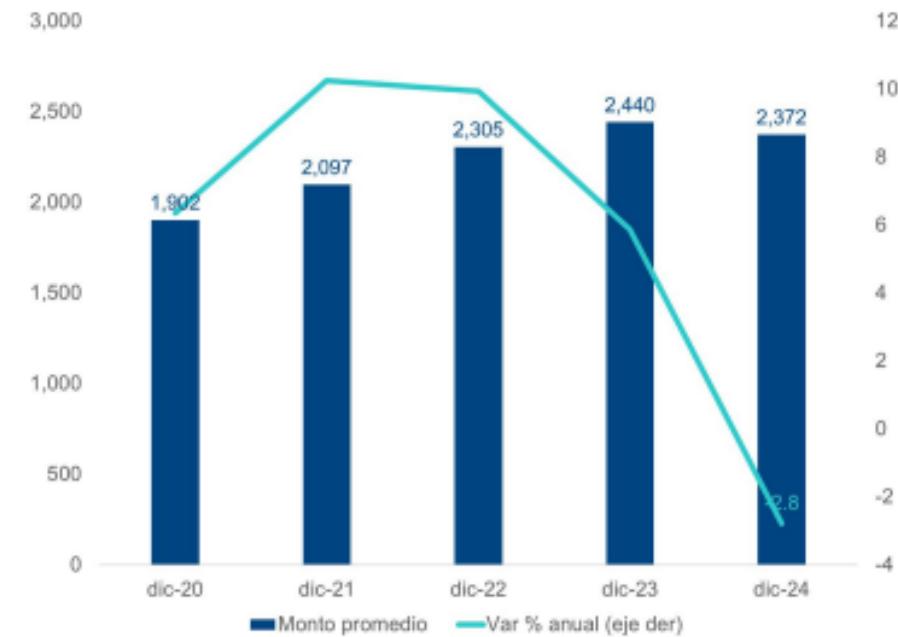
El monto de la hipoteca media disminuye marginalmente.

La vivienda residencial amortigua la caída pero la hipoteca disminuye por primera vez en 4 años.

**CRÉDITO HIPOTECARIO BANCARIO
(VARIACIÓN % ANUAL, CIFRAS ANUALIZADAS)**



**HIPOTECA MEDIA BANCA COMERCIAL
(MILES DE PESOS Y VARIACIÓN % ANUAL)**

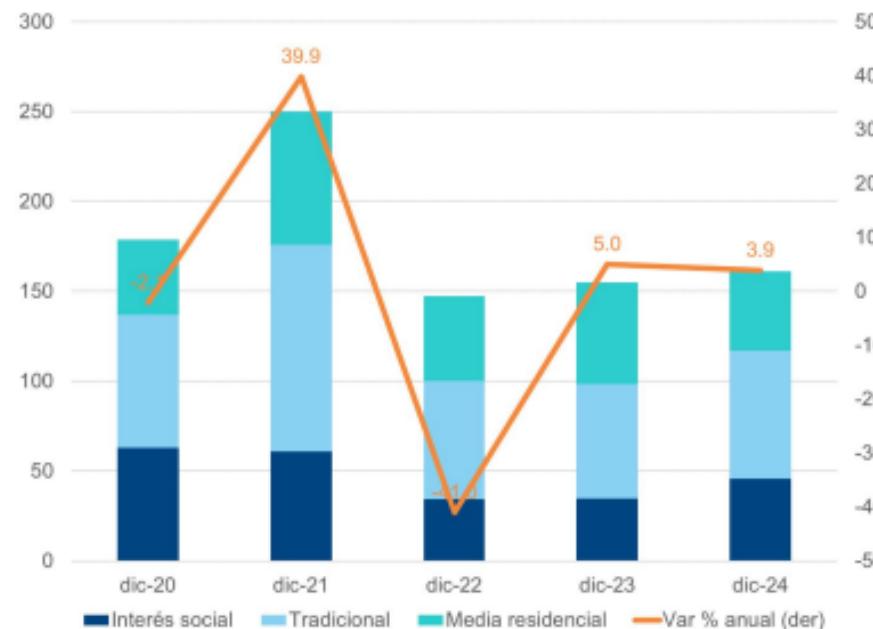


Fuente: BBVA Research con datos de la CNBV

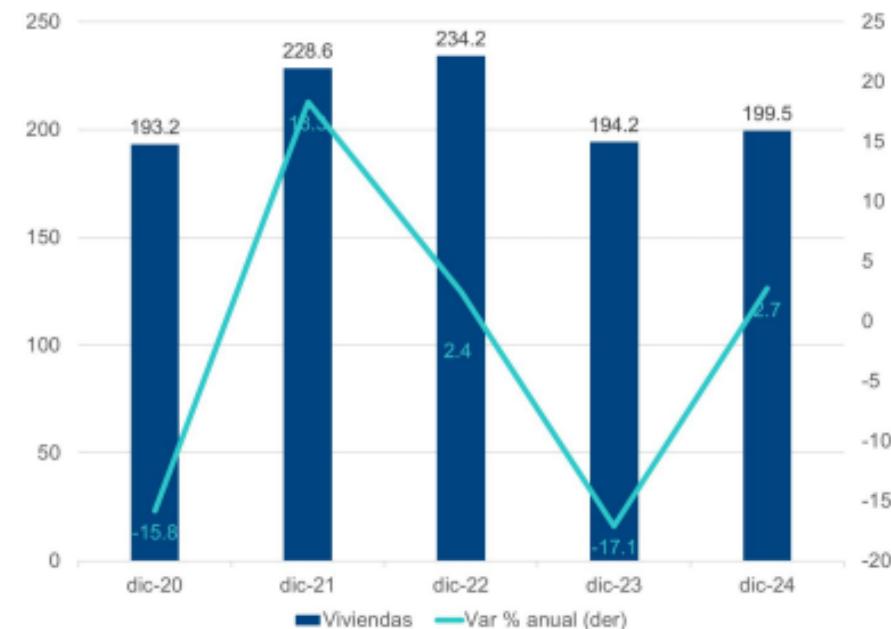
• Situación del Negocio Inmobiliario (Primer semestre de 2025)

Aumentan los inicios de obra marginalmente, así como los tiempos de construcción.

PROYECTOS DE VIVIENDA EN EL RUV DIC 2024
(MILES DE REGISTROS Y VAR % ANUAL)



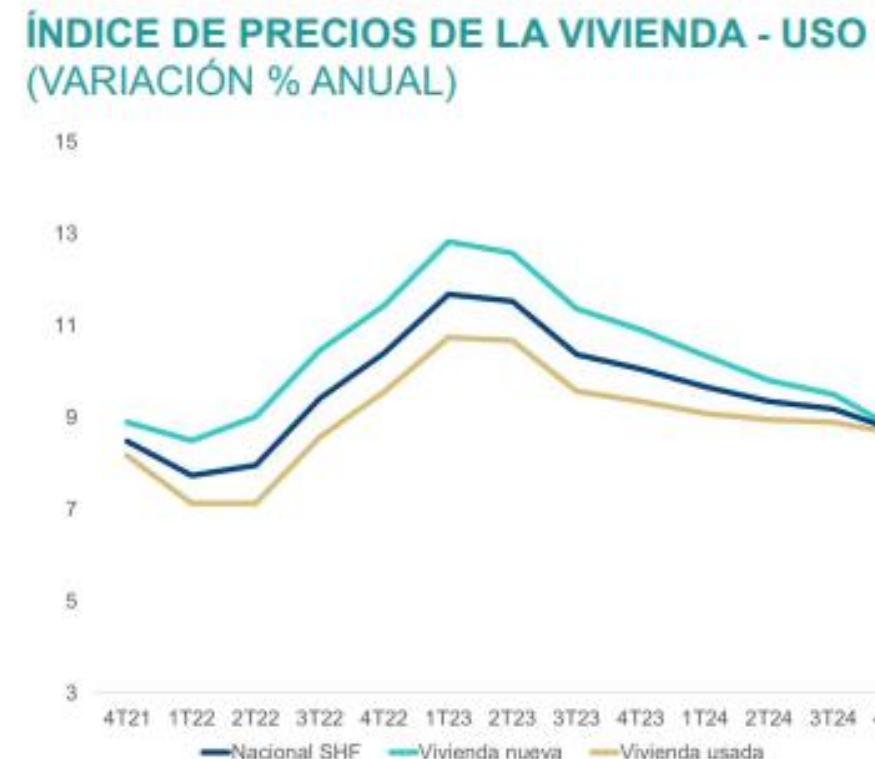
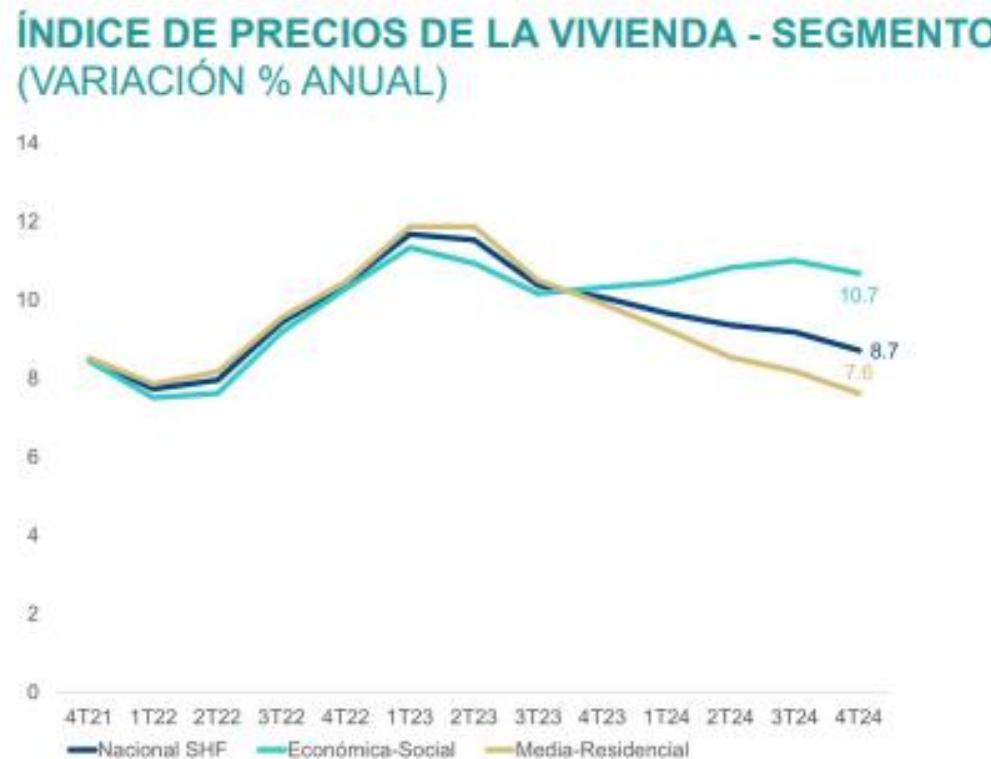
INVENTARIO DE VIVIENDA EN EL RUV DIC 2024
(MILES DE VIVIENDAS Y VAR % ANUAL)



Fuente: BBVA Research con datos de RUV

• Situación del Negocio Inmobiliario (Primer semestre de 2025)

El precio de la vivienda modera su crecimiento
En 2024 aumenta 9.2% con un precio de 1.7 mdp

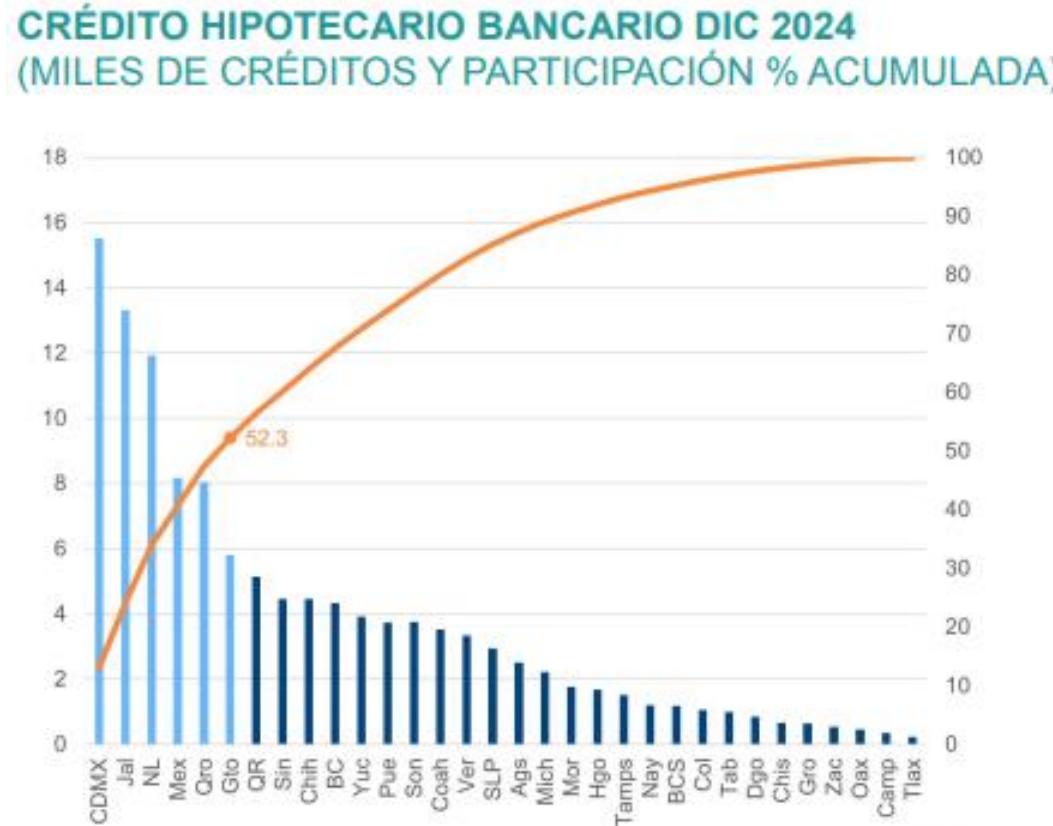


Fuente: Elaborado por BBVA Research con datos de SHF

• Situación del Negocio Inmobiliario (Primer semestre de 2025)

Alta concentración en colocación de créditos

La frontera norte va aumentando su participación



CRÉDITO HIPOTECARIO BANCARIO DIC 2024
(MILES DE CRÉDITOS)

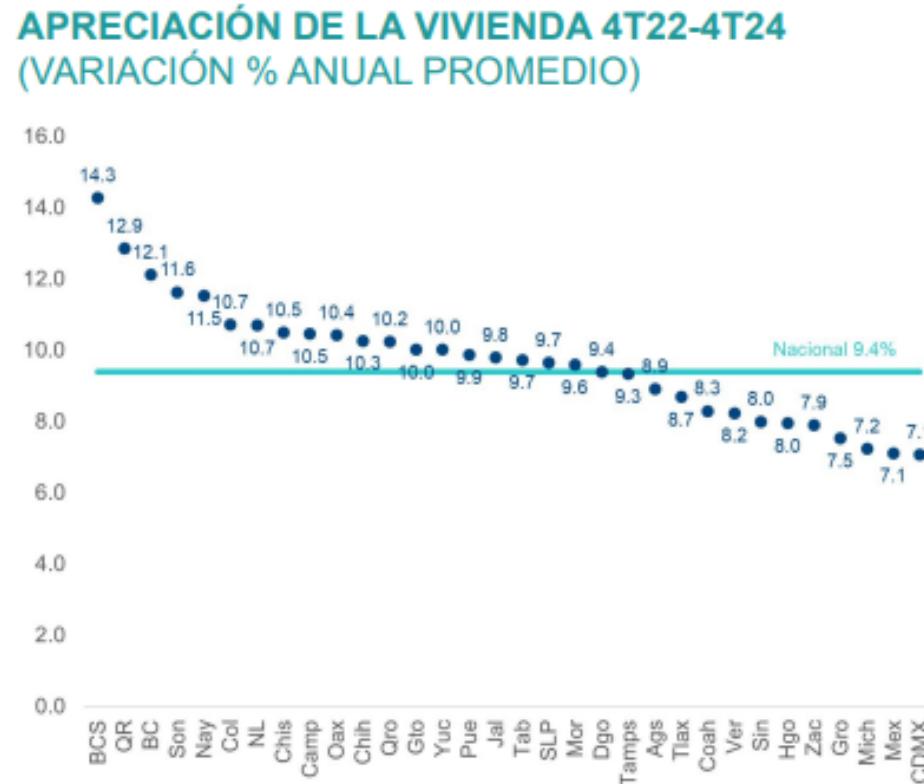


Fuente: BBVA Research con datos de la CNBV

• Situación del Negocio Inmobiliario (Primer semestre de 2025)

Apreciación generalizada, pero más en el norte y en la zona de playa

19 entidades con apreciaciones promedio por arriba de la nacional, las primeras 2 son turísticas.

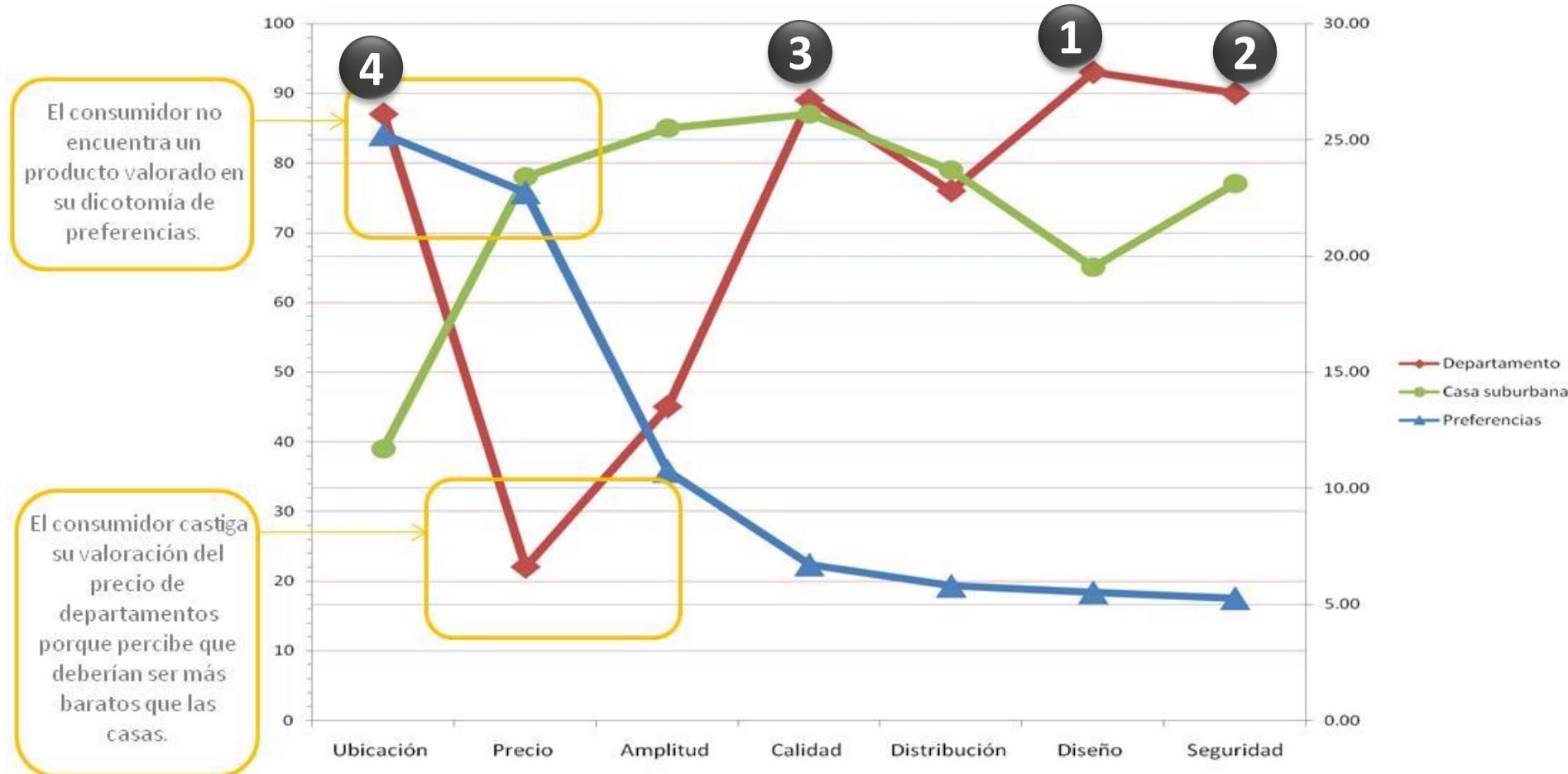


**APRECIACIÓN DE LA VIVIENDA 4T22-4T24
(VARIACIÓN % ANUAL PROMEDIO)**

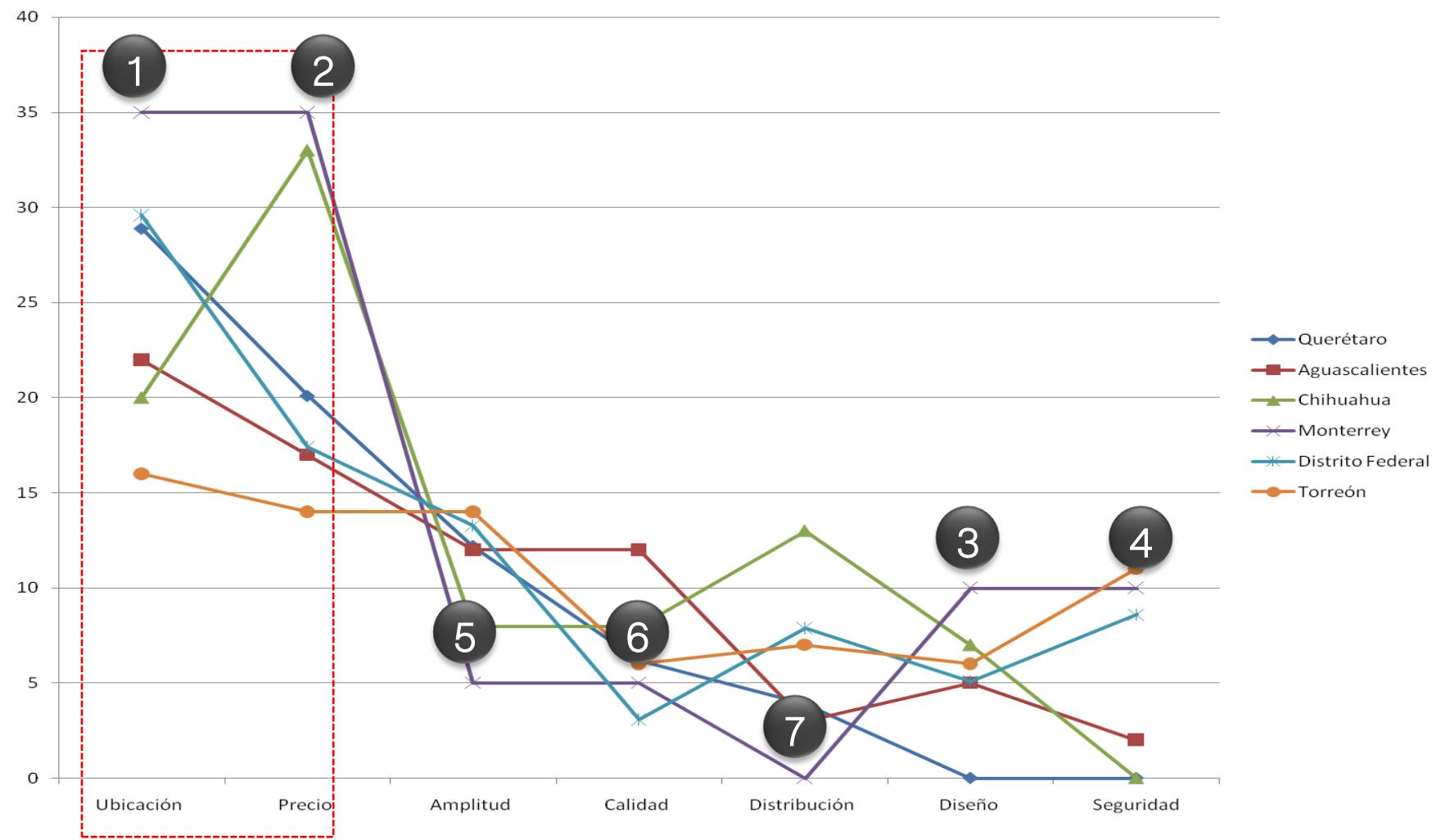


Fuente: BBVA Research con datos de la SHF

● CURVAS DE VALOR DE PRODUCTOS EN EL MERCADO Y PREFERENCIAS



- SEGMENTACIÓN: ÍNDICE DE PREFERENCIAS INMOBILIARIAS EN 6 CIUDADES DE MÉXICO



01

- Finanzas: Marco de Referencia

C

• Principios unificadores de las finanzas

01 “There’s no free lunch”

Este principio enfatiza que los beneficios requieren asumir riesgos o costos, recordando que las oportunidades de inversión excepcionales suelen llevar riesgos ocultos.

02 Preferencias de los agentes

Las personas prefieren más dinero a menos, evitan riesgos y desean ingresos inmediatos, reflejando la no saciedad, aversión al riesgo e impaciencia respectivamente.

03 Ajuste de precios de mercado

Los precios en los mercados financieros se mueven para equilibrar la oferta y la demanda, asegurando la eficiencia del mercado y la adecuada asignación de recursos.

04 Imperfecciones e innovación

Las imperfecciones del mercado son clave para impulsar la innovación financiera, llevando al desarrollo de nuevos productos y servicios que benefician a los consumidores y mejoran la eficiencia del mercado.

• Los estados financieros principales

Balance general

Muestra la posición financiera de una empresa en un momento específico, detallando sus activos, pasivos y patrimonio neto. Los activos incluyen todo lo que la empresa posee, los pasivos son sus deudas y el patrimonio neto representa la inversión de los accionistas en la empresa. Este estado proporciona una visión crucial de lo que la empresa vale.

ASSETS		LIABILITIES & EQUITY	
<i>Current Assets</i>		<i>Liabilities</i>	
Checking Account	5,000	Accounts Payable	12,000
Savings Account	1,000	Line of Credit	20,000
Petty Cash	500	Payroll Liabilities	7,000
Accounts Receivable	22,000		
Inventory	15,000		
Prepaid Insurance	6,000		
Total Current Assets:	49,500	Total Current Liabilities:	39,000
<i>Noncurrent Assets</i>		<i>Noncurrent Liabilities</i>	
Accumulated Depreciation	-4,500	Long-term Debt (loan)	48,000
Computer	7,000		
Building	65,000		
Land	60,000		
Total Noncurrent Assets:	127,000	Total Liabilities:	87,000
Total Assets:		Total Equity:	
			90,000
			Total Liabilities & Equity:
			177,000

Estado de resultados

Este informe resume los ingresos, gastos y beneficios de una empresa durante un periodo de tiempo. Muestra cómo la empresa genera sus ingresos y en qué se incurre en gastos, proporcionando una clara visión de la rentabilidad de la empresa.

Excel Sports Income Statement For the quarter ended 30 September 2018		
Revenue	Merchandise Sale	25,800
	Revenue from Training	5,000
	Total Revenue	30,800
Expenses	Procurement Costs	8,000
	Wages	700
	Rent	1,000
	Interest Paid	500
	Transportation	300
	Utilities	150
	Total Expenses	10,650
Gains	Income from sale of van	2,000
Losses	Settlement cost of consumer lawsuit	800
Net Income	(Revenue + Gains) - (Expenses + Losses)	21,350

Flujo de efectivo

Este estado rastrea cómo la empresa ha generado y usado el efectivo durante un periodo específico, clasificando las actividades en operativas, de inversión y de financiamiento. Ayuda a entender la capacidad de la empresa para generar efectivo y cubrir sus obligaciones.

Cash Flow Statement Company XYZ FY Ended 31 Dec 2017		
All Figures in USD		
Cash Flow From Operations		
Net Earnings		2,000,000
Additions to Cash		
Depreciations		10,000
Decrease in Accounts Receivable		15,000
Increase in Accounts Payable		15,000
Increase in Taxes Payable		2,000
Subtractions From Cash		
Increase in Inventory		(30,000)
Net Cash From Operations		2,012,000
Cash Flow From Investing		
Equipment		(500,000)
Cash Flow From Financing		
Notes Payable		10,000
Cash Flow for FY Ended 21 Dec 2017		1,522,000

• Principales indicadores financieros

Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto mide la rentabilidad de un proyecto, tomando en cuenta el valor temporal del dinero. Se calcula sumando los flujos de efectivo futuros descontados al valor presente, y restando la inversión inicial.

$$\text{VPN} = \left(\sum \left(\frac{\text{Flujo de efectivo en el periodo } t}{(1+r)^t} \right) \right) - \text{Inversión inicial}$$

donde:

r = tasa de descuento

t = periodo de tiempo

Tasa interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto del proyecto sea igual a cero. Para calcular la TIR, se puede usar una herramienta financiera o software como Excel, ya que puede ser complejo resolver la ecuación directamente.

Índice de rentabilidad (Profitability Index)

El Índice de Rentabilidad es una relación entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros y la inversión inicial.

$$\text{PI} = \frac{\text{Valor Presente de los flujos de efectivo futuros}}{\text{Inversión inicial}}$$

Retorno sobre la inversión (ROI)

El Retorno Sobre la Inversión mide la ganancia o pérdida generada por un proyecto en relación con la inversión inicial.

$$\text{ROI} = \left(\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Inversión inicial}} \right) \times 100\%$$

EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización)

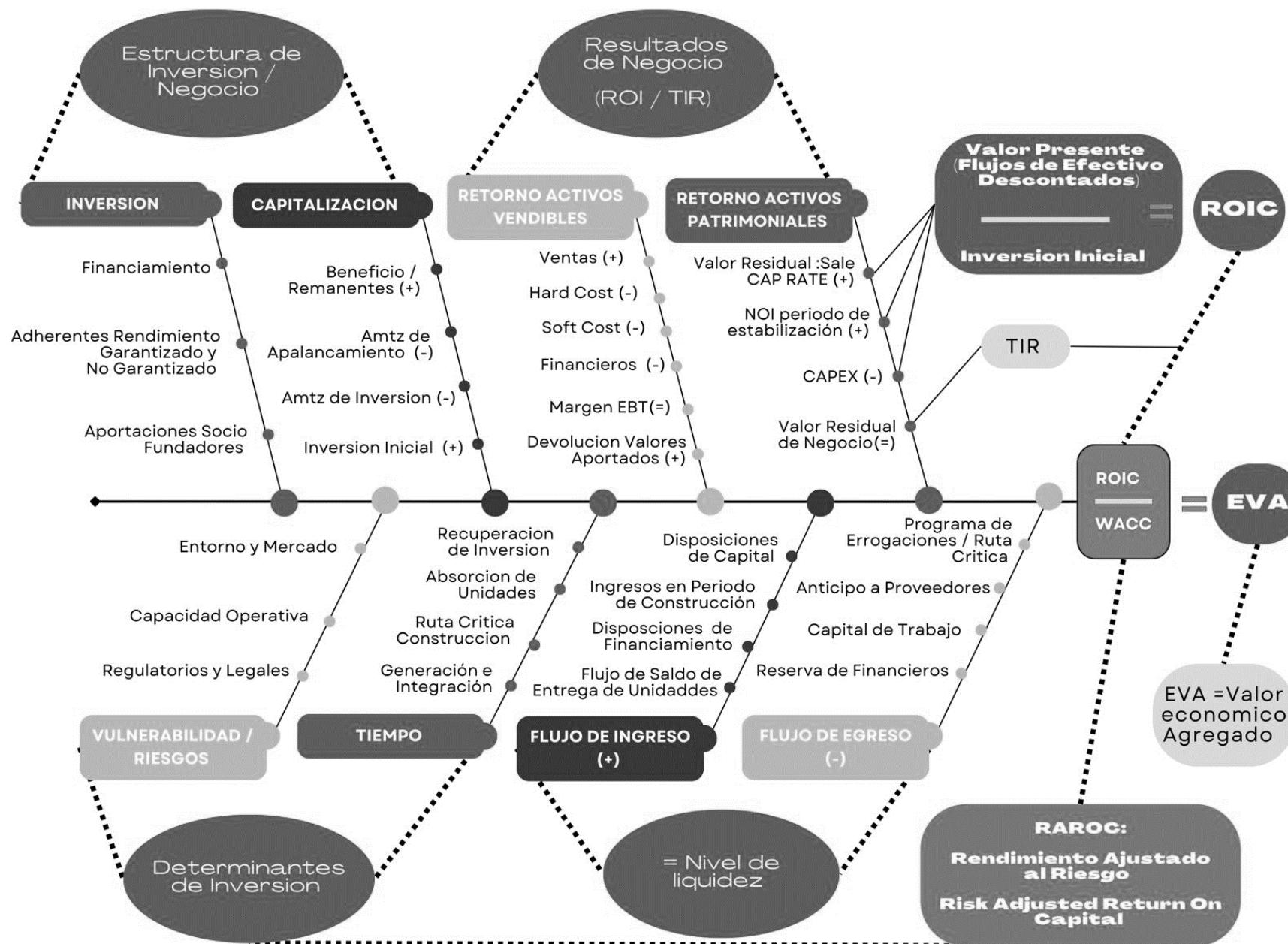
El EBITDA mide la rentabilidad operativa de una empresa antes de deducir intereses, impuestos, depreciación y amortización.

$$\text{EBITDA} = \text{Ingresos} - \text{Costos de bienes vendidos} - \text{Gastos operativos}$$

Punto de equilibrio (Break-even point)

El Punto de Equilibrio indica el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos del proyecto, sin obtener ganancias ni pérdidas.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio por unidad} - \text{Costos variables por unidad}}$$



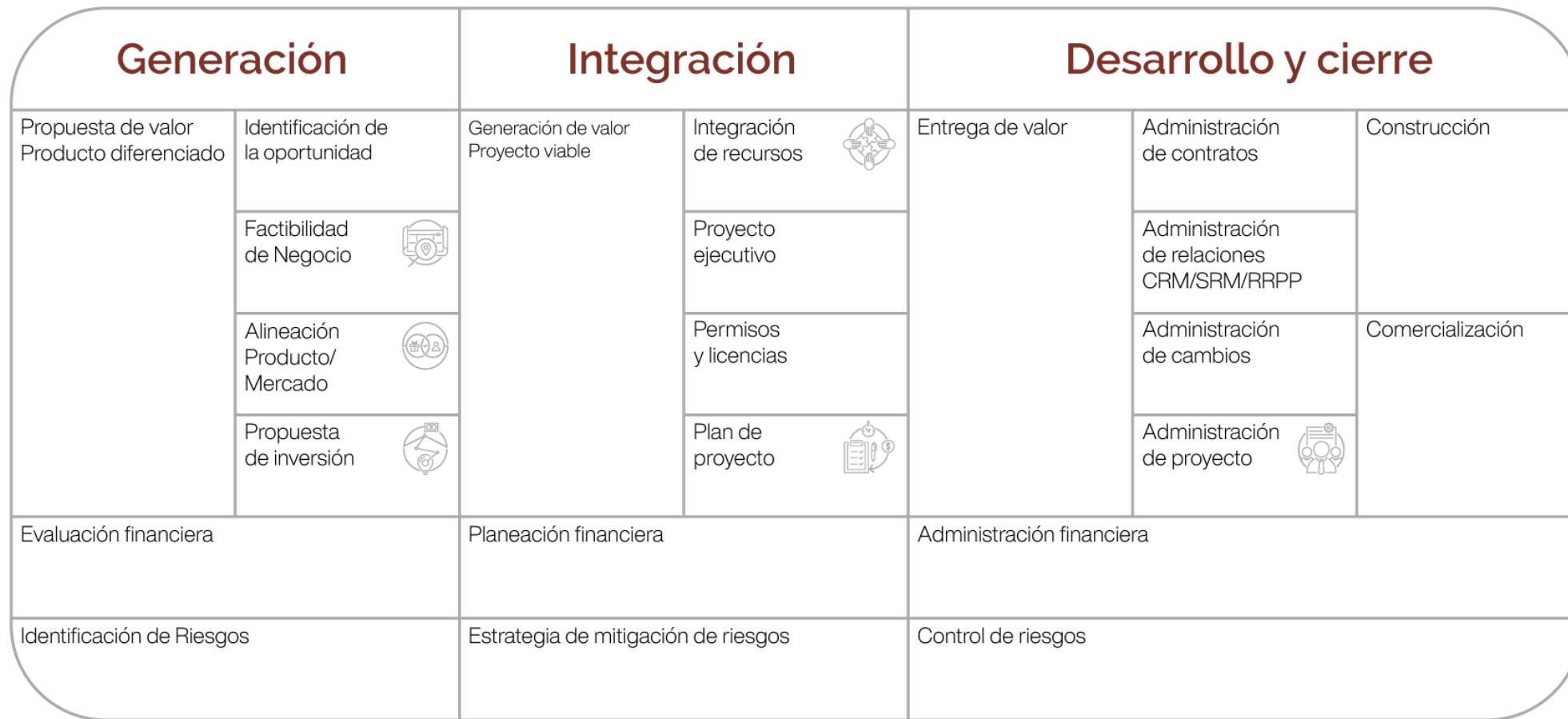
02

- El proceso de un desarrollo inmobiliario
y su alineación financiera

C

• CANVAS Inmobiliario®

El Canvas Consulta es un Frame work que identifica el conjunto de acciones a seguir, para planear y administrar un proyecto inmobiliario. En la base, los componentes financieros y de riesgos, que van ligados.



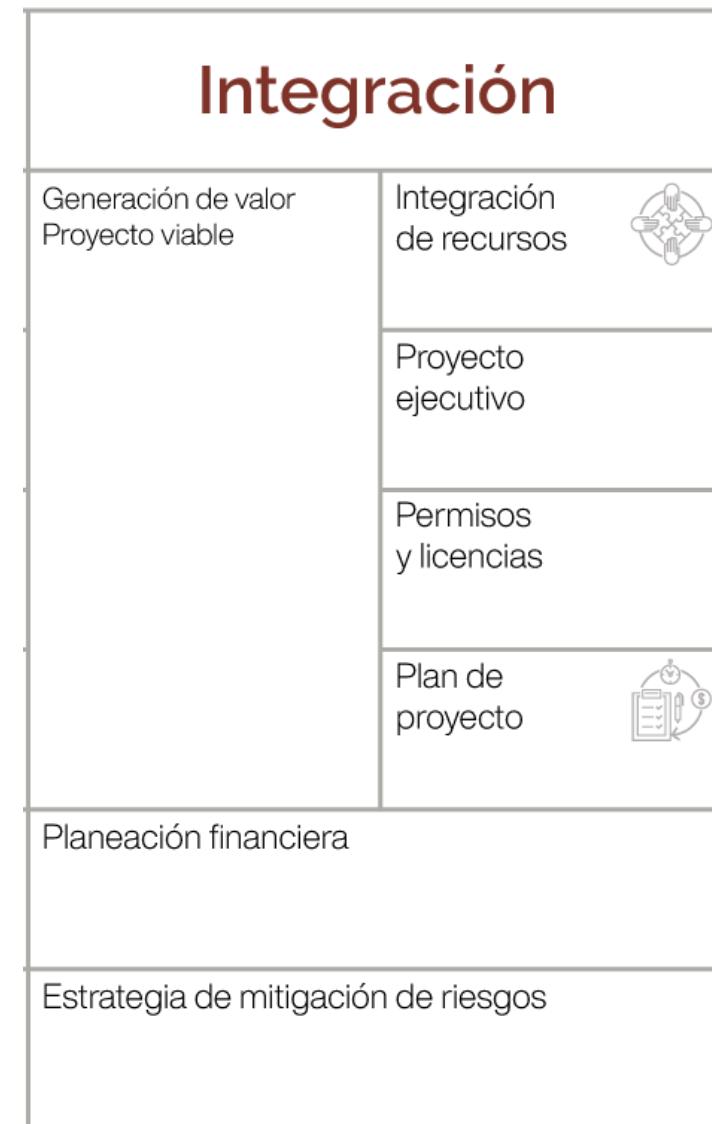
• Etapa de generación

Un producto inmobiliario diferenciado



- Etapa de integración

Plan de proyecto



• Etapa de administración

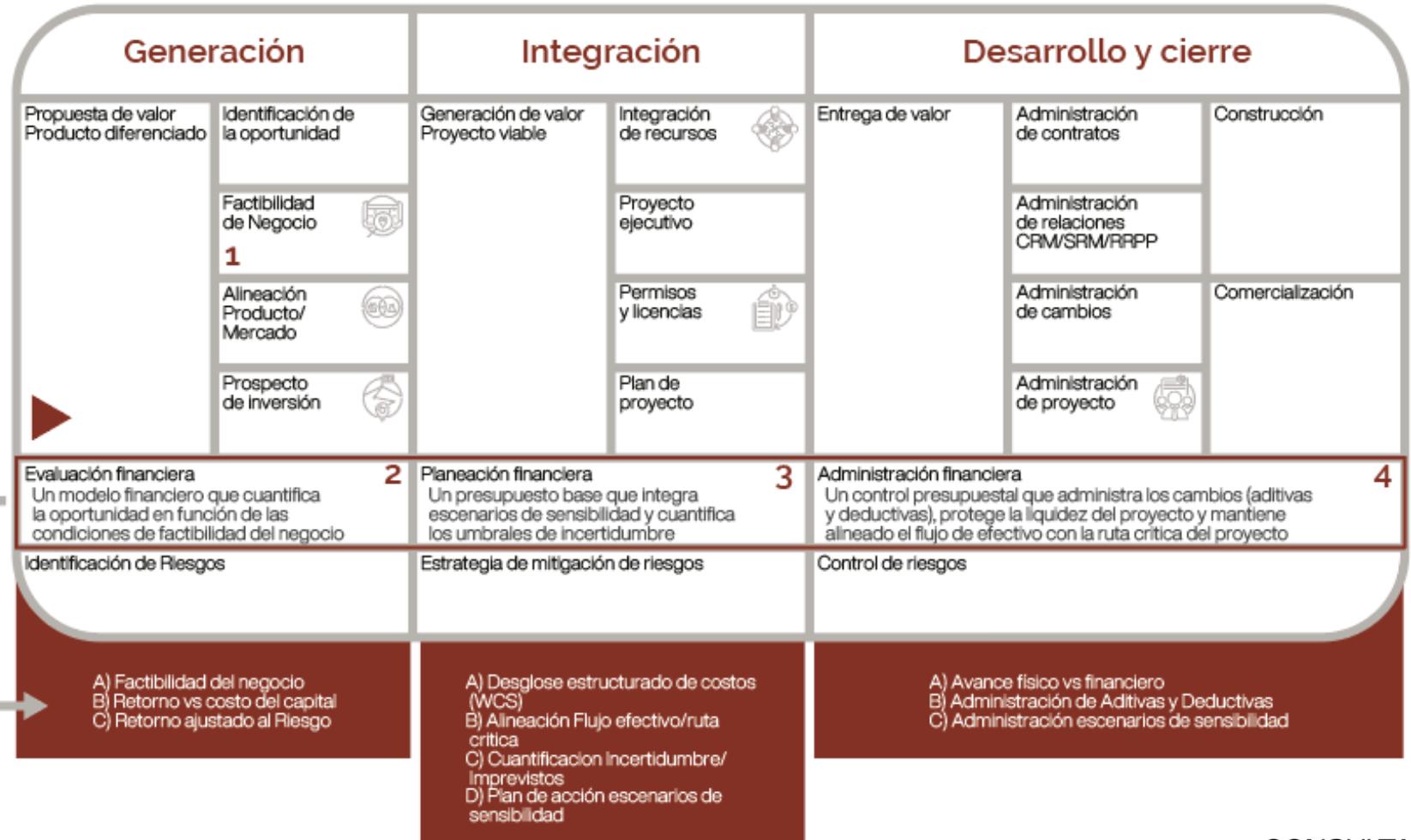
Administración de proyecto



● Canvas inmobiliario

El proceso financiero alineado al Canvas, contiene tres fases:

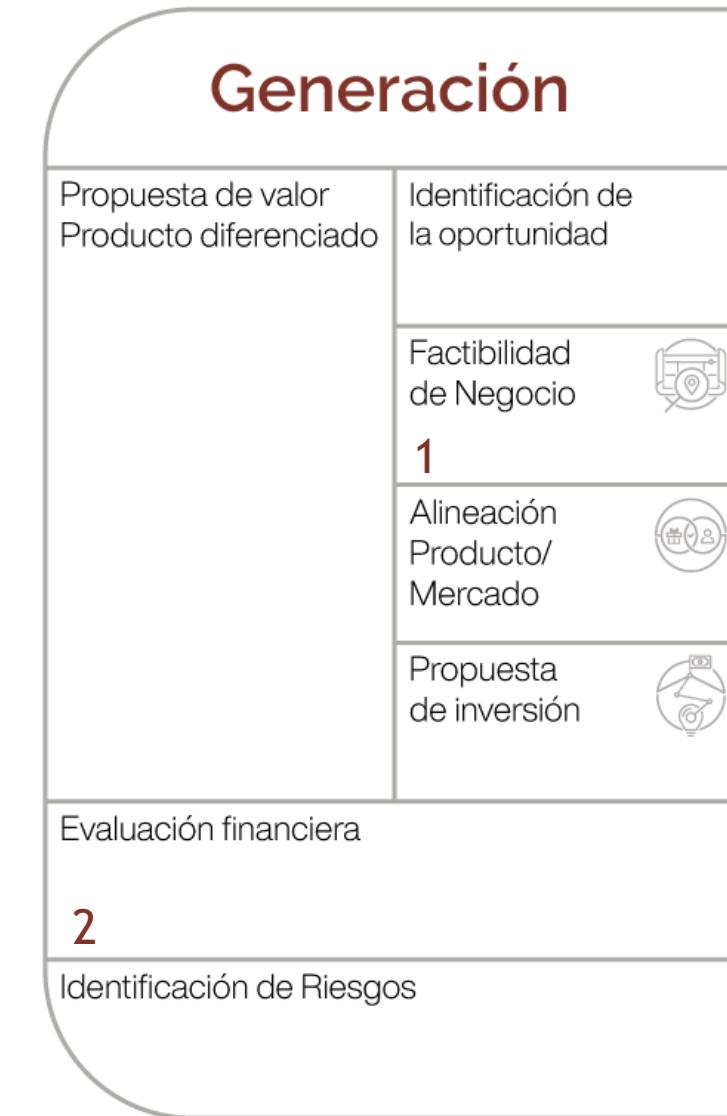
1) Evaluación financiera 2) Planeación financiera 3) Administración financiera



● Prospecto de inversión

El documento que contiene la evaluación financiera de un proyecto inmobiliario es un **Prospecto de Inversión**, que resulta de: i) identificar una oportunidad, ii) estudiar su factibilidad y iii) alinear la oportunidad encontrada con los requerimientos de mercado y de negocio. En la perspectiva financiera los objetivos que se deben cumplir son:

1. Integrar un **análisis de factibilidad sustentado** que permita invertir en condiciones realistas, equitativas y alcanzables para el proyecto.
2. Determinar el umbral de rendimiento requerido para que el **retorno sobre la inversión se ajuste al riesgo** de negocio y al costo ponderado del capital.
3. Ponderar los **factores de riesgo de mayor sensibilidad** en el resultado del proyecto para administrarlos o transferirlos.

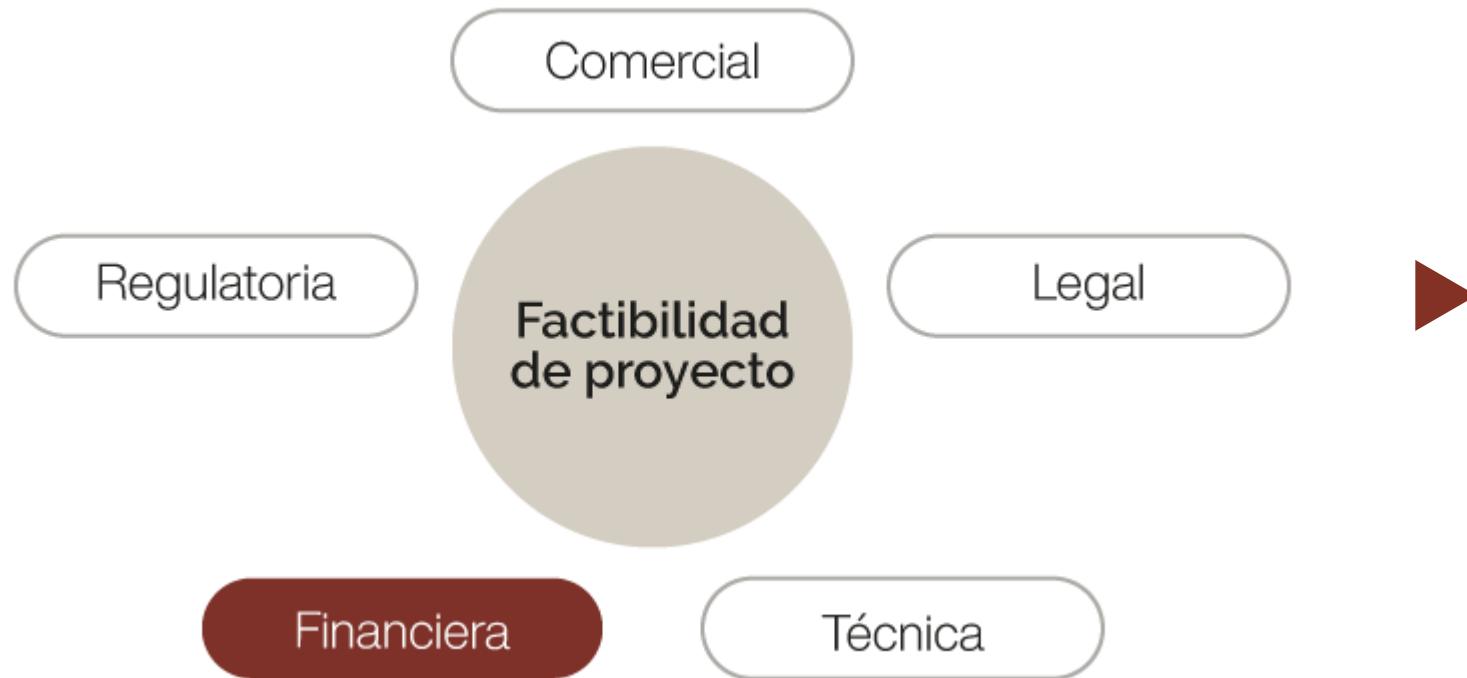


- Factibilidad financiera inicial

1

C

- Elementos fundamentales para evaluar un proyecto inmobiliario (Comercial, regulatorio, legal, financiero, técnico) Factibilidad: Due Diligence al Inmueble



Los escenarios de sensibilidad financiera modelan cambios en el desempeño que toman en cuenta factores de factibilidad:

- 1.- Técnica : Afecta los costos y la posibilidad de realizar el proyecto.
- 2.- Legal : Afecta al negocio como un todo.
- 3.- Comercial: Afecta los ingresos y la tasa de retornos.
- 4.- Regulatorias: Afecta al proyecto / lo que se debe construir y los costos.

- Inputs para factibilidad inicial

- 1 Factibilidad regulatoria

- Coeficientes
- Densidad
- Cuadro de áreas preliminar

- 2 Factibilidad de mercado

- Land preview
- Benchmark

- 3 Ingresos preliminares

- Factibilidad regulatoria más factibilidad de mercado

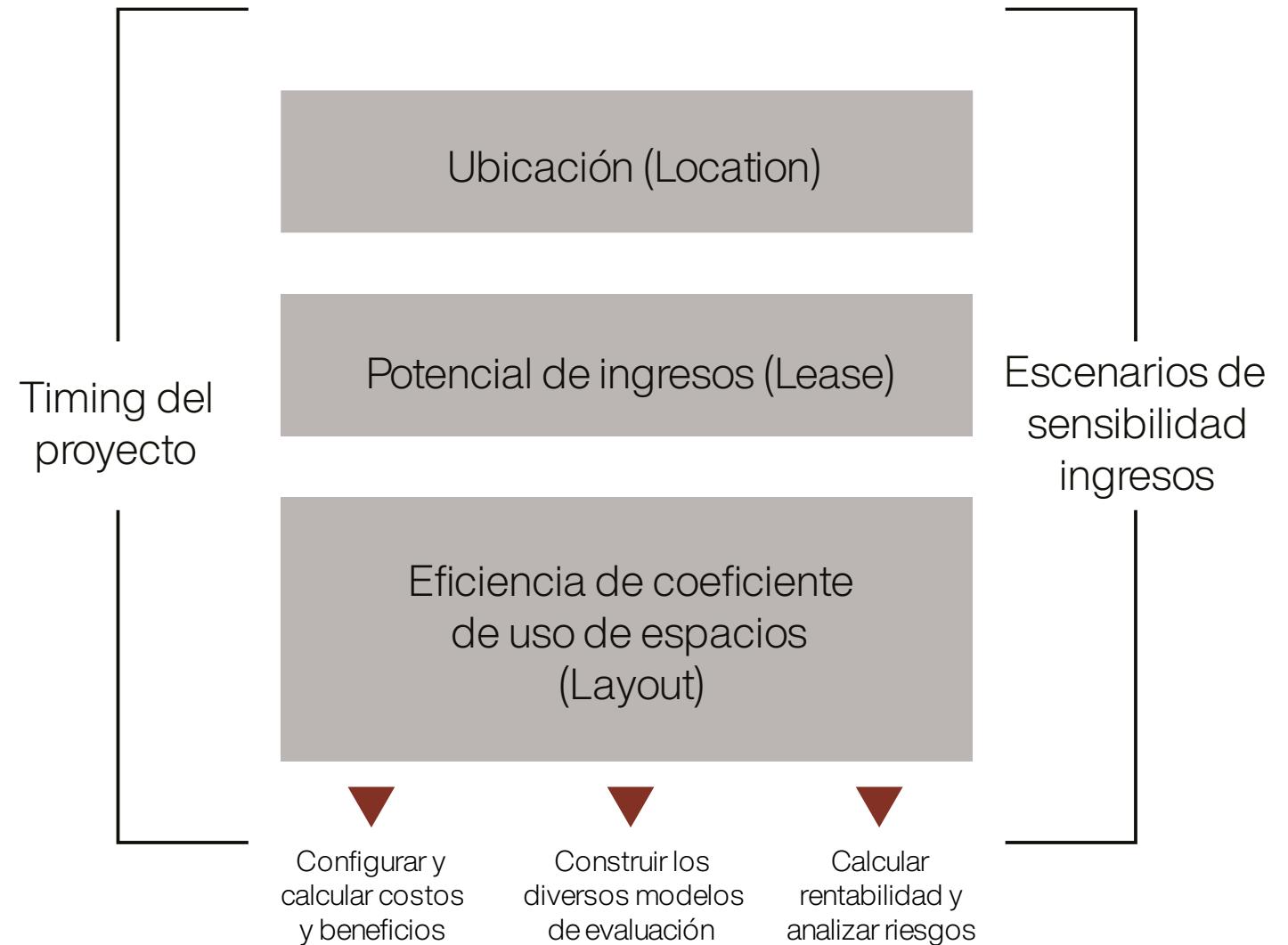
- 4 Valor de tierra

- Porcentaje
- Valor definido

- 5 Costos paramétricos

- Costo edificación por metro cuadrado (m²)
- Soft cost 15%

● La oportunidad del inmueble



El valor del terreno se puede determinar a través de 3 enfoques de valuación, los cuales son:
(Parámetros INDAABIN)

Enfoques de valuación		
Comparables de mercado	Capitalización de rentas	Valor residual
Es un indicador de valor que se obtiene a partir del análisis del precio de otros activos similares al activo en estudio.	Basado en el Principio de la Anticipación, resulta particularmente útil cuando se valúan propiedades que normalmente son adquiridas como inversión, basándose en su capacidad para generar ingresos. Conjuntos residenciales (Incluyendo edificios de departamentos grandes y pequeños), edificios comerciales o inmuebles industriales representan buenos ejemplos de estos tipos de propiedades.	El valor residual está definido por el valor potencial del inmueble que es posible construir en el terreno. El valor residual del terreno resulta de los ingresos potenciales menos los costos y gastos de construcción, menos la utilidad del desarrollador.

● Rangos de valor residual

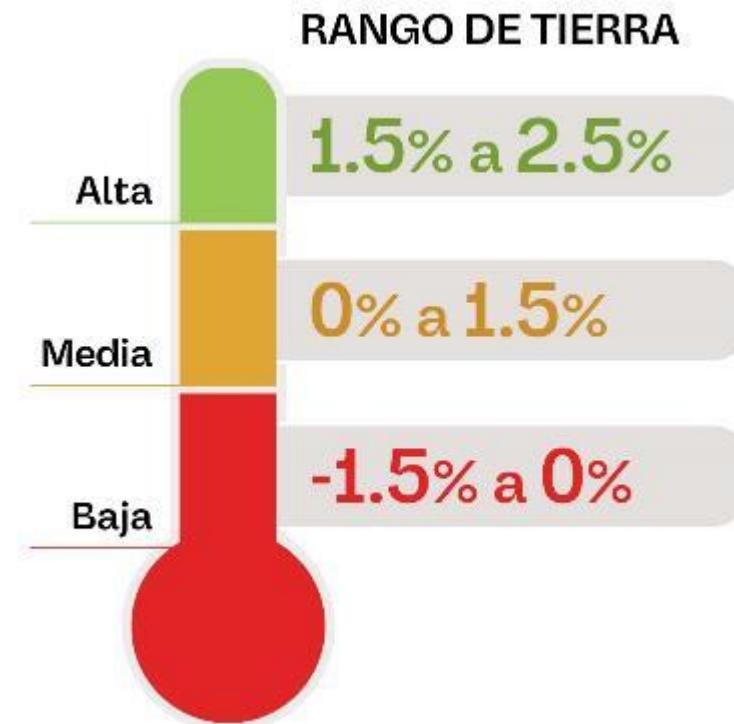
Valor residual / patrimonial / rentas ●

	Porcentaje del ingreso de ventas			Zonas urbanas de alto valor 18% - 30%
	Bajo	Medio	Alto	
Vivienda: Social	6%	8%	10%	18% - 30%
Media	10%	13%	15%	
Residencial	15%	17%	18%	
Oficinas y servicios	12%	15%	18%	
Industrial (venta)	14%	16%	18%	
Venta de lotes de vivienda	25%	30%	35%	

	Porcentaje del valor de inversión			Ubicación premium 25% - 40%
	Bajo	Medio	Alto	
Comercial Fashion Mall	20%	25%	30%	
Community Center	18%	20%	25%	
Industrial	15%	20%	25%	
Hotelero	15%	20%	25%	

Textura a valor de la tierra con factores de atractividad

FACTORES DE ATRACTIVIDAD
• NIVEL DE MADUREZ DE LA ZONA
• DEMANDA SUPERA LA OFERTA EN LA ZONA
• FACTIBILIDAD REGULATORIA Y DE SERVICIOS
• FACTIBILIDAD TÉCNICA Y CONSTRUCTIVA
• POTENCIALIDAD DE DESARROLLO A CORTO PLAZO
• EFICIENCIAS PARA EL DESARROLLADOR POR PORTAFOLIO DE PROYECTOS
• SOBREPRECIO DE OFERTA COMPETIDORA POR UBICACIÓN PRIVILEGIADA
• FACILIDAD DE ACCESO Y UBICACIÓN CLAVE PARA EL SEGMENTO
• DISPONIBILIDAD DE TERRENOS EN CONDICIONES / UBICACIÓN SIMILAR
• ESTADO RESULTADOS PROYECTADO CON RENTABILIDAD EN RANGO ÓPTIMO



● Estado de Resultados Pro-forma

Evaluación de los principales indicadores financieros preliminares del proyecto en función a la viabilidad regulatoria y comercial; siendo estos: Ingresos esperados, costo de la tierra, costo de edificación, y Margen de utilidad.

→ VENTAS	\$	83,677,281.56	100%	\$ 17,788.54
HARD COST				
→ TERRENO	\$	9,161,685	10.9%	\$ 1,902.34
TERRENO (Intereses generados)	\$	1,561,833	1.9%	
GASTOS NOTARIALES Y DE REGISTRO	\$	274,851	0.3%	
PROYECTO EJECUTIVO	\$	823,200	0.98%	
TRAMITES PERMISOS Y LICENCIAS	\$	1,073,236	1.3%	
URBANIZACION E INFRAESTRUCTURA	\$	1,463,297	1.7%	
EDIFICACION	\$	40,166,700	48.0%	\$ 9,189.81
AREAS INTERIORES	\$	3,062,150	3.7%	
UTILIDAD BRUTA	\$ 26,090,330.49		31%	
SG&A				
FEE DESARROLLADOR	\$	4,183,864.08	5.00%	
HONORARIOS LEGALES	\$	643,800.00	0.8%	
ADMINISTRACION DE OBRA	\$	2,091,932.04	2.5%	
CONTABILIDAD	\$	304,000.00	0.4%	
COMISIONES DE VENTA	\$	4,367,954.10	5.220%	
FIDEICOMISO	\$	525,000.00	0.627%	
SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	\$	455,000.00	0.5%	
SERVICIOS PUBLICOS	\$	156,000.00	0.2%	
PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA	\$	836,772.82	1.0%	
POST VENTA	\$	264,000.00	0.3%	
INSTALACIONES PRELIMINARES	\$	300,062.64	0.4%	
REGIMEN DE CONDOMINIO	\$	168,000.00	0.2%	
PLANEACION DE PROYECTO	\$	235,000.00	0.3%	
EBITDA	\$ 11,558,944.82		13.81%	
RENDIMINETO GARANTIZADO (capital developer 12%)	\$	3,160,019	3.8%	
→ UAI	\$ 8,398,925.58		10.04%	
\$				
- INVERSIONISTAS SEMILLA (20% / utilidades)	\$	1,679,785.12	2.0%	
INVERSIONISTA DEVELOPER (35% utilidades)	\$	2,939,623.95	3.5%	
UAI	\$ 3,779,516.51		4.52%	

- Indicador en etapa de DUE DILIGENCE FINANCIERO

INGRESOS

—

EGRESOS

=

UTILIDAD

TABLA DE UTILIDADES
POR SEGMENTO

Vivienda Económica	13%
Vivienda Media	16%
Vivienda Residencial	19%
Vivienda High End	23%
Oficina	19%
Proyectos Industriales	20%

● Identificación de la posición competitiva

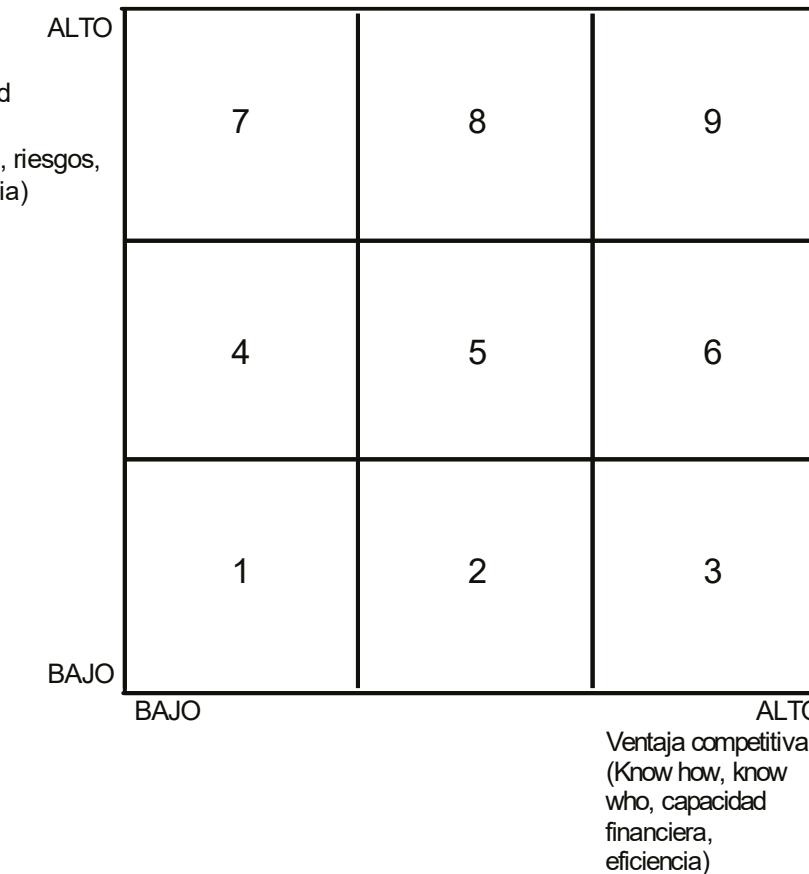
1. McKinsey elaboró una matriz para determinar la posición competitiva de una empresa-proyecto, según el grado en el que el mercado determine si un proyecto es atractivo (síntesis de amenazas y oportunidades) y la posición de la empresa desarrolladora es competitiva (síntesis de fortalezas y debilidades para ese producto-mercado en específico).

2. De la posición que se obtiene en la matriz resulta la estrategia de negocio y en consecuencia la posición financiera que conviene adoptar.



● Mapa de posicionamiento

La atractividad de mercado y la posición competitiva de la empresa-proyecto para participar en dicho mercado determina la estrategia general de acción para el proyecto, desde desarrollarlo con una posición proactiva, de manera independiente con recursos propios, hasta alejarse del negocio.



Posición estratégica

1. Alejarse
2. Evaluar/ no es prioritario, con alianza (dirigiendo)
3. Evaluar con recursos propios
4. Reactivo con alianza (minoría)
5. Reactivo con alianza (dirigiendo)
6. Reactivo con recursos propios
7. Proactivo con alianza / apoyando
8. Proactivo con alianza / dirigiendo
9. Proactivo con recursos propios

● Mapa de distribución de rendimientos del proyecto

Los rendimientos de un proyecto deberían distribuirse según el nivel de participación tanto en el riesgo como en el conocimiento del negocio de cada participante

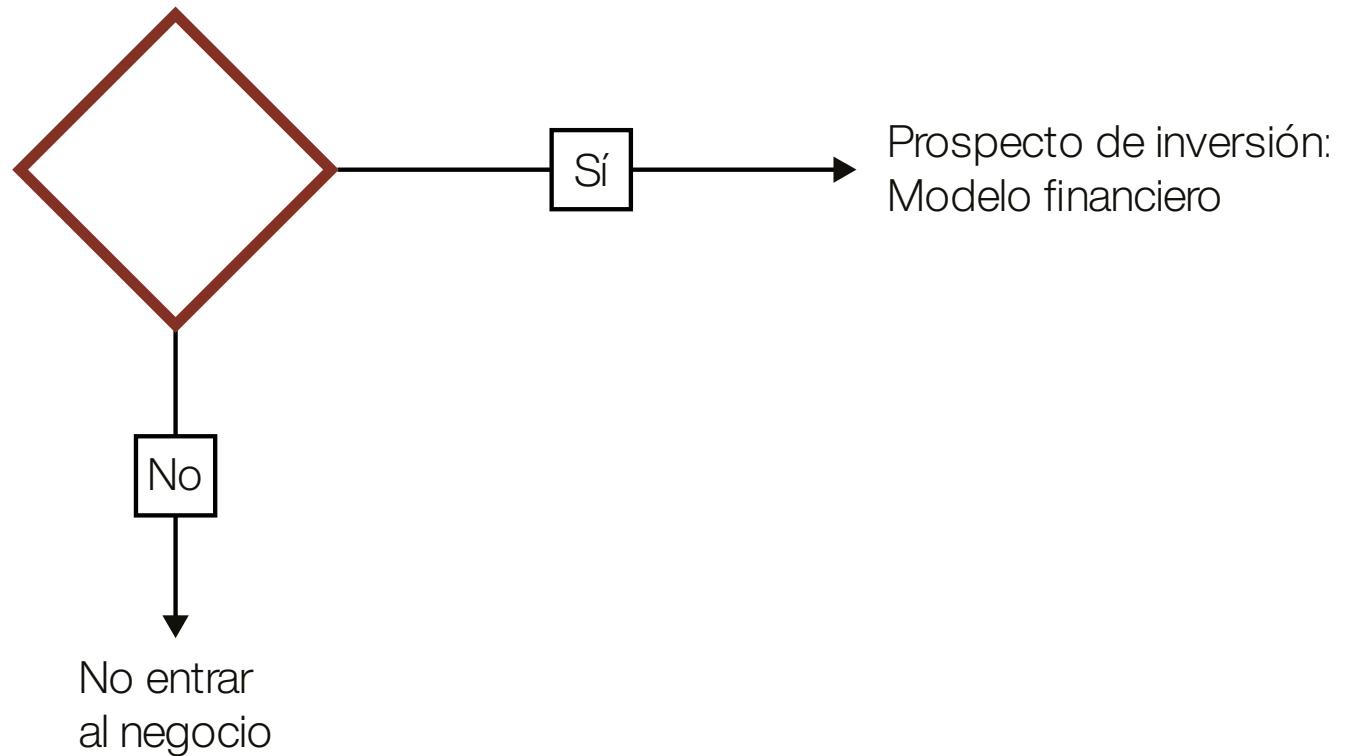
	BAJO	MEDIO	ALTO
BAJO	1	2	3
MEDIO	4	5	6
ALTO	7	8	9

Ventaja competitiva (Know how, know who, capacidad financiera, eficiencia)

	DISTRIBUCION TIPICA DE RENDIMIENTOS DEL PROYECTO		
	DESARROLLADOR	SOCIO ESPECIALIZADO	INVERSIONISTA
9	60%	0%	40%
8	35%	25%	40%
7	25%	35%	40%
6	60%	0%	40%
5	35%	30%	35%
4	25%	40%	35%
3	70%	0%	30%
2	40%	30%	30%
1			

- Cierre de etapa de factibilidad financiera inicial

- Utilidad con base en parámetros
- Valor de la tierra
- Matriz atractividad / competitividad



-
- Prospecto de inversión:
Modelo financiero

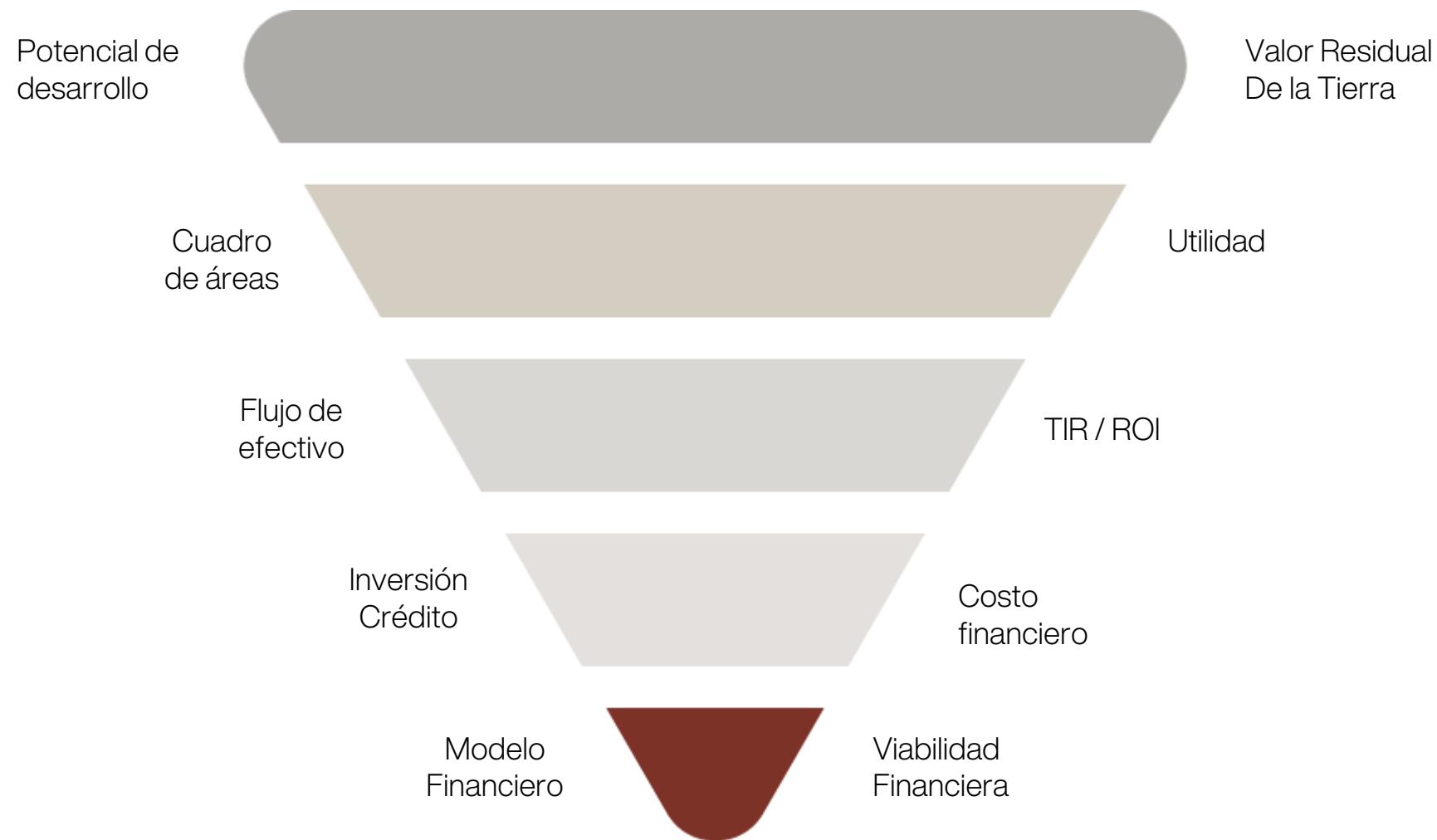
2

C

● Inputs Modelo financiero

- 1 Factibilidad financiera
- 2 Estudio de mercado
 - Nicho de oportunidad
 - Absorción proyectada
 - Conclusiones
- 3 Anteproyecto arquitectónico
- 4 Proyección de ingresos
- 5 Proyección de egresos
- 6 Flujo de efectivo
- 7 Apalancamiento
- 8 Evaluación de proyecto

- Profundidad de una evaluación financiera



● Proyección de Egresos - Costos Paramétricos

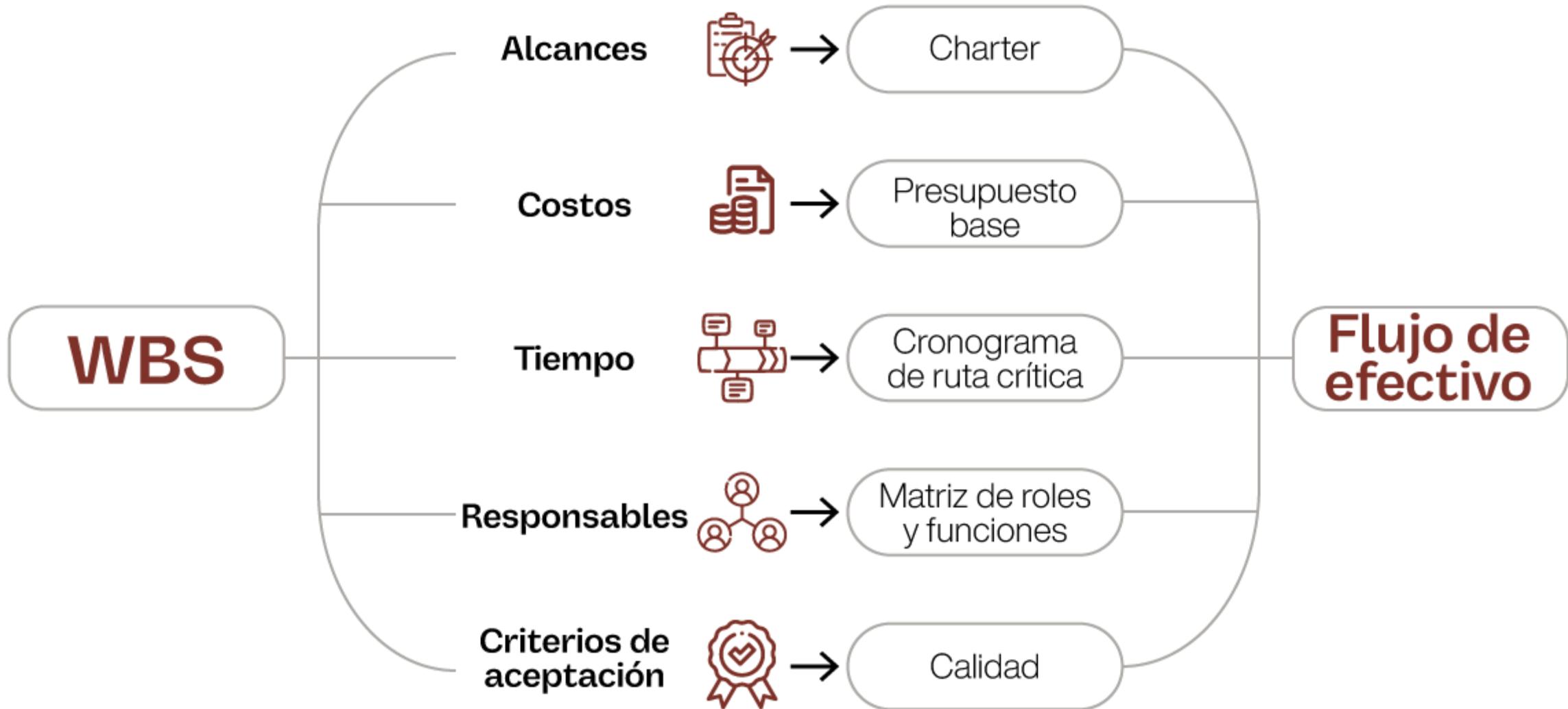
Ejemplo de negocio vertical
(departamentos):
*cifras en millones de pesos

	\$	%	Nota de cálculo
VENTAS	\$ 100.00	100%	
TERRENO	\$ 15.00	15%	Depende tipo nivel de deptos 13 - 18%
GASTOS NOTARIALES	\$ 0.60	1%	3 - 5% sobre valor del terreno
PROYECTO	\$ 1.50	1.5%	\$200 - \$400 por m ² de proyecto / del 1 al 2% sobre el ingreso
EDIFICACIÓN	\$ 45.00	45%	40% - 55%, / dependerá eficiencia proyecto, nivel acabados entre otras
UTILIDAD BRUTA	\$ 37.90	38%	
PERMISOS & LICENCIAS	\$ 1.20	1%	+ fact bilidades + licencias permisos, 1.5 - 3% sobre la venta, mucho
GESTORIA	\$ 0.50	1%	tiene que ver el municipio, si hubo modificación de densidad / uso , corrupción
FACTIBILIDADES	\$ 0.80	1%	
FEE DESARROLLADOR	\$ 4.00	4%	fee desarrollador de 4 a 7% sobre la venta , tiene que ver el nivel de alcance
GERENCIA DE OBRA	\$ 2.70	3%	del 6-10% sobre el valor de la construcción, depende tamaño de proyecto
LEGALES	\$ 0.50	1%	fees mensuales durante la vida de proyecto
CONTABILIDAD	\$ 0.30	0%	fees mensuales durante la vida de proyecto
		0%	
COMERCIALIZACIÓN	\$ 4.50	5%	depende la plaza, 4 -5% zonas urbanas, 6-9% zona turística
MARKETING / PUBLICIDAD	\$ 1.00	1%	.75% - 1.25% sobre la venta
POST VENTA	\$ 0.30	0%	vicios ocultos , garantías erradas
UTILIDAD ANTES DE FINANCIAMIENTO	\$ 22.10	22%	
COMISIONES	\$ 0.50	1%	comisión apertura 1-2% sobre el crédito bancario
FINANCIAMIENTO	\$ 3.00	3%	tiene que ver con el nivel de apalancamiento de proyecto, la tasa , el plazo, no con el ingreso de proyecto
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 18.60	19%	
Utilidad proyecto vertical , promedio 17 - 22%			

● Desglose Estructurado de costos (WBS-WCS)

- La base de la planeación de un proyecto es la formulación de un WBS (desglose de trabajo estructurado), en el cual el 100% de las actividades del proyecto se organizan por entregables.
- Los entregables se organizan en una matriz (RAM), identificando los roles de los participantes y las estimaciones de tiempo.
- En continuidad, se insertan estimaciones de costos, contratos y otros valores creando una RAM \$.
- A partir de esta última se integra el WCS, en otras palabras, la estimación general del costo del proyecto.





1. Descomponer el alcance del trabajo del proyecto en entregables
2. Especifique la jerarquía deseada (proceso, organización o producto)
3. Representar todo el proyecto por un “bloque de proyecto” específico
4. Especifique el nivel de detalle apropiado que debe contener la WBS
5. Se ramifica debajo del bloque del proyecto en varios niveles y componentes que juntos sean igual al alcance total del proyecto.
6. Revisar y ajustar detalles.

*Es importante usar una codificación para las etiquetas de los conceptos donde todos los involucrados sean capaces de identificarlo.

WBS	DESCRIPCION
	SHOW CENTER
2	TERRENO
2.1	TERRENO
3	PROYECTO
3.1	ESTUDIOS PRELIMINARES
3.2	PROYECTO ARQUITECTONICO
3.3	INGENIERIAS
4	GESTION
4.1	ADMINISTRACION DEL PROYECTO
4.2	PERMISOS Y LICENCIAS (GD)
4.3	SERVICIOS PUBLICOS
4.4	SEGUROS Y FIANZAS
5	CONSTRUCCION
5.1	SERVICIOS PRELIMINARES Y TEMPORALES
5.2	EXCAVACIONES Y PROTECCIÓN DE TALUDES
5.3	ESTRUCTURA
5.4	ALBAÑILERIA, ACABADOS Y HERRERÍA
5.5	FACHADA
5.6	INSTALACIONES
5.7	MOBILIARIO Y EQUIPO
5.8	OBRAS EXTERIORES
6	FINANCIEROS
6.1	Gastos para obtener financiamiento
6.2	INTERESES
7	COMERCIALIZACION
8	MERCADOTECNIA

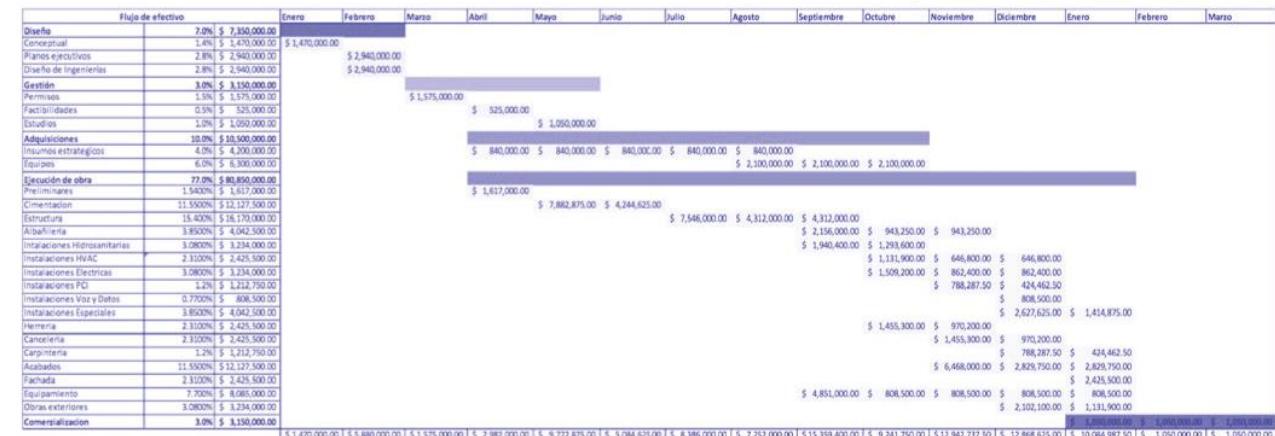
CBS	PPTO OBJETIVO	%	%
	\$	S/C0	S/V
1 INGRESOS	\$ 2.125.336.786	5.13%	4.14%
2 TERRENO	\$ 88.000.000	5.10%	4.12%
2.2 Compra de inmueble	\$ 87.470.900	5.03%	4.06%
2.2.1 Valor del inmueble	\$ 86.304.400	5.03%	4.06%
2.2.2 Cambio de propietario ante catastro	\$ 1.500	0.00%	0.00%
2.2.3 Gastos notariales	\$ 1.110.000	0.06%	0.05%
2.2.4 Gastos de adecuación del terreno	\$ -	0.00%	0.00%
2.2.5 Gastos legales	\$ 55.000	0.00%	0.00%
2.3 Seguridad física del inmueble	\$ 120.000	0.01%	0.01%
2.3.1 Contratación de empresa de seguridad	\$ 120.000	0.01%	0.01%
2.4 Seguridad Jurídica del Inmueble	\$ 409.100	0.02%	0.02%
3 PROYECTO	\$ 21.907.007	1.28%	1.03%
3.1 Estudios técnicos	\$ 2.607.977	0.15%	0.12%
3.2 Proyecto Ejecutivo	\$ 19.299.030	1.12%	0.91%
4 GESTIÓN	\$ 21.373.847	1.25%	1.01%
4.1 Administración del proyecto	\$ 315.000	0.02%	0.01%
4.1.1 Integración del Business Case	\$ -	0.00%	0.00%
4.1.2 Integración del Plan de Negocio	\$ 115.000	0.01%	0.01%
4.1.3 Integración del Plan de Proyecto	\$ 200.000	0.01%	0.01%
4.2 Trámites y permisos	\$ 21.058.847	1.23%	0.99%
4.3 Asesores	\$ 165.000	0.01%	0.01%
5 FINANCIAMIENTO	\$ 29.806.073	1.74%	1.40%
6 CONSTRUCCIÓN	\$ 1.275.516.834	74.30%	60.01%
6.1 Etapa 0: Caseta de acceso, vialidades e infraestructura	\$ 37.969.126	2.21%	1.79%
6.1.1 Caseta de acceso, vialidades e infraestructura	\$ 37.969.126	2.21%	1.79%
6.2 Etapa 1: Villas, Torre Norte, Spa & Casa Club	\$ 353.137.332	20.57%	16.62%
6.2.1 Villas	\$ 29.260.000	1.70%	1.38%
6.2.2 Torre Norte	\$ 290.125.318	16.90%	13.65%
6.2.3 Spa & Club de Playa	\$ 30.905.566	1.80%	1.45%
6.2.4 Cancha de tenis	\$ 2.846.448	0.17%	0.13%
6.3 Etapa 2: Torre Central	\$ 319.608.079	18.62%	15.04%
6.3.1 Torre Central	\$ 319.608.079	18.62%	15.04%
6.4 Etapa 3: Torre Sur	\$ 332.476.291	19.37%	15.64%
6.4.1 Torre Sur	\$ 332.476.291	19.37%	15.64%
6.5 Developer Fee 15%	\$ 27.332.471	1.59%	1.29%
6.6 Gastos de Administración 2%	\$ 204.993.535	11.94%	9.65%
7 COMERCIALIZACIÓN	\$ 259.268.068	15.10%	12.20%
7.1 Investigación del mercado	\$ 172.500	0.01%	0.01%
7.2 Estrategia comercial	\$ -	0.00%	0.00%
7.3 Operación	\$ 248.683.660	14.49%	11.70%
7.3.1 Centro de Ventas , Departamento Muestra y Oficinas Regionales en Rosarito B.C.	\$ 3.850.000	0.22%	0.18%
7.3.2 Oficina de Ventas en Estados Unidos	\$ -	0.00%	0.00%
7.3.3 Branding	\$ 182.210	0.01%	0.01%
7.3.4 Comunicación	\$ 122.444.584	7.13%	5.78%
7.3.5 Relaciones Públicas	\$ -	0.00%	0.00%
7.3.6 Comisión de Ventas	\$ 122.206.865	7.12%	5.75%
7.3.7 Promociones	\$ -	0.00%	0.00%
7.3.8 Operativos	\$ -	0.00%	0.00%
7.7 Post-venta y operación	\$ 10.431.908	0.61%	0.49%
8 IMPREVISTOS	\$ 20.863.817	1.22%	0.98%
8.1 Acceso Norte al Terreno	\$ -	0.00%	0.00%
8.2 Acceso Sur al Terreno	\$ -	0.00%	0.00%
9 CONTINGENCIAS	\$ -	0.00%	0.00%
TOTAL	\$ 1.716.755.646	100.00%	80.78%

Con las estimaciones de tiempo traducidas a costo es posible hacer una sumatoria de cada elemento y rol obteniendo un total del costo del proyecto.

● Factores clave de evaluación financiera de un proyecto inmobiliario

Alineación flujo de efectivo con ruta crítica

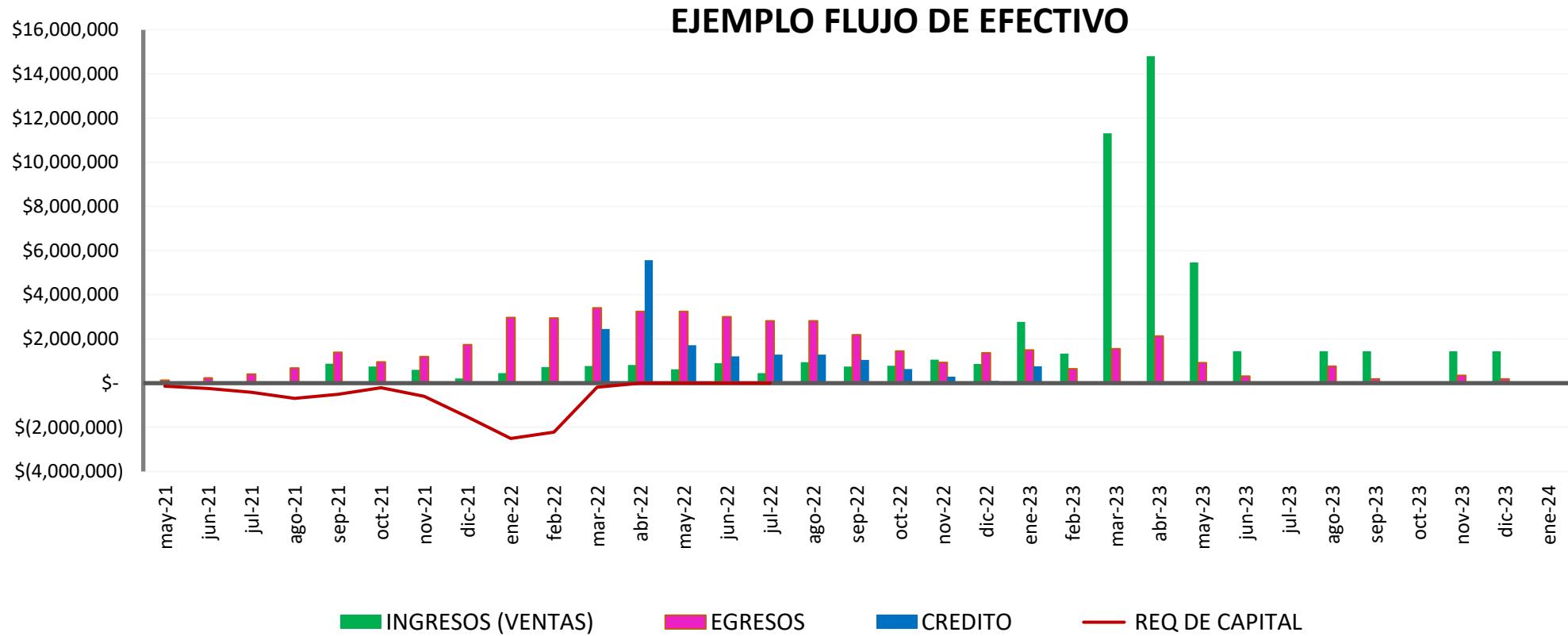
- La planeación financiera tradicional del flujo de efectivo inicia con un programa de erogaciones que considera todos los egresos del proyecto, siguiendo la secuencia natural del gasto, sin optimizarlo en función de prioridades
- El punto clave de la planeación financiera es que el avance físico siempre sea mayor que el avance financiero (excepto al arranque del proyecto, por la erogación de los anticipos)
- Una forma de optimizar el flujo de efectivo es alinearlo a las actividades clave determinadas por la ruta crítica y el suministro de elementos de fabricación especial.



- Cuantificación incertidumbre: imprevistos



● Flujo de efectivo



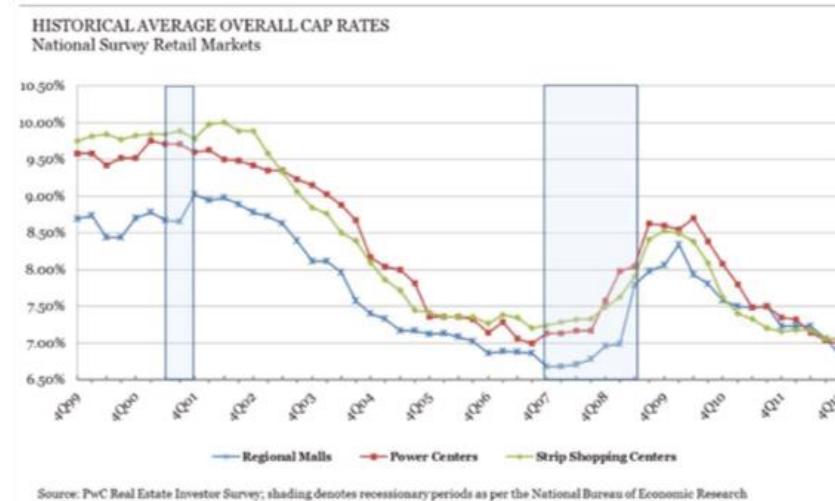
● Flujo de efectivo

1. Flujo de caja libre (free cash flow)

- El flujo de efectivo libre (FCF) representa el efectivo que una compañía tiene disponible después de los gastos de capital y es uno de los parámetros más comunes para medir el efectivo que entra y sale de una empresa.
- El efectivo libre se puede usar para expandir líneas de productos y servicios, pagar deudas y permitir que las empresas realicen otras actividades que ayuden a aumentar el valor de la compañía para los accionistas.

Fórmula: Ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT) x (1-Tasa de impuestos) + Depreciación + Amortización – Cambio en el capital neto de trabajo – Gastos de capital

Esta métrica es especialmente importante para corporativos porque indica cuánto efectivo hay disponible para pagar a los inversionistas o expandir el negocio.



2. Flujo de efectivo descontado

- Las mediciones de flujo de efectivo descontado (DCF) son vitales para evaluar los prospectos de inversión comparando las proyecciones futuras de flujo de efectivo con los costos de capital actuales.
- Una empresa calcula el FCD dividiendo los ingresos anuales esperados por una tasa de descuento basada en el costo ponderado de aumentar el capital mediante la distribución de deuda. Al descontar los ingresos y costos futuros proyectados, los inversionistas pueden estimar el valor actual de una oportunidad. Si el valor calculado es más alto que el costo actual de la inversión, puede ser una buena perspectiva.

3. Flujo de efectivo apalancado

- El flujo de efectivo apalancado (LCF) se refiere al flujo de efectivo libre que una compañía tiene después de cumplir con sus deudas. La determinación de LCF es crucial para los accionistas, ya que les dice cuánto efectivo hay disponible para fines de distribución e inversión.
- Si el efectivo pagado por las deudas excede el flujo de caja entrante, una empresa puede tener un flujo de efectivo negativo apalancado incluso si su OCF es positivo.
- El cálculo del flujo de efectivo apalancado es especialmente importante para las empresas que buscan endeudarse. Porque los banqueros de inversión evalúan el flujo de efectivo libre apalancado cuando toman decisiones de préstamos.

4. Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento

- El flujo de efectivo de las actividades de financiamiento tiene en cuenta las actividades que permiten a las empresas obtener capital y pagar deudas y, por extensión, pueden utilizarse para revelar la fortaleza financiera de una empresa a los inversores. Las posibles actividades de financiación pueden incluir la emisión de dividendos y acciones en efectivo, la aceptación de préstamos adicionales y la refinanciación.

- Indicadores financieros fundamentales para el negocio inmobiliario

UTILIDAD

TIR

VPN

CAP RATE

WACC

● UAI – Utilidad Antes de Impuestos

Una UAI igual o mayor a 15% es aceptable para un proyecto inmobiliario, sin embargo si es menor no significa que sea una mala utilidad, siempre y cuando tomemos en consideración el tiempo que nos va llevar obtener esa utilidad.



VENTAS	\$	83,677,281.56	100%	\$ 17,788.54
HARD COST				
TERRENO	\$	9,161,685	10.9%	
TERRENO (Intereses generados)	\$	1,561,833	1.9%	\$ 1,902.34
GASTOS NOTARIALES Y DE REGISTRO	\$	274,851	0.3%	
PROYECTO EJECUTIVO	\$	823,200	0.98%	
TRAMITES PERMISOS Y LICENCIAS	\$	1,073,236	1.3%	
URBANIZACION E INFRAESTRUCTURA	\$	1,463,297	1.7%	
EDIFICACION	\$	40,166,700	48.0%	\$ 9,189.81
AREAS INTERIORES	\$	3,062,150	3.7%	
UTILIDAD BRUTA	\$	26,090,330.49	31%	
SG&A				
FEE DESARROLLADOR	\$	4,183,864.08	5.00%	
HONORARIOS LEGALES	\$	643,800.00	0.8%	
ADMINISTRACION DE OBRA	\$	2,091,932.04	2.5%	
CONTABILIDAD	\$	304,000.00	0.4%	
COMISIONES DE VENTA	\$	4,367,954.10	5.220%	
FIDEICOMISO	\$	525,000.00	0.627%	
SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	\$	455,000.00	0.5%	
SERVICIOS PUBLICOS	\$	156,000.00	0.2%	
PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA	\$	836,772.82	1.0%	
POST VENTA	\$	264,000.00	0.3%	
INSTALACIONES PRELIMINARES	\$	300,062.64	0.4%	
REGIMEN DE CONDOMINIO	\$	168,000.00	0.2%	
PLANEACION DE PROYECTO	\$	235,000.00	0.3%	
EBITDA	\$	11,558,944.82	13.81%	
RENDIMINETO GARANTIZADO (capital developer 12%)	\$	3,160,019	3.8%	
UAI	\$	8,398,925.58	10.04%	
INVERSIONISTAS SEMILLA (20% / utilidades)	\$	1,679,785.12	2.0%	
INVERSIONISTA DEVELOPER (35% utilidades)	\$	2,939,623.95	3.5%	
UAI	\$	3,779,516.51	4.52%	

- Indicadores financieros de un proyecto

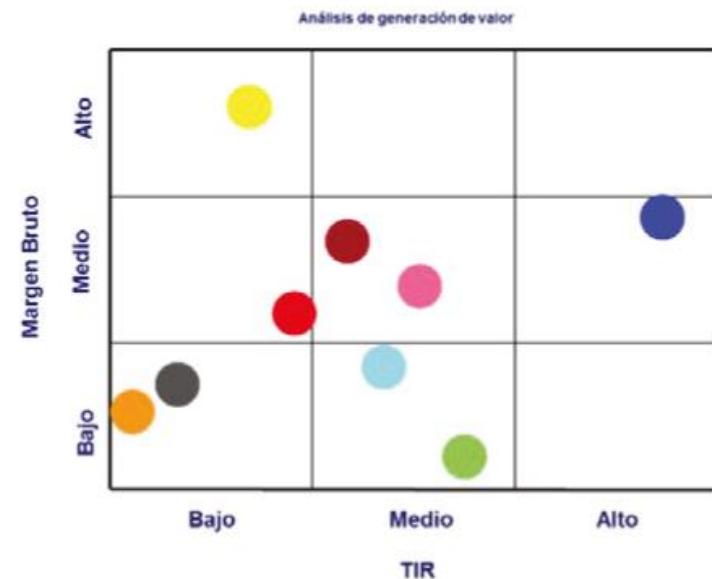
- ★ Tasa Interna de Retorno (TIR) ★

- La tasa interna de retorno (TIR) es el indicador de resultados más utilizado en el negocio inmobiliario, pero es insuficiente, se debe vigilar el rendimiento ajustado al riesgo del negocio.
- Margen de utilidad y rentabilidad no son sinónimos, negocios de alto margen pueden ser de muy pobre rentabilidad, como negocios de bajo margen pueden generar rentabilidad óptima. LA DIFERENCIA ES EL TIEMPO DE RECUPERACIÓN.

MODELO COMPARATIVO BASADO EN GENERACIÓN DE VALOR: TIR/MARGEN BRUTO

- Metro Norte
- Metro Poniente
- Metro Oriente
- Centro
- Noreste
- Noroeste
- Sur
- Bajío
- Occidente

CASO REAL



- INDICADOR CLAVE DE LA SEGUNDA ETAPA: TIR (Tasa Interna de Retorno)

Primer nivel

INGRESOS

–

EGRESOS

=

UTILIDAD

TABLA DE UTILIDADES
POR SEGMENTO

Vivienda Económica	13%
Vivienda Media	16%
Vivienda Residencial	19%
Vivienda High End	23%
Oficina	19%
Proyectos Industriales	20%

Segundo nivel

UTILIDAD

+

CAPITAL APORTADO

+

TIEMPO DE RECUPERACIÓN

=

TIR

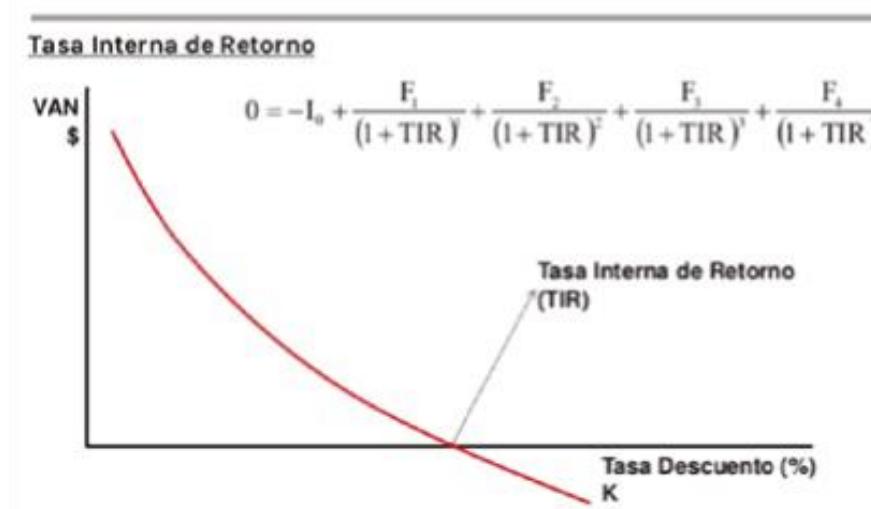
● Valor Presente Neto (VPN)

$$\text{VPN} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + k)^t} - CF_0$$

- El valor presente neto (VPN) es el método más conocido para evaluar proyectos de inversión a largo plazo; permite determinar si una inversión cumple con un objetivo básico financiero.
- El criterio de toma de decisión cuando se emplea el método de valor presente neto para tomar decisiones de aceptación o rechazo es el siguiente:
 - A. Si el $\text{VPN} \geq 0$ se acepta el proyecto; de lo contrario, se le rechaza.
 - B. Si el VPN es mayor o igual a cero, la empresa obtendrá un rendimiento al menos igual a su rendimiento o costo de capital requerido. Dicha acción debería aumentar o al menos mantener la riqueza de los accionistas de la empresa, siendo uno de los principales objetivos de la Administración Financiera.

● Valor Presente Neto (VPN) vs Tasa Interna de Retorno (TIR)

- La Tasa Interna de Retorno (TIR) es quizá la técnica más empleada para evaluar las alternativas de inversión, pero es considerablemente más difícil de calcular que el VPN.
- La TIR se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial asociada al proyecto.
- Esto significa que la TIR, es la tasa de descuento que iguala a cero el VPN de un proyecto de inversión (puesto que el Valor presente de los flujos de efectivo es igual a la inversión inicial).



● Valor Presente Neto (VPN o VAN) vs Tasa Interna de Retorno (TIR)

- El criterio de decisión, cuando se utiliza la TIR en las decisiones de aceptación o rechazo es el siguiente. Si la $TIR \geq$ al costo de capital, se acepta el proyecto, de lo contrario, se rechaza.
- Con el objeto de que un proyecto sea aceptable, la TIR debe de ser superior o por lo menos igual al costo de capital o costo de oportunidad de la empresa. Esto garantiza que la empresa ganará más de su rendimiento requerido, y asegura, además que aumentará el valor de mercado de la empresa.

Criterios de Decisión entre la TIR y el VAN

Resultado 1	Resultado 2	Análisis
VAN > 0	TIR > K	El proyecto recupera la inversión, se gana lo que se esperaba ganar y se gana un adicional
VAN = 0	TIR = K	El proyecto recupera la inversión, se gana lo que se esperaba ganar pero no se gana un adicional
VAN < 0	$0 < TIR < K$	El proyecto recupera la inversión pero no se gana lo que se esperaba ganar
VAN < 0	TIR = 0	El proyecto únicamente recupera la inversión
VAN < 0	TIR < 0	El proyecto ni siquiera recupera la inversión

● CAP RATE

Capitalization rate, comúnmente conocido como CAP RATE, denominación en inglés al índice de que resulta de dividir el ingreso neto de operación de una empresa (NOI) entre el valor de mercado de la misma (precio de venta de los activos) o más puntualmente el valor de la inversión. A esto se le llama CAP RATE IMPLÍCITO.

$$\frac{\text{NOI}}{\text{Value}} = \text{Cap Rate}$$

Finance: Value & Cap Rates

- Rate for typical property types
 - Downtown office 8.5%
 - Suburban Office 9.1%
 - Industrial 8.9%
 - Research & Development 9.2%
 - Apartments 8.5%
 - Full-service Hotel 9.8%
 - Limited-service hotel 11.1%
 - Community Shopping Center 9.1%
 - Regional Mall 8.5%

El CAP RATE se utiliza para determinar el valor de venta de una empresa que produce flujos de dinero (NOI) puede ser un hotel, oficinas, cualquiera que produzca flujos razonablemente estables, los cuales se dividen entre un CAP RATE acordado entre las partes (puede ser el de la industria) a esto se le llama SALE CAP RATE.

El índice de capitalización (Cap-rate) no puede ser un indicador estándar para cualquier industria o empresa, es un valor que debe tomar en cuenta la estabilidad / inestabilidad de los flujos de efectivo futuros.

● WACC

Weighted average cost of capital / costo promedio ponderado de capital

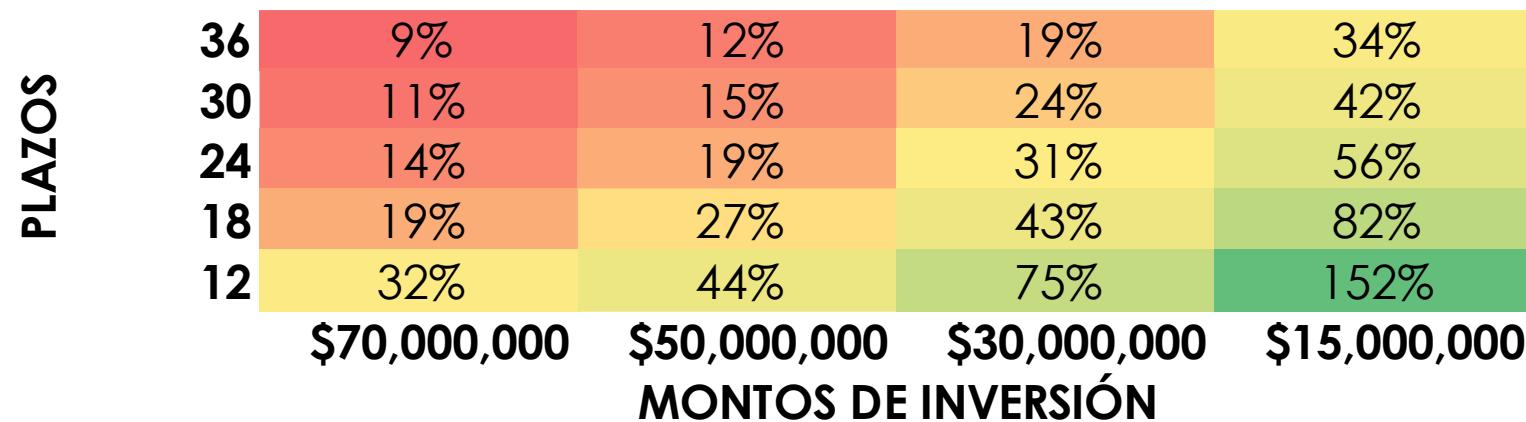
Es el costo real del capital, según su origen, y el costo del origen.

*EJEMPLO

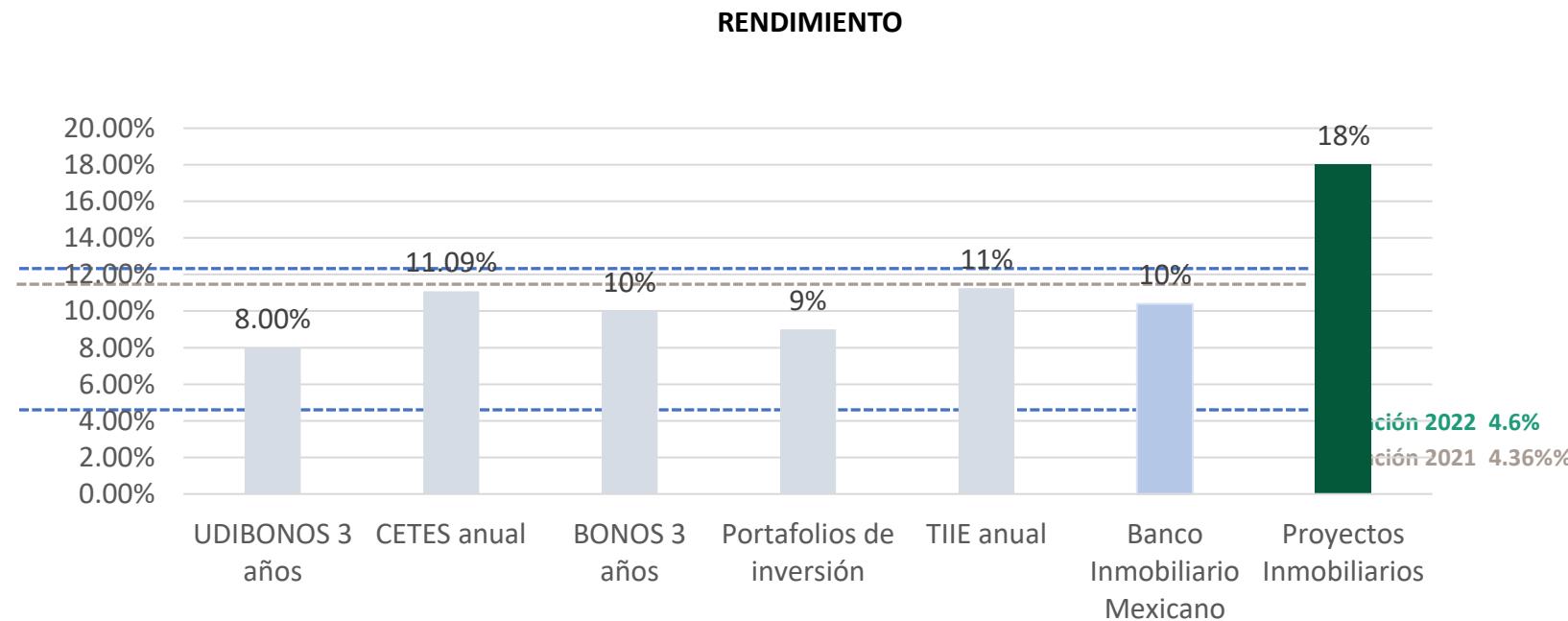
ORIGEN	INVERSIÓN	%	COSTO (TASA)	WACC	NOTAS
BANCO	\$ 24.42	30%	15%	4.5%	TIE + 6%
VENTAS	\$ 32.56	40%	0%	0.0%	NO TIENE COSTO
CAPITAL	\$ 6.52	10%	20%	2.0%	SEGÚN TIPO INVERSIONISTA
TIERRA	\$ 17.90	20%	8.55%*	1.7%	*COSTO DE OPORTUNIDAD
	\$ 81.40	100%		8.2%	

TIR, un indicador dependiente del tiempo y del monto de capital / inversión

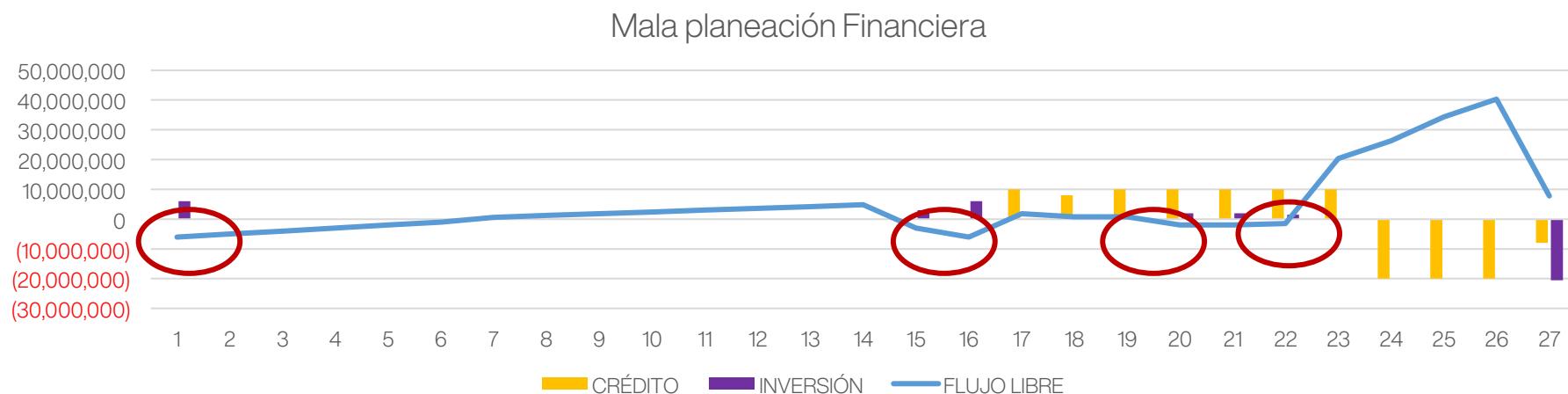
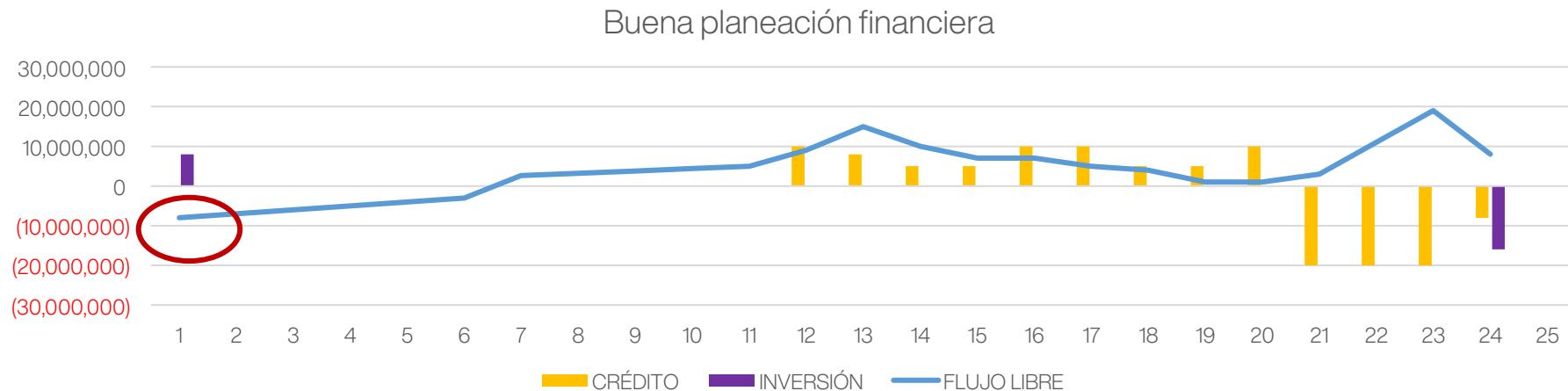
La TIR para proyectos NO patrimoniales (de venta) debe ser superior al costo de capital (WACC) o costo de oportunidad: actualmente podemos considerar que la **TIR debe ser superior al 20%** para generar valor.



Comparativos de inversión inmobiliaria vs otras inversiones



Planeación financiera con base en premisas realistas



- Retraso en tiempo
- Incremento de la WACC
- Disminución TIR

Decisiones financieras

Primer nivel

$$\begin{array}{r} \text{INGRESOS} \\ - \\ \text{EGRESOS} \\ = \end{array}$$

UTILIDAD

Segundo nivel

$$\begin{array}{r} \text{UTILIDAD} \\ + \\ \text{CAPITAL APORTADO} \\ + \\ \text{TIEMPO DE RECUPERACIÓN} \\ = \end{array}$$

TIR

Tercer nivel

$$\begin{array}{r} \text{TIR} \\ + \\ \text{WACC} \\ + \\ \text{Costo de oportunidad} \\ (\text{otras inversiones}) \\ = \end{array}$$

EVA

● EVA – Economic Value Added

Macro-impulsores y Micro-impulsores de valor

- El VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) es la utilidad operativa después de impuestos menos un cargo apropiado por la deuda y capital.
- Lo que queda es el monto por el cual las utilidades exceden, o quedan cortas, al costo de capital empleado para generar esas ganancias. Este es un número al que los economistas se refieren como ganancia residual (residual income), que significa: El residual después de que todos los costos han sido cubiertos.
- A pesar de sonar como algo tan simple, el cálculo puede ser un poco más complicado. En primer lugar requiere tomar una serie de decisiones en cuanto a cómo medir propiamente la utilidad de operación, el capital, y cómo determinar el costo de capital:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC\% (TC)}$$

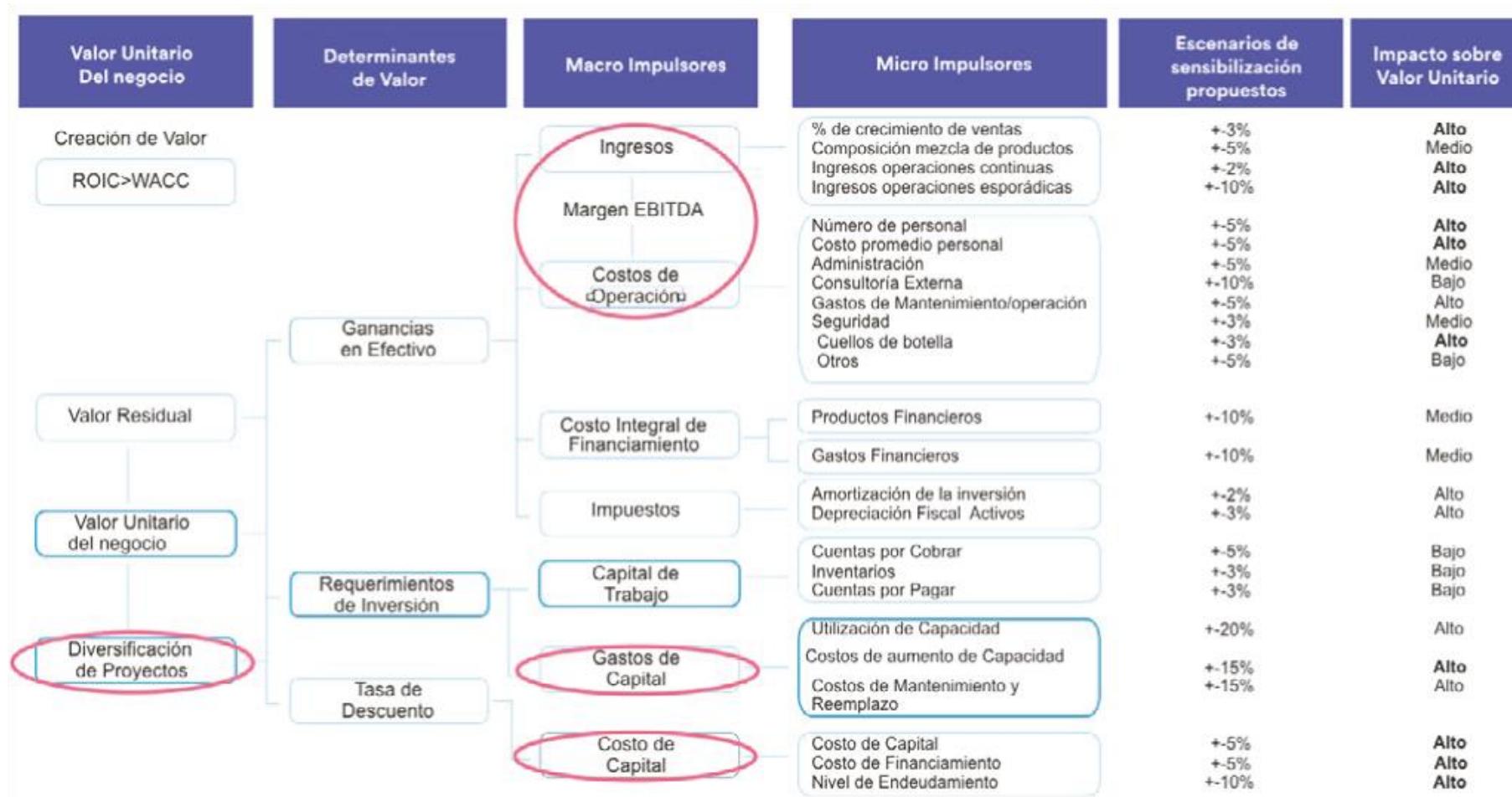
Donde NOPAT es la utilidad operativa después de impuestos, WACC% es el costo ponderado del capital y TC es el Capital Total empleado.

NOPAT = Net Operating Profit After Taxes

TC = TOTAL CAPITAL

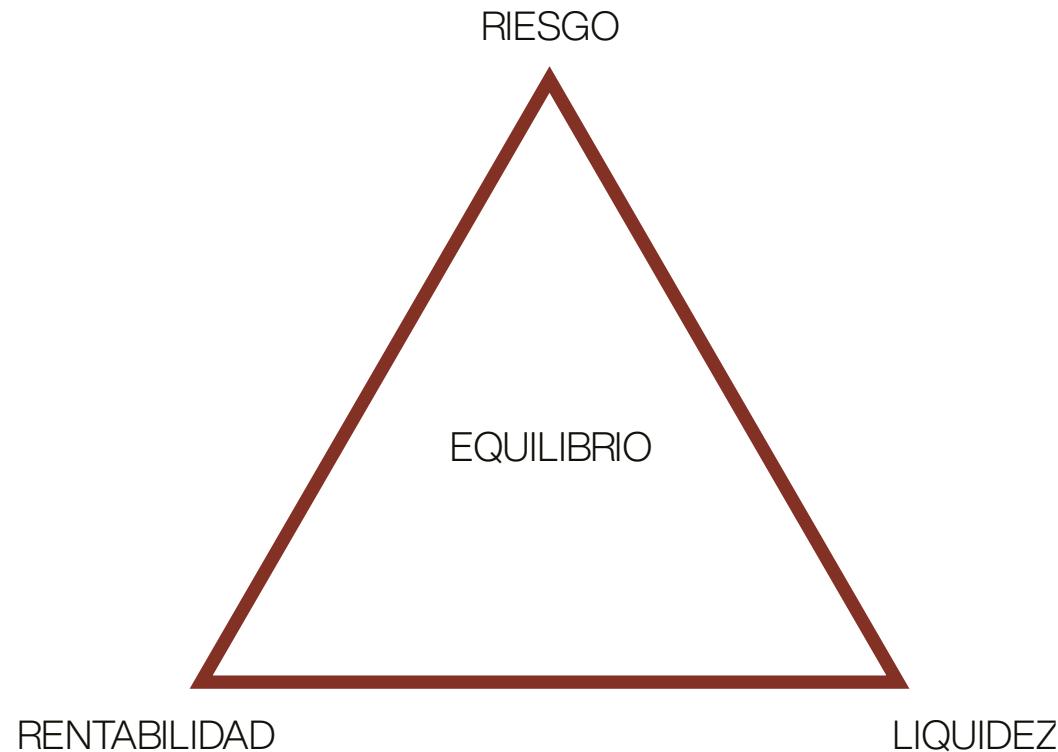
● Generadores de valor

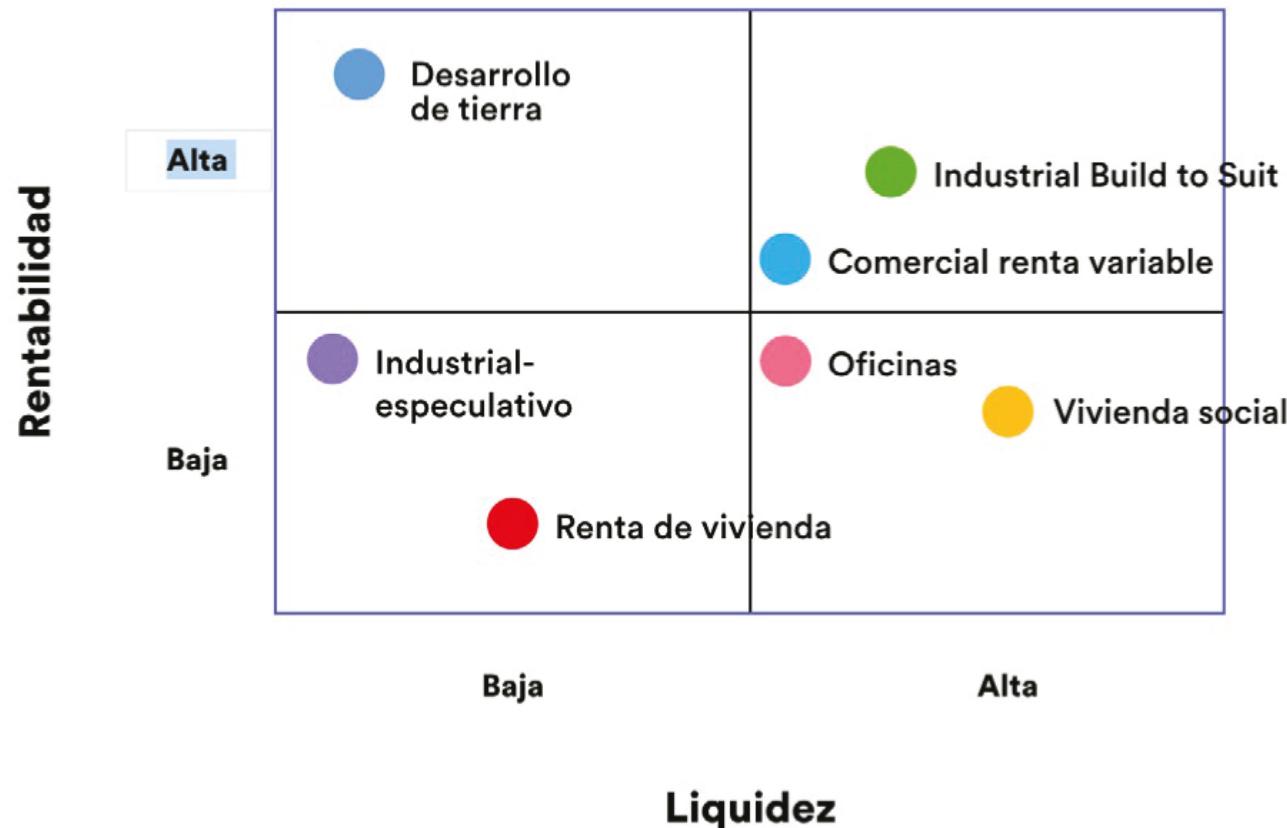
El negocio inmobiliario es un negocio de eficiencia en el uso/costo del dinero en el tiempo; influyen en la rentabilidad los márgenes y a la velocidad de rotación de la inversión.



Un proyecto
inmobiliario
es una
aventura de
riesgo.

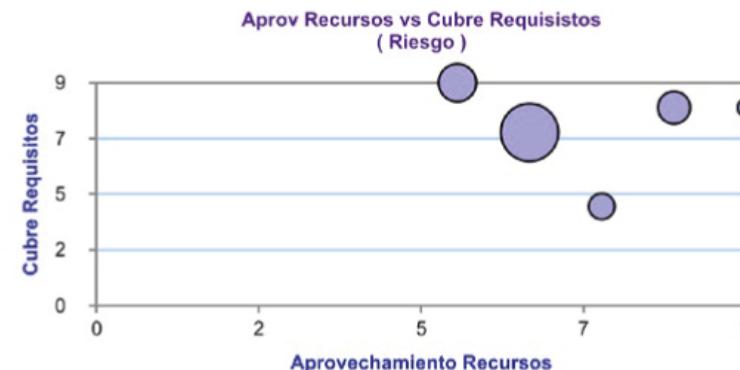
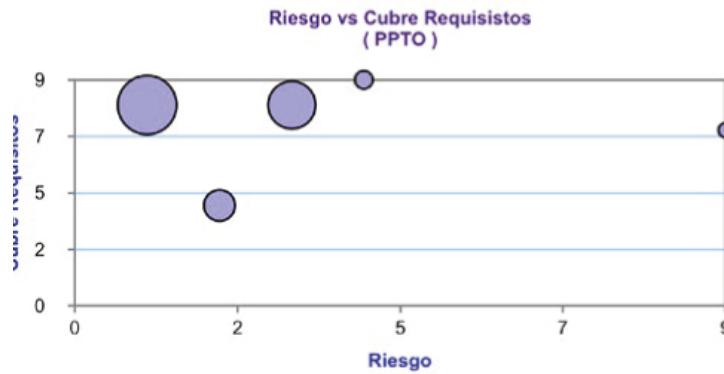
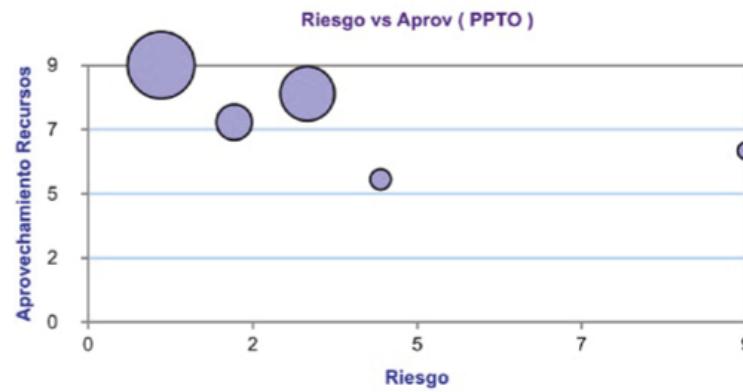
- Los requerimientos: Rentabilidad-Liquidez





● Los riesgos

Factor Riesgo Como Criterio de Evaluación y Selección de Proyectos

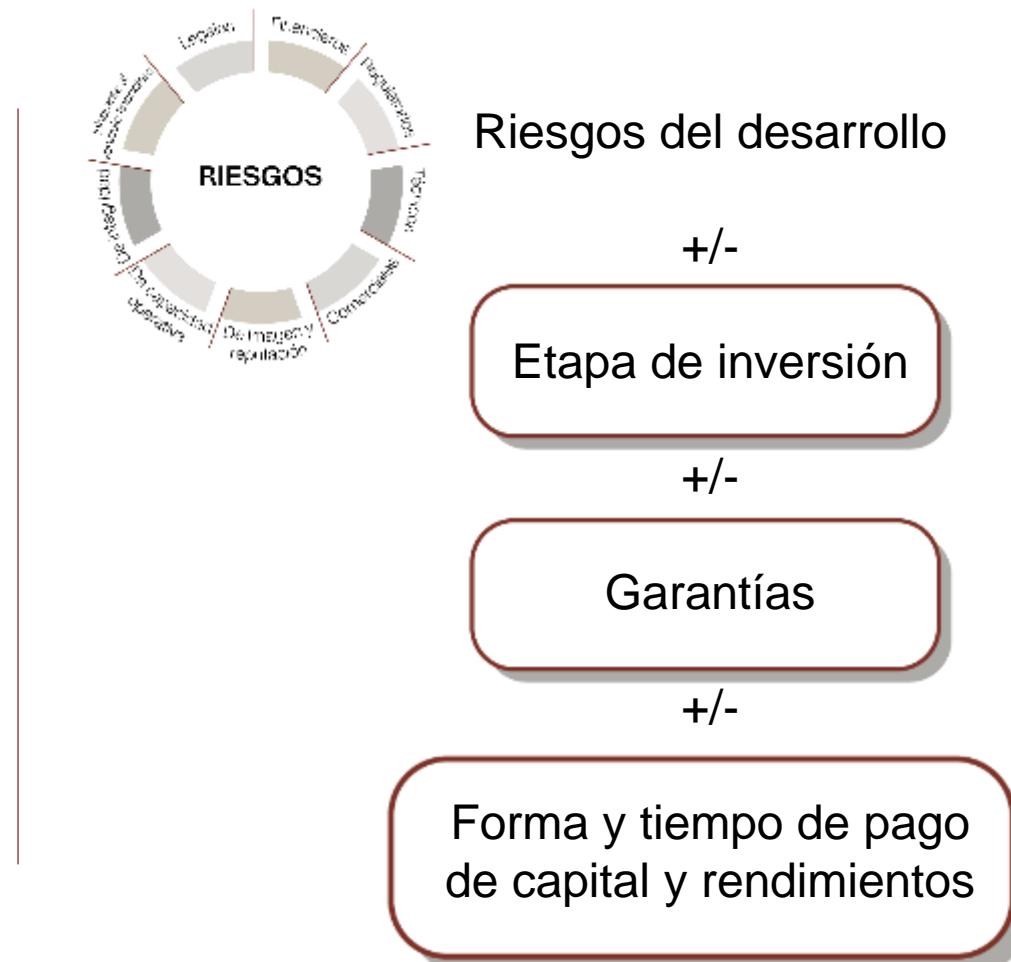


Proyectos	Prioridad G1	Prioridad G2	Prioridad G3	Totales	Prioridades
Proyecto A	4	3	1	2.67	Prioridad 3
Proyecto B	1	1	3	1.67	Prioridad 1
Proyecto C	5	5	5	5.00	No se realiza
Proyecto D	2	4	4	3.33	Prioridad 4

- **Riesgos del desarrollo**



- **Riesgos del inversionista**



RIESGOS TÍPICOS DE UN PROYECTO INMOBILIARIO			
	Probabilidad de ocurrencia (a)	Impacto (b)	Severidad (a*b)
1. Riesgos legales			
a. Calidad de título de propiedad: historia registral			
b. Deslinde: sobreposiciones, de rechos de paso y afectaciones			
c. Situaciones ligadas a propietarios anteriores: laboral, juicios, demandas, gravámenes			
d. Capacidad legal del vendedor: herencias, copropietarios, límites en facultades			
e. Capacidad de ocupación del predio: invasiones, posesión			
2. Riesgos financieros			
a. Capacidad de apalancamiento: solvencia, activos			
b. Estructura de financiamiento: Garantías, tasas, forma de pago			
c. Disponibilidad de flujo de efectivo para la operación: Ingresos, crédito y capital			
d. Eficiencia en uso de recursos: distribución entre partidas productivas/no productivas, corto/largo plazo			
e. Entorno macroeconómico: Paridad, inflación, disponibilidad de financiamientos.			
3. Riesgos regulatorios			
a. Permisos y licencias: costo y factibilidad (uso de suelo, densidad, requisitos, vigencia de permisos)			
b. Disponibilidad y costo de servicios (infraestructura requerida): Agua potable, CFE, drenaje y gas			
c. Requisitos de disminución de impacto en el entorno: Vial, CNA, ambiental, forestal, urbano, aeropuerto			
d. Laborales y civiles: IMSS, sindicatos, bomberos, protección civil, INAH			
e. Vinculación oánica (RUV-Oferente): Homologación, Documentación, Verificación, y Liberación			
4. Riesgos Técnicos			
a. Características de suelo: Mecánica, geología e hidrología			
b. Sitio propenso a fenómenos naturales: inundaciones, sismos, deslaves			
c. Integración proyecto: estudios técnicos, sembrado, prototipos, ingenierías, alcance, estándares de calidad			
d. Efectividad Construcción: urbanización, edificación, cobertura estandares, seguridad, orden y limpieza en obra.			
e. Cierre técnico y administrativo: servicios, municipalización, conservación, fianzas, garantías			



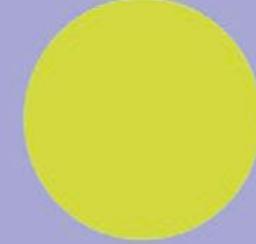
5. Riesgos Comerciales			
a. Ubicación: Distancias, imagen urbana , trayectorias de movilidad			
b. Propuesta de valor: Precio, diferenciación			
c. Visibilidad en el mercado : posicionamiento			
d. Alineación producto - mercado: mezcla de prototipos, capacidad de absorción, tamaño del inventario/mercado			
e. Estructura comercial: Fuerza de ventas y estrategia comercial			
6. Riesgos deImagen y reputacion			
a. Reputación proyecto en la comunidad: prejuicios, líderes de opinión, vecinos			
b. Reputación empresa con entidades gubernamentales y financieras			
c. Reputación de empleados, funcionarios y proveedores: transferencia de confianza/desconfianza .			
d. Imagen en el entorno (vecindario, zona): vandalismo, pandillas, deterioro, de ocupación, seguridad			
e. Imagen socios y proveedores clave: solvencia, estilo			
7. Riesgos de capacidad operativa			
a. Calidad y suficiencia de RH			
b. Calidad y Suficiencia recursos materiales			
c. Infraestructura informática y de procesos			
d. Modo de comunicación y toma de decisiones e implementación			
e. Capacidad de procesar las transacciones: burocracia, instancias de revisión, documentación.			
8. Riesgos de integridad			
a. Límites de facultades y actualización de poderes : fraude de la Gerencia			
b. Control interno transacciones económicas y contratos : fraude de empleados y proveedores			
c. Conflicto de intereses: funcionarios, proveedores, socios y empleados			
d. Integridad en el manejo de la información			
e. Condiciones contractuales desfavorables			
9. Riesgos inherentes al vehículo financiero			
a. Estructura del negocio			
b. Nivel de dependencia socios: oferente, capital, influencia, insumos estratégicos, capacidad de gestión			
c. Alcance responsabilidad socios: fiscal, legal, garantías, avales, laboral			
d. Deslinde de responsabilidades : técnicos, supervisión, económicas, legales; flexibilidad/rigidez			
e. Barreras de salida, nivel de vinculación , condiciones de separación			



● Los riesgos

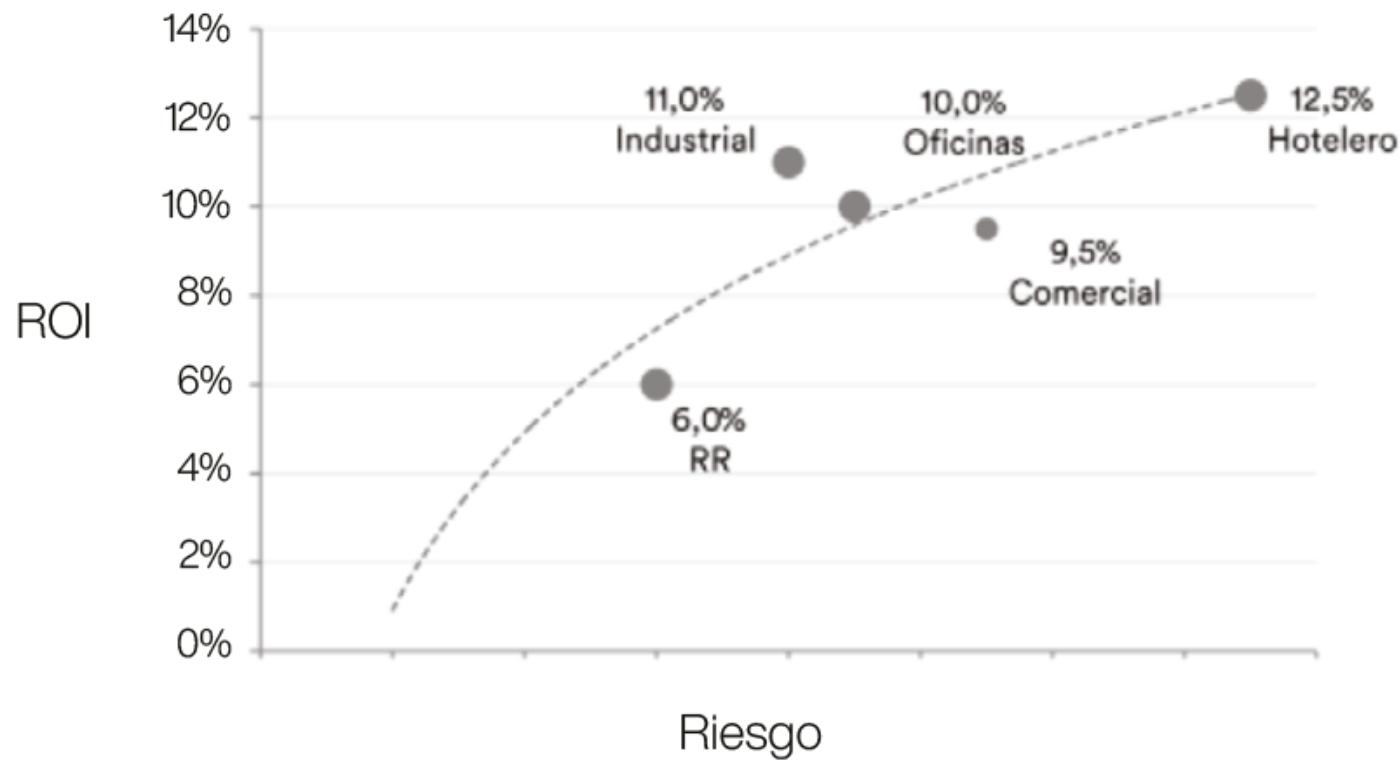
Equilibrio de mercado

KPI's de desarrollo, asignar los riesgos a quien este mejor calificado para mitigarlos

RIESGO	FONDO	DESARROLLADOR	ESRATEGIA DE MITIGACIÓN
Tierra			<ol style="list-style-type: none">1. Sujetar precio o acuerdo a premisos y licencias2. Asignar riesgo ambiental al vendedor
Construcción			<ol style="list-style-type: none">1. Contratos a precio alzado2. Fianzas de cumplimiento, Anticipo y vicios ocultos
Comercialización			<ol style="list-style-type: none">1. Pre-leasing antes de comenzarla construcción

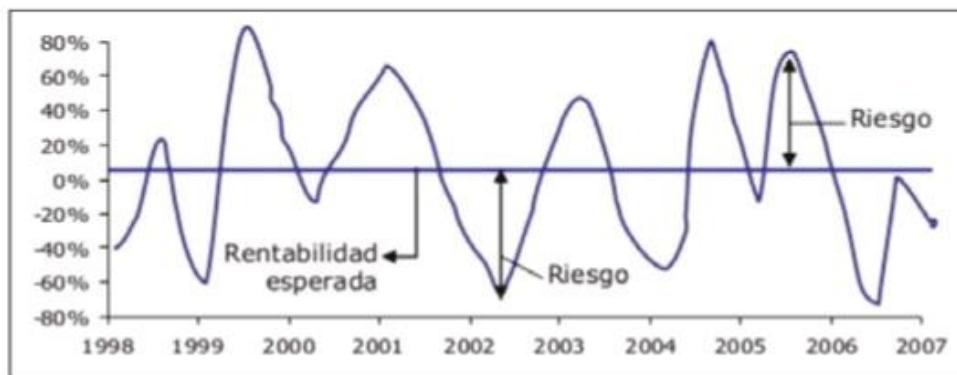
La mejor estrategia financiera es aquella que ofrece un rendimiento ajustado al riesgo del negocio.

Rendimiento



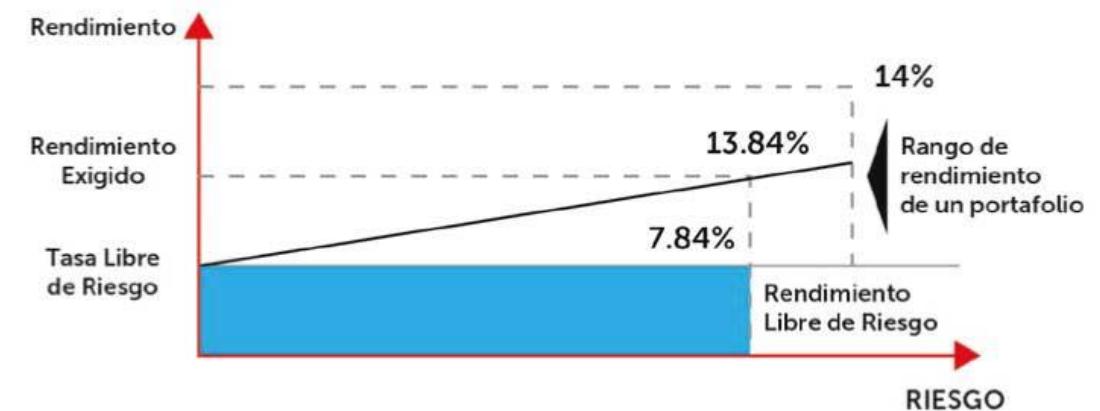
● Rendimiento ajustado al riesgo

- Todo lo que ofrece la inversión es la Rentabilidad
- Todas las variaciones (+/-) que pueda sufrir la Rentabilidad, se conoce como Riesgo



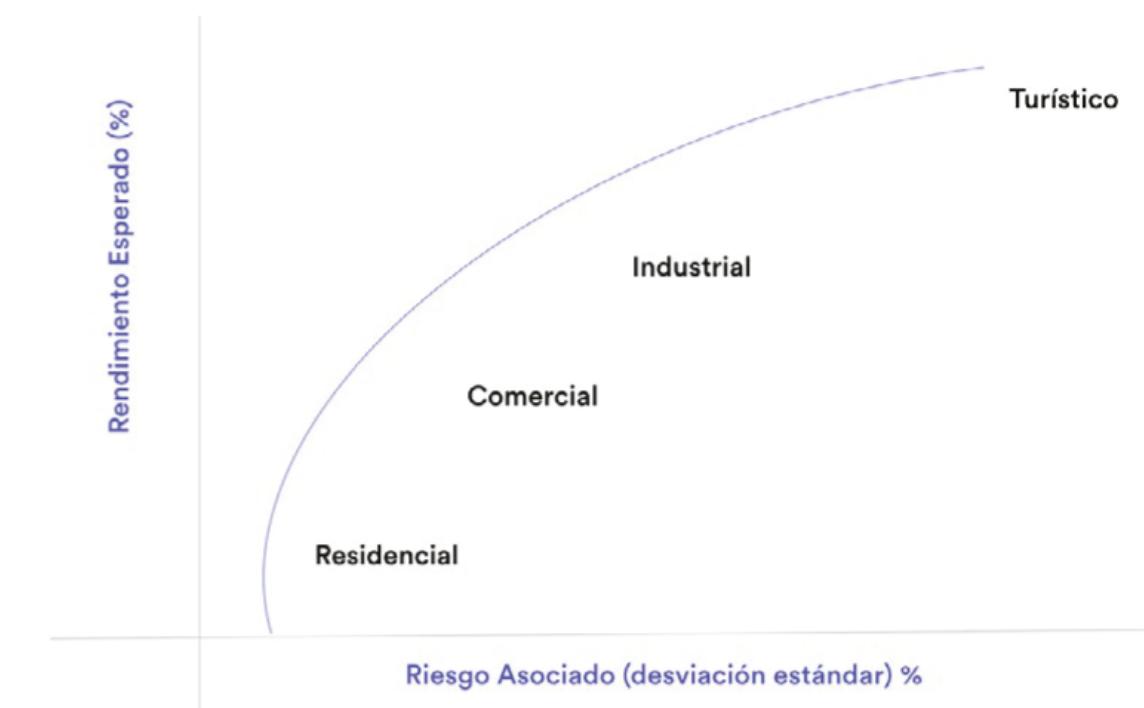
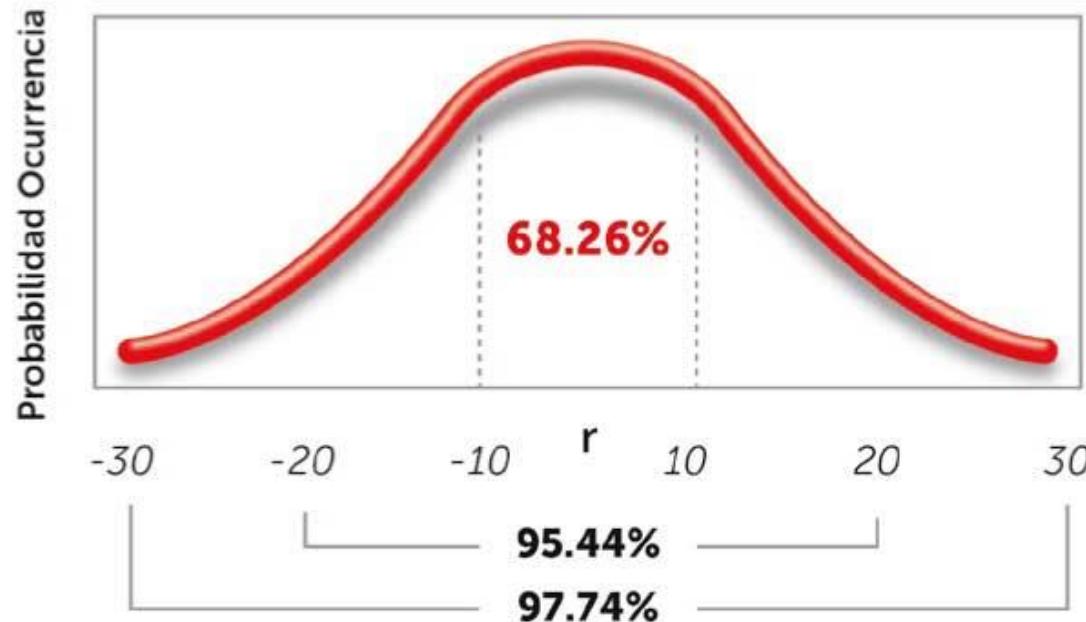
Riesgo VS Rendimiento

El rendimiento de un activo o una operación financiera es entendido como el cambio de valor que registra en un periodo de tiempo con respecto a su valor inicial

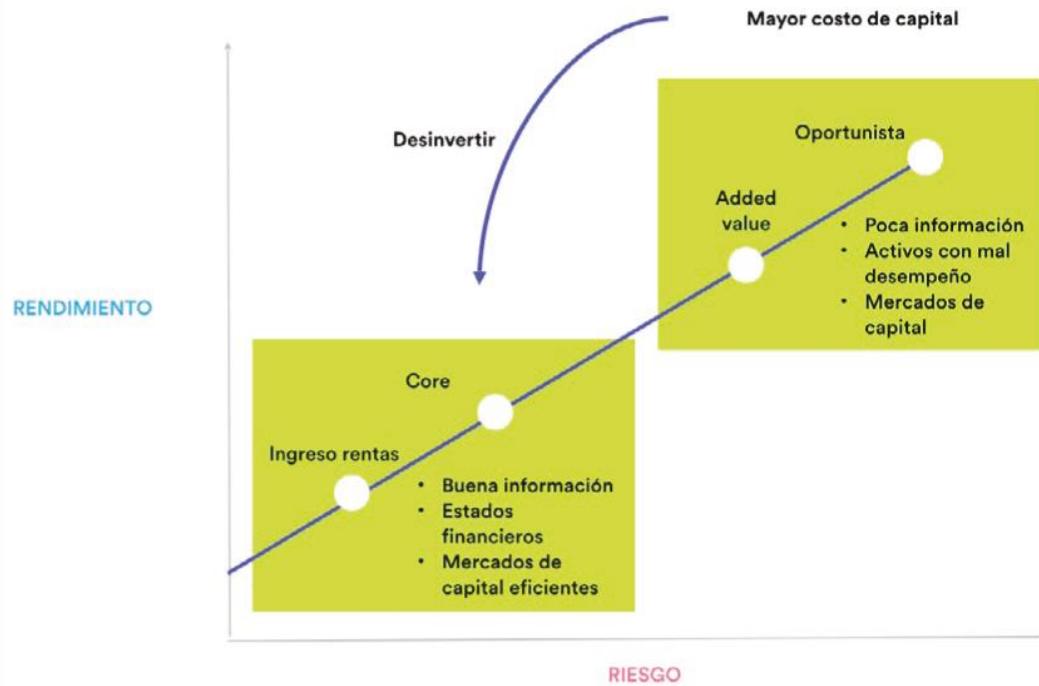


- Rendimiento ajustado al riesgo de un portafolio inmobiliario

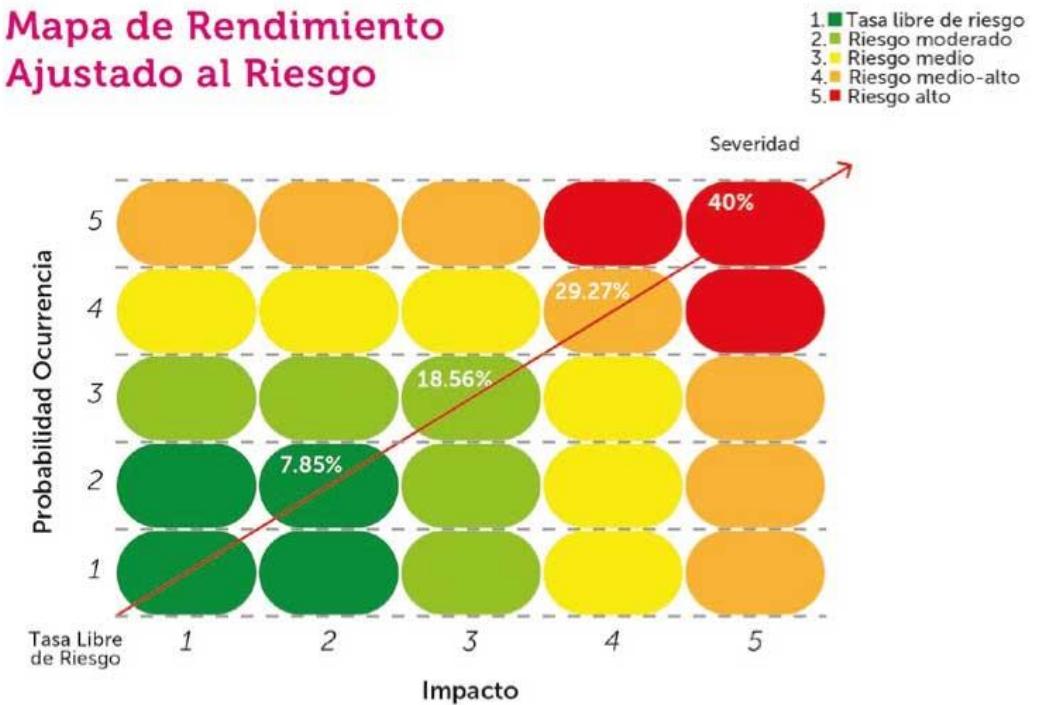
La mayoría de los rendimientos de las operaciones financieras tienen a seguir una distribución de probabilidad continua. El objetivo es que el 68% del portafolio contenga rendimientos de mayor estabilidad.



● Mapa de Rendimiento Ajustado al Riesgo

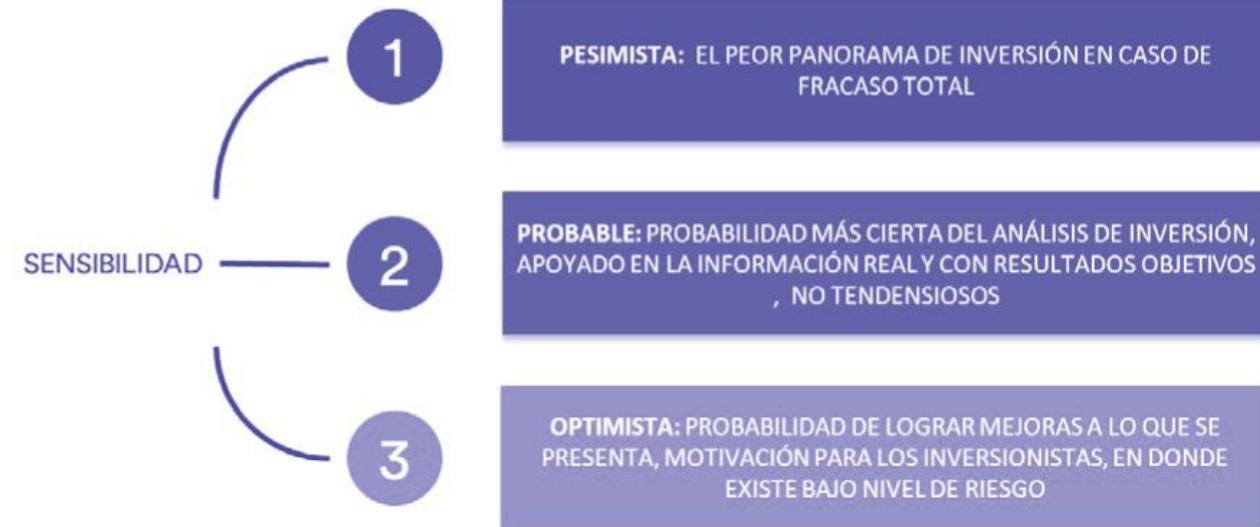


Mapa de Rendimiento Ajustado al Riesgo

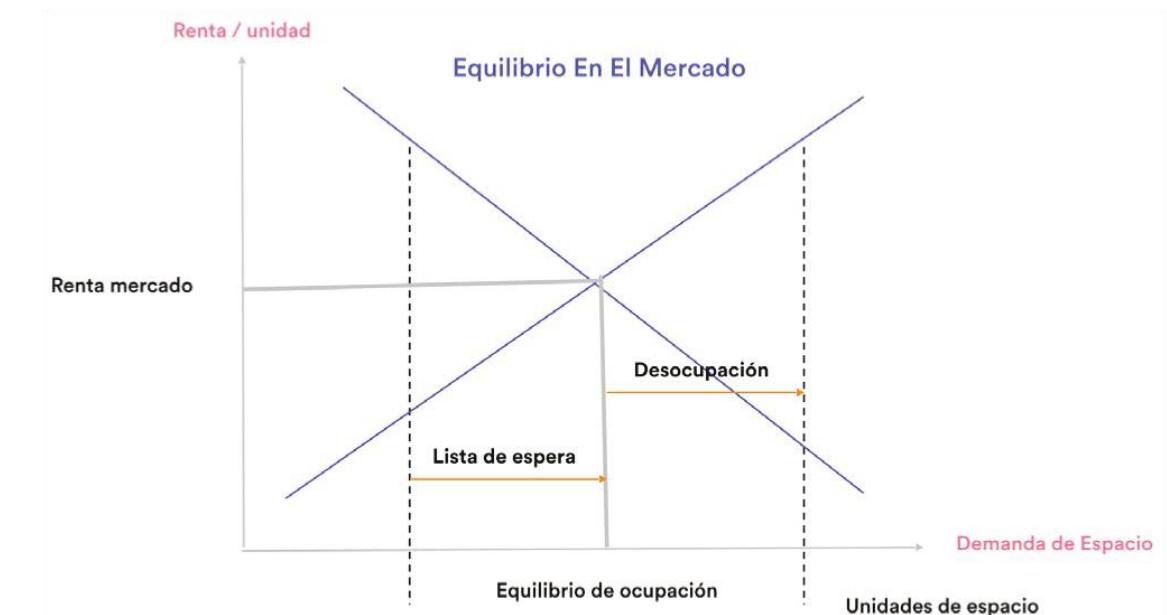


● Análisis de sensibilidad

- El análisis de sensibilidad comienza con la construcción de un “escenario base” en el cual se señalan los supuestos básicos para la referencia
- Una vez que se tiene ese escenario base, se utilizan metodologías de valuación de proyectos tradicionales como el Valor Presente Neto y/o Tasa Interna de Retorno para determinar la factibilidad de inversión ante cambios en los supuestos básicos
- Por último, se utilizan métodos de administración de riesgo, como el VaR, para identificar la máxima perdida posible sobre alternativas de inversión visible.



● Análisis de sensibilidad

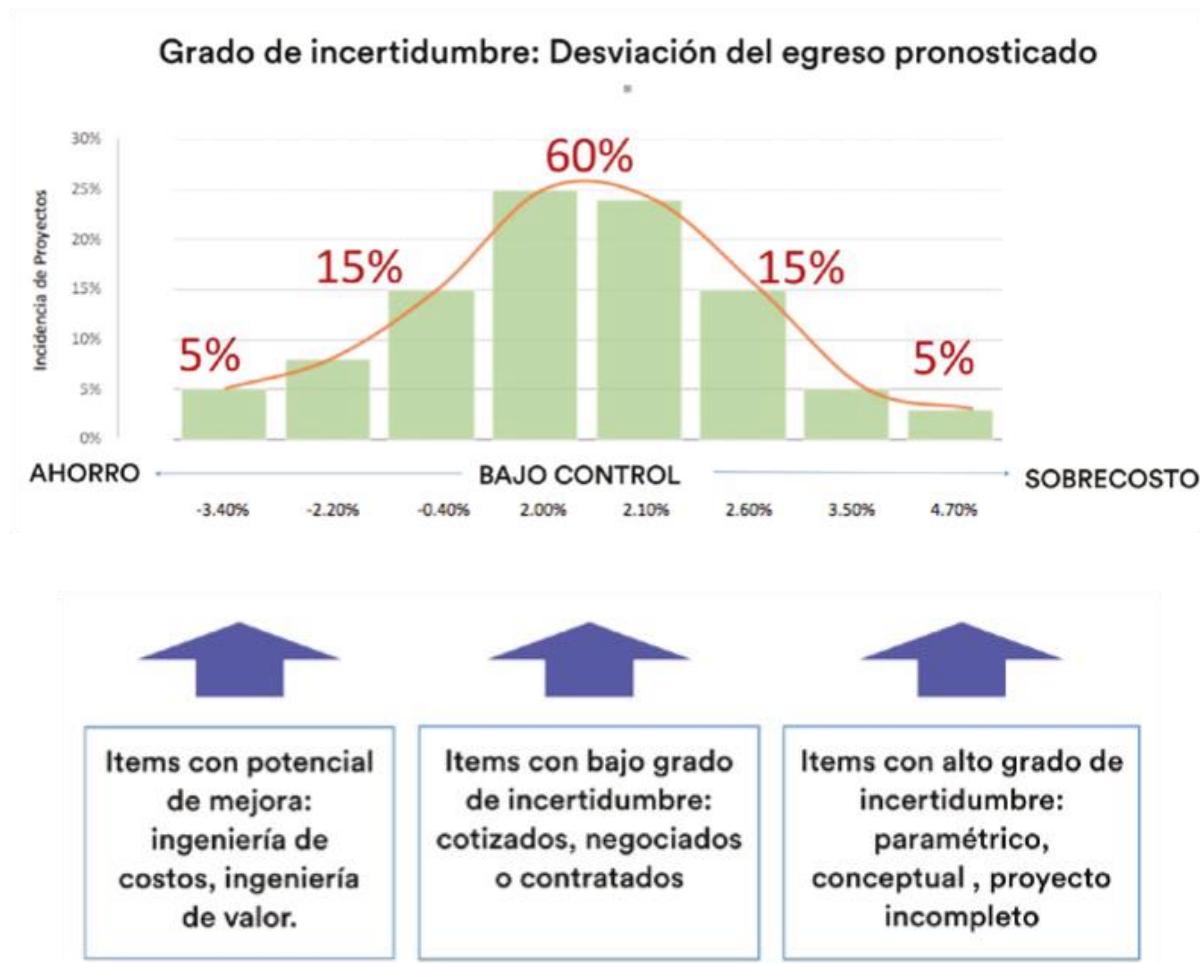


● Análisis de sensibilidad



● Análisis de sensibilidad

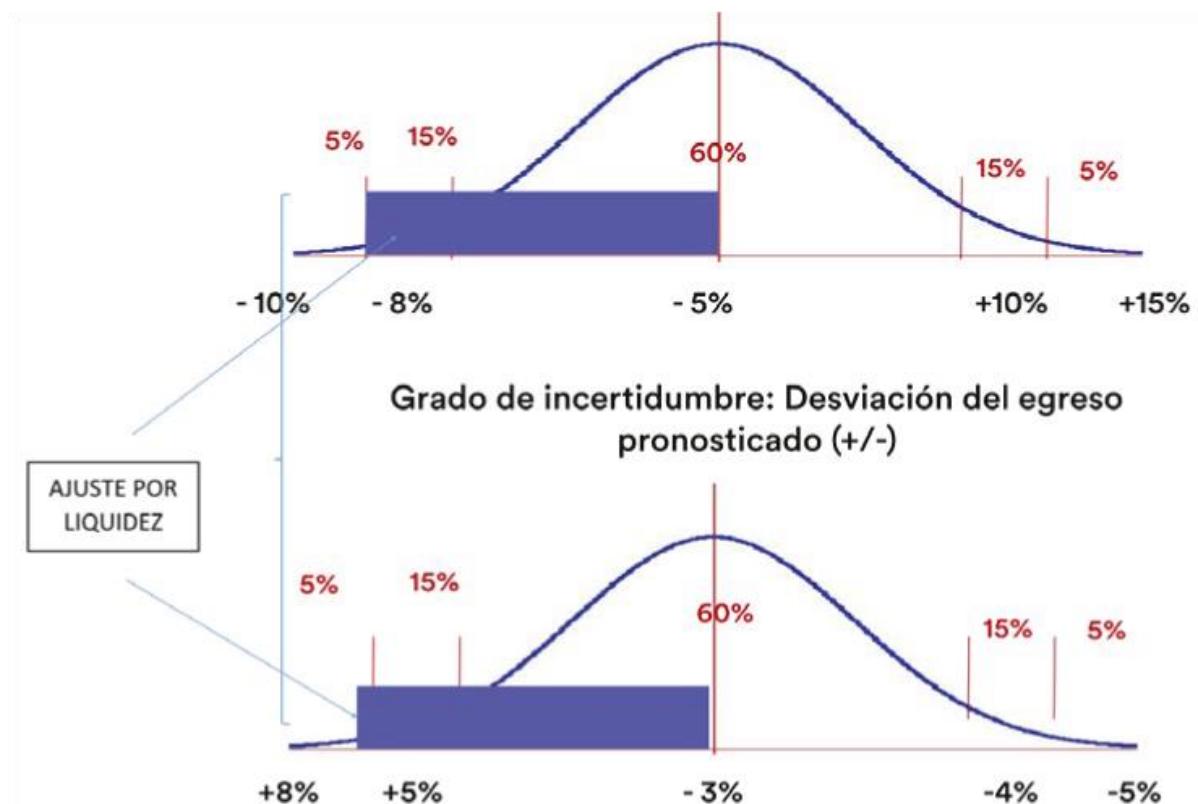
La estabilidad de un proyecto es directamente proporcional al porcentaje de los ítems de costo que están bajo control. Un proyecto que tiene contratados (contrato a precio alzado) los ítems que representan el 60% del costo tiende a una desviación del 4.7 al 9.4% del presupuesto original, si no realiza algún tipo de ingeniería de valor.



● Análisis de sensibilidad

- El análisis de sensibilidad consiste en calcular el resultado neto, al cambiar las variables más sensibles a variación.
- La base para aplicar este método es identificar los ítems de ingresos y egresos sobre los que se tiene mayor incertidumbre, estableciendo una probabilidad de desviación respecto del comportamiento base pronosticado.
- Un tema clave es considerar un efecto en la liquidez del proyecto que pueda afectar o ser disparador de otros factores de riesgo.

Grado de incertidumbre: Desviación del ingreso pronosticado (+/-)



● Premisas

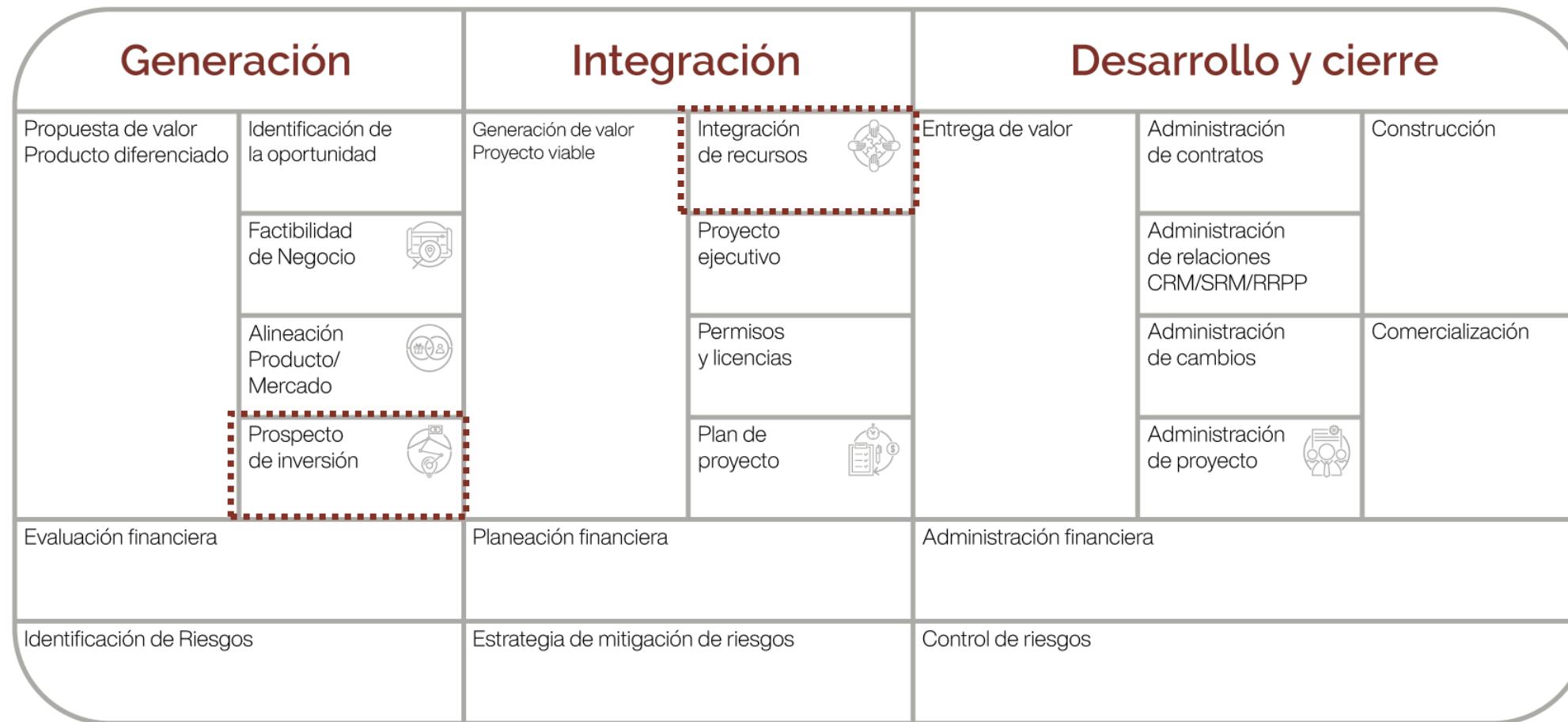
1. La rentabilidad de un proyecto (ROI) debe ser superior al costo ponderado del capital (WACC).
2. La expectativa de rendimiento de un proyecto se debe ajustar al riesgo del negocio, en comparación con una tasa libre de riesgo.
3. Se deben construir escenarios de sensibilidad que determinen no solo el impacto de cambios en ingresos y egresos, sino el efecto de los riesgos de mayor severidad tanto en la liquidez como en el desempeño del proyecto.
4. Es conveniente ajustar las previsiones de riesgo tomando en cuenta los efectos de los mismos en la liquidez del proyecto, pues la carencia o insuficiencia de liquidez puede tener efectos multiplicadores para el proyecto.
5. Un desarrollo de usos mixtos debe evaluarse ponderando la interdependencia del mix de productos-mercados, en el cash flow resultante y en el riesgo del portafolio.

-
- Integración de la inversión en un proyecto financiero

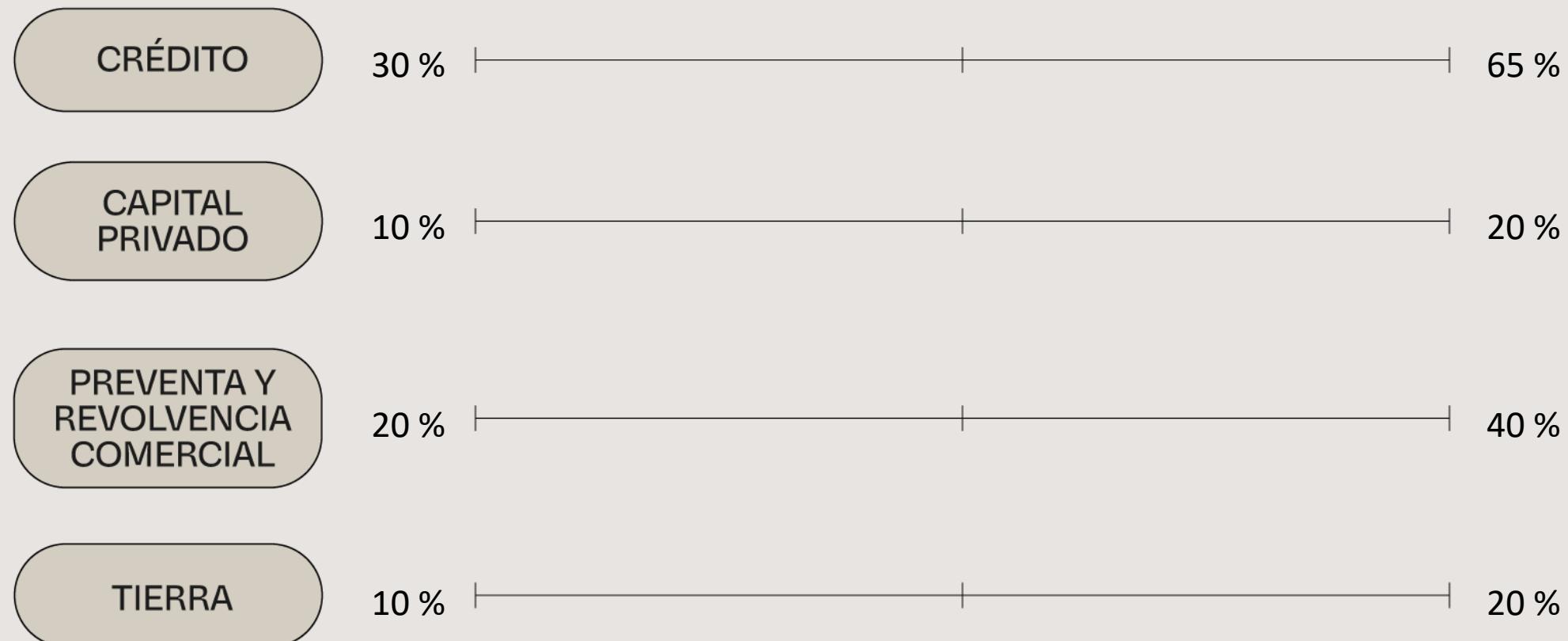
C

El Canvas Consulta es un Frame work que identifica el conjunto de acciones a seguir, para planear y administrar un proyecto inmobiliario. En la base, los componentes financieros y de riesgos, que van ligados.

CANVAS CONSULTA

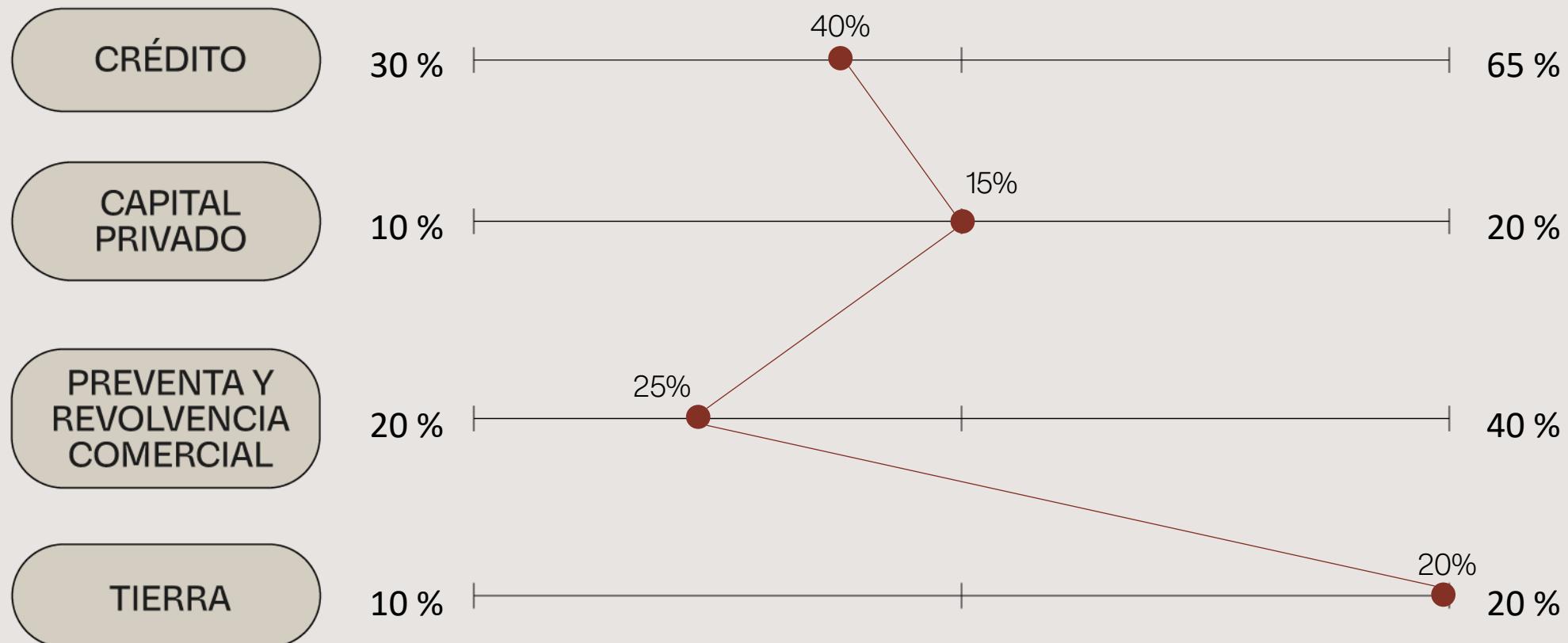


- Fuentes de capitalización



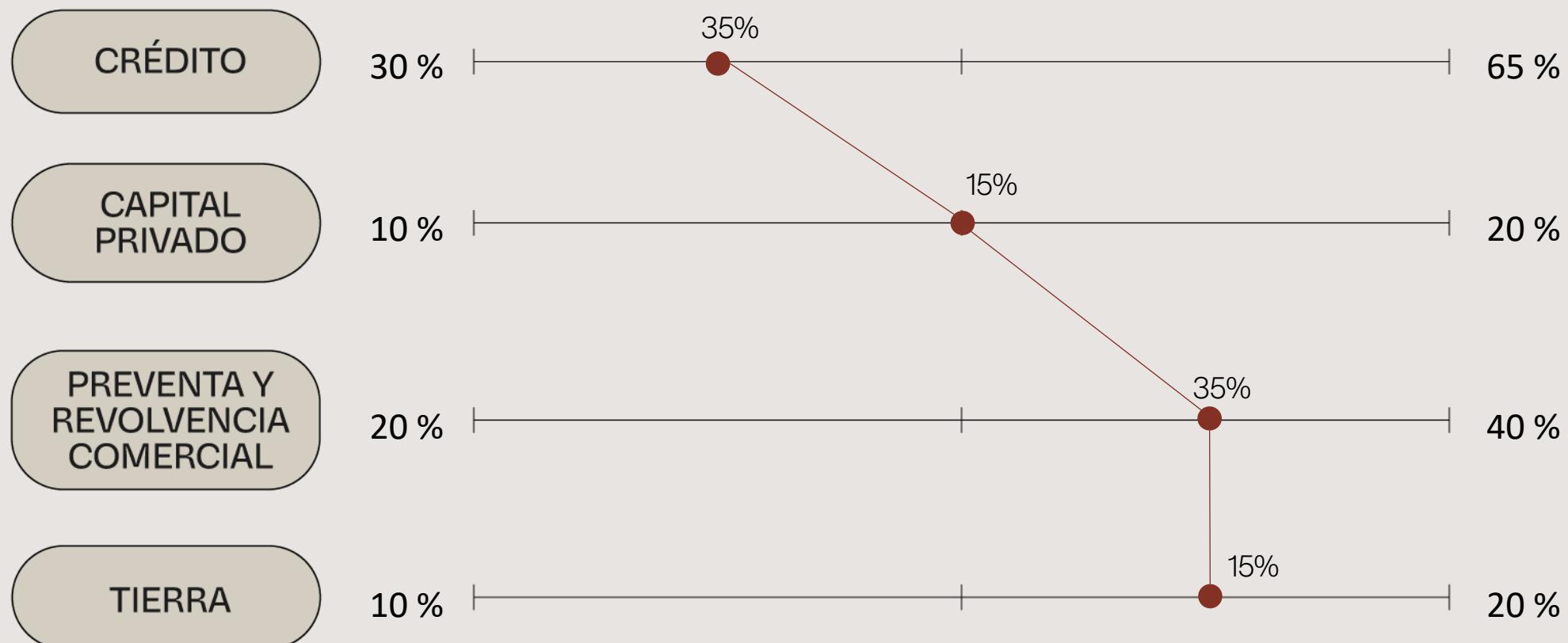
● Fuentes de capitalización

EJEMPLO



● Fuentes de capitalización

EJEMPLO



- Aportación de tierra

C

● Aportación de tierra

El terreno, tiene un valor porcentual sobre la generación de venta (ingresos) del proyecto que habría de poder desarrollarse sobre este. Pero este porcentaje, mucho tiene que ver con el tipo de desarrollo inmobiliario.

Una vez identificada la vocación de proyecto, y según los límites permitidos del proyecto, se proyecta el ingreso total por venta de unidades del proyecto, y se valorara el terreno por el porcentaje que corresponda.

Ejemplo de valuación de terreno

USO	RESIDENCIAL VERTICAL
TERRENO	950
CUS	5
M2 CONSTRUCCIÓN	4,750
COEFICIENTE EFICIENCIA	78 %

M2 VENDIBLES	3,705
PRECIO PROMEDIO M2 / VENDIBLE	\$ 42,000
TOTAL VENTAS	\$ 155,610,000

VALOR SUGERIDO

	% / VENTA	% TERRENO	\$/M2
MIN	12%	\$ 18,673,200	\$ 19,656
PROMEDIO	15%	\$ 23,341,500	\$ 24,570
MÁXIMO	18%	\$ 28,009,800	\$ 29,484



● Crédito puente

C

● Crédito puente

Financiamiento bancario:

Línea

Condiciones generales

Tasas / comisiones / fideicomisos

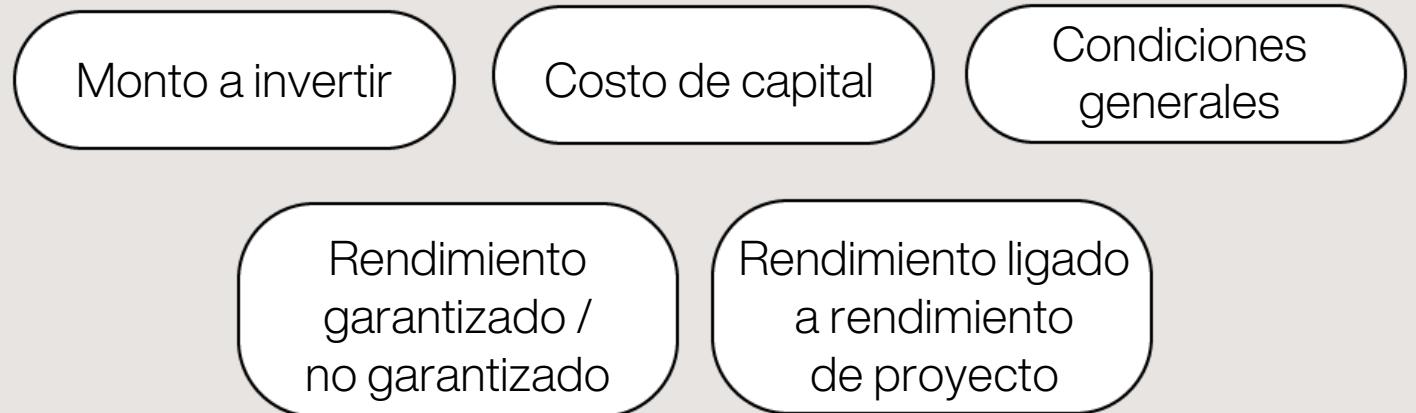


- Atracción de capital privado o fondos de inversión

C

- Atracción de capital privado o fondos de inversión

Capital privado:



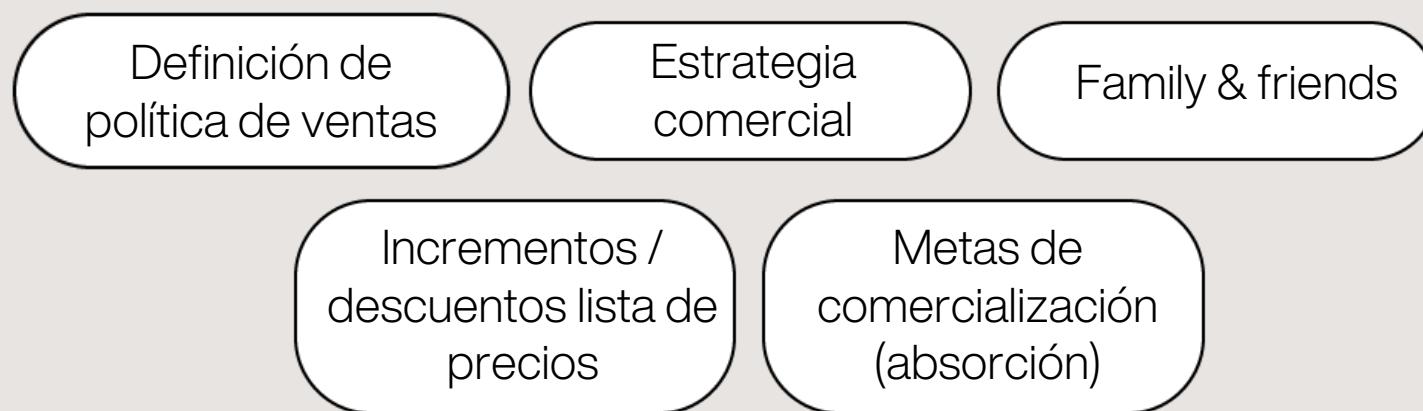


- El rol de la Preventa como capitalización

C

● El rol de la Preventa como capitalización

Ingresos:



03

- Planeación financiera

C

● Planeación financiera



Un presupuesto base que integra escenarios de sensibilidad y cuantifica los umbrales de incertidumbre



A) Desglose estructurado de costos (WCS)

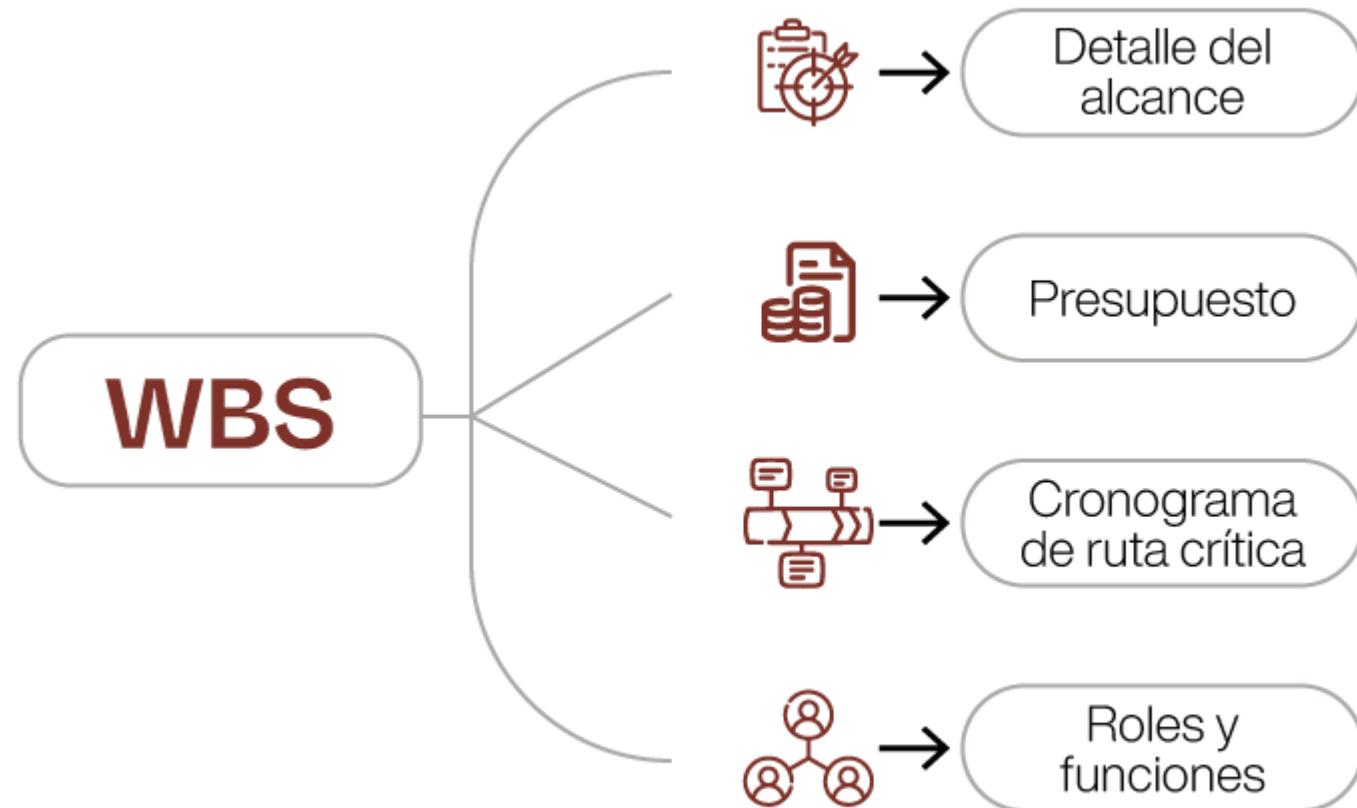
B) Alineación Flujo efectivo/ruta critica

C) Cuantificación Incertidumbre/Imprevistos

D) Plan de acción escenarios de sensibilidad

- Inputs Modelo financiero

- 1 WBS detallado
- 2 Presupuesto detallado
(obra y administración)
- 3 Costo de capital
(Acuerdo con inversionistas)
- 4 Proyecto ejecutivo
- 5 Costo de crédito actualizado
- 6 Programa de obra detallado



● Desglose Estructurado de costos (WBS-WCS)

- La base de la planeación de un proyecto es la formulación de un WBS (desglose de trabajo estructurado), en el cual el 100% de las actividades del proyecto se organizan por entregables.
- Los entregables se organizan en una matriz (RAM), identificando los roles de los participantes y las estimaciones de tiempo.
- En continuidad, se insertan estimaciones de costos, contratos y otros valores creando una RAM \$.
- A partir de esta última se integra el WCS, en otras palabras, la estimación general del costo del proyecto.



1. Descomponer el alcance del trabajo del proyecto en entregables
2. Especifique la jerarquía deseada (proceso, organización o producto)
3. Representar todo el proyecto por un “bloque de proyecto” específico
4. Especifique el nivel de detalle apropiado que debe contener la WBS
5. Se ramifica debajo del bloque del proyecto en varios niveles y componentes que juntos sean igual al alcance total del proyecto.
6. Revisar y ajustar detalles.

*Es importante usar una codificación para las etiquetas de los conceptos donde todos los involucrados sean capaces de identificarlo.

WBS	DESCRIPCION
	SHOW CENTER
2	TERRENO
2.1	TERRENO
3	PROYECTO
3.1	ESTUDIOS PRELIMINARES
3.2	PROYECTO ARQUITECTONICO
3.3	INGENIERIAS
4	GESTION
4.1	ADMINISTRACION DEL PROYECTO
4.2	PERMISOS Y LICENCIAS (GD)
4.3	SERVICIOS PUBLICOS
4.4	SEGUROS Y FIANZAS
5	CONSTRUCCION
5.1	SERVICIOS PRELIMINARES Y TEMPORALES
5.2	EXCAVACIONES Y PROTECCIÓN DE TALUDES
5.3	ESTRUCTURA
5.4	ALBAÑILERIA, ACABADOS Y HERRERÍA
5.5	FACHADA
5.6	INSTALACIONES
5.7	MOBILIARIO Y EQUIPO
5.8	OBRAS EXTERIORES
6	FINANCIEROS
6.1	Gastos para obtener financiamiento
6.2	INTERESES
7	COMERCIALIZACION
8	MERCADOTECNIA

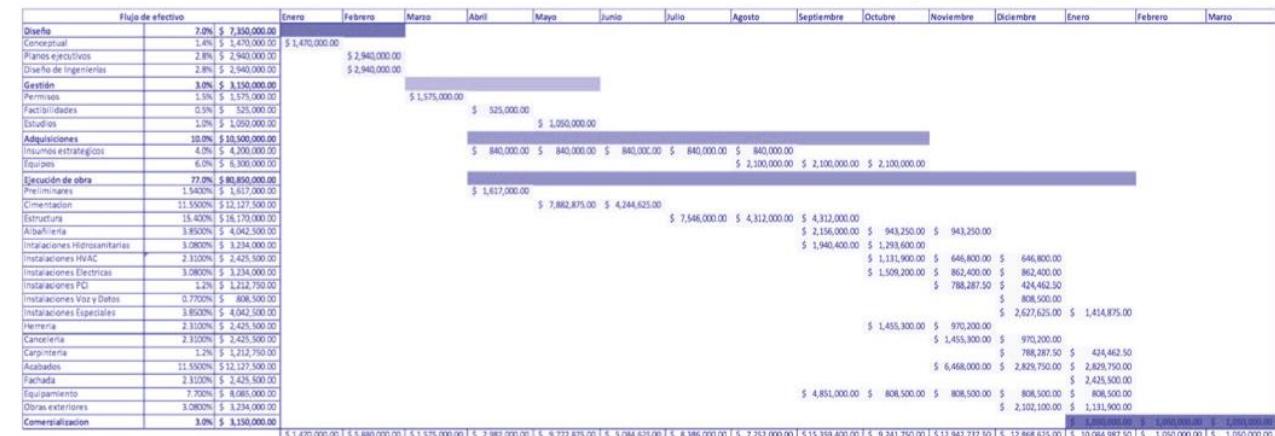
CBS	PPTO OBJETIVO	%	%
	\$ 2.125.336.786	S/C0	S/V
1 INGRESOS	\$ 88.000.000	5.13%	4.14%
2 TERRENO	\$ 87.470.900	5.10%	4.12%
2.2 Compra de inmueble			
2.2.1 Valor del inmueble	\$ 86.304.400	5.03%	4.06%
2.2.2 Cambio de propietario ante catastro	\$ 1.500	0.00%	0.00%
2.2.3 Gastos notariales	\$ 1.110.000	0.06%	0.05%
2.2.4 Gastos de adecuación del terreno	\$ -	0.00%	0.00%
2.2.5 Gastos legales	\$ 55.000	0.00%	0.00%
2.3 Seguridad física del inmueble	\$ 120.000	0.01%	0.01%
2.3.1 Contratación de empresa de seguridad	\$ 120.000	0.01%	0.01%
2.4 Seguridad Jurídica del Inmueble	\$ 409.100	0.02%	0.02%
3 PROYECTO	\$ 21.907.007	1.28%	1.03%
3.1 Estudios técnicos	\$ 2.607.977	0.15%	0.12%
3.2 Proyecto Ejecutivo	\$ 19.299.030	1.12%	0.91%
4 GESTIÓN	\$ 21.373.847	1.23%	1.01%
4.1 Administración del proyecto	\$ 315.000	0.02%	0.01%
4.1.1 Integración del Business Case	\$ -	0.00%	0.00%
4.1.2 Integración del Plan de Negocio	\$ 115.000	0.01%	0.01%
4.1.3 Integración del Plan de Proyecto	\$ 200.000	0.01%	0.01%
4.2 Trámites y permisos	\$ 21.058.847	1.23%	0.99%
4.3 Asesores	\$ 165.000	0.01%	0.01%
5 FINANCIAMIENTO	\$ 29.806.073	1.74%	1.40%
6 CONSTRUCCIÓN	\$ 1.275.516.834	74.30%	60.01%
6.1 Etapa 0: Caseta de acceso, vialidades e infraestructura	\$ 37.969.126	2.21%	1.79%
6.1.1 Caseta de acceso, vialidades e infraestructura	\$ 37.969.126	2.21%	1.79%
6.2 Etapa 1: Villas, Torre Norte, Spa & Casa Club	\$ 353.137.332	20.57%	16.62%
6.2.1 Villas	\$ 29.260.000	1.70%	1.38%
6.2.2 Torre Norte	\$ 290.125.318	16.90%	13.65%
6.2.3 Spa & Club de Playa	\$ 30.905.566	1.80%	1.45%
6.2.4 Cancha de tenis	\$ 2.846.448	0.17%	0.13%
6.3 Etapa 2: Torre Central	\$ 319.608.079	18.62%	15.04%
6.3.1 Torre Central	\$ 319.608.079	18.62%	15.04%
6.4 Etapa 3: Torre Sur	\$ 332.476.291	19.37%	15.64%
6.4.1 Torre Sur	\$ 332.476.291	19.37%	15.64%
6.5 Developer Fee 15%	\$ 27.332.471	1.59%	1.29%
6.6 Gastos de Administración 2%	\$ 204.993.535	11.94%	9.65%
7 COMERCIALIZACIÓN	\$ 259.268.068	15.10%	12.20%
7.1 Investigación del mercado	\$ 172.500	0.01%	0.01%
7.2 Estrategia comercial	\$ -	0.00%	0.00%
7.3 Operación	\$ 248.583.660	14.49%	11.70%
7.3.1 Centro de Ventas , Departamento Muestra y Oficinas Regionales en Rosarito B.C.	\$ 3.850.000	0.22%	0.18%
7.3.2 Oficina de Ventas en Estados Unidos	\$ -	0.00%	0.00%
7.3.3 Branding	\$ 182.210	0.01%	0.01%
7.3.4 Comunicación	\$ 122.444.584	7.13%	5.78%
7.3.5 Relaciones Públicas	\$ -	0.00%	0.00%
7.3.6 Comisión de Ventas	\$ 122.206.865	7.12%	5.75%
7.3.7 Promociones	\$ -	0.00%	0.00%
7.3.8 Operativos	\$ -	0.00%	0.00%
7.7 Post-venta y operación	\$ 10.431.908	0.61%	0.49%
8 IMPREVISTOS	\$ 20.863.817	1.22%	0.98%
8.1 Acceso Norte al Terreno	\$ -	0.00%	0.00%
8.2 Acceso Sur al Terreno	\$ -	0.00%	0.00%
9 CONTINGENCIAS	\$ -	0.00%	0.00%
TOTAL	\$ 1.716.755.646	100.00%	80.78%

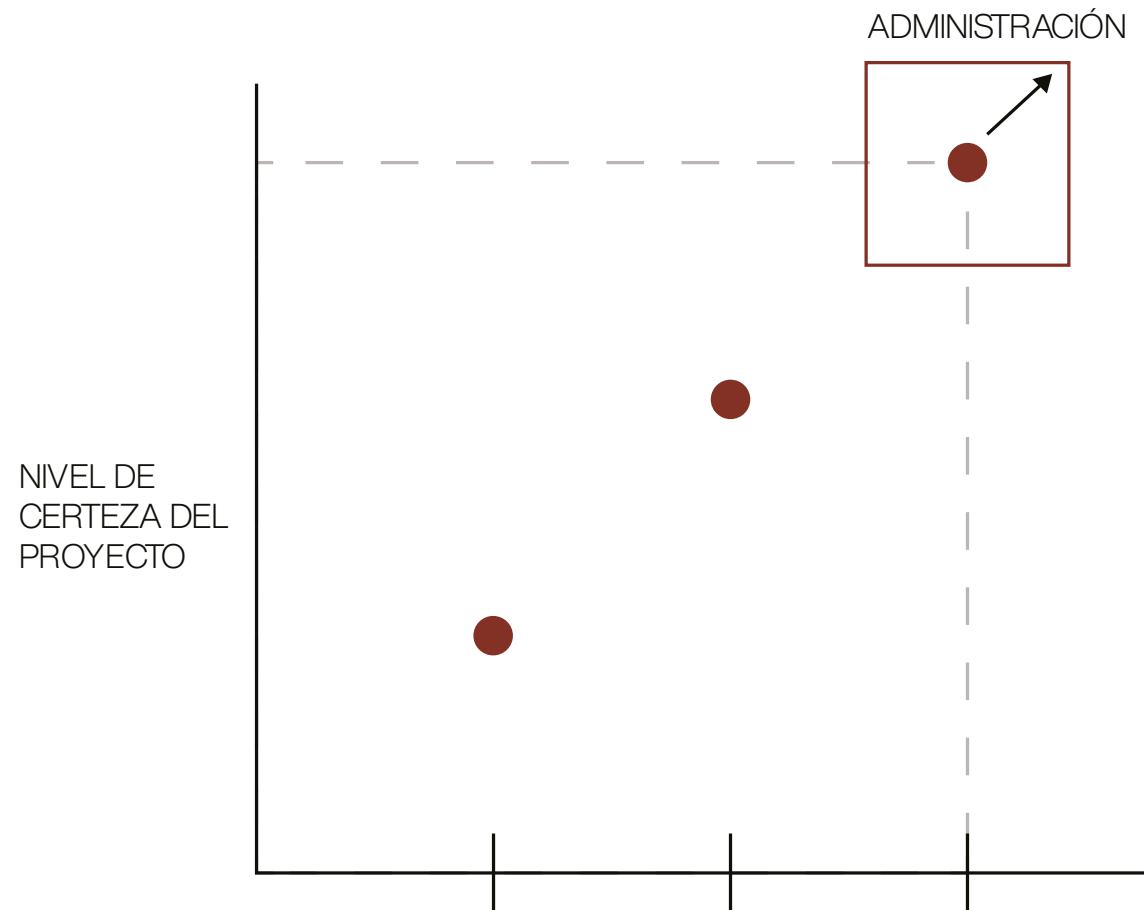
Con las estimaciones de tiempo traducidas a costo es posible hacer una sumatoria de cada elemento y rol obteniendo un total del costo del proyecto.

● Factores clave de evaluación financiera de un proyecto inmobiliario

Alineación flujo de efectivo con ruta crítica

- La planeación financiera tradicional del flujo de efectivo inicia con un programa de erogaciones que considera todos los egresos del proyecto, siguiendo la secuencia natural del gasto, sin optimizarlo en función de prioridades
- El punto clave de la planeación financiera es que el avance físico siempre sea mayor que el avance financiero (excepto al arranque del proyecto, por la erogación de los anticipos)
- Una forma de optimizar el flujo de efectivo es alinearlo a las actividades clave determinadas por la ruta crítica y el suministro de elementos de fabricación especial.





● Plan de acción escenarios de sensibilidad

Para planear la reacción a escenarios de sensibilidad es recomendable integrar en un mapa mental de riesgos los ítems de incertidumbre y considerar opciones de ingeniería de valor para esos mismos ítems u otros que permitan neutralizar su efecto.



Cve	Presupuesto Base	Unidad	Cantidad	P.U.	1 Presupuesto inicial	Estatus proyecto/ escenario sensibilidad	2 Reserva imprevistos	3 Ingeniería de Valor
1.1	Ingreso Venta producto 1							
1.2	Ingreso Venta producto 2							
1.3	Ingreso Venta productos complementarios							
1.4	Otros Ingresos							
	GENERACIÓN NEGOCIO							
2.1	Selección de la oportunidad							
2.2	Evaluacion Preliminar de Factibilidad							
2.3	Desarrollo de Modelo de Negocio							
2.4	Términos y condiciones / Bases de aprobación de negocio							
2.5	Suscripción del vehículo y contratos con desarrollador-socio							
2.6	Escrutación-integración legal del Inmueble-proyecto							
2.7	Acta Entrega Fase Generación							
	INTEGRACIÓN DEL PROYECTO							
3.1	Plan de Negocio							
3.2	Plan de Proyecto							
3.3	Factibilidad de Servicios y Trámites Iniciales							
3.4	Integración Proyecto Urbano							
3.5	Proyecto Ejecutivo							
3.6	Trámites y permisos							
3.7	Acta Entrega Fase Integración							
	DESARROLLO DE PROYECTO							
4.1	Gestión							
4.2	Construcción							
4.3	Financiamiento							
4.4	Comercialización							
4.5	Mantenimiento y conservación							
	CIERRE							
5.1	Cierre técnico							
5.2	Evaluación del Negocio							
	TOTALES				\$ - \$ - \$ - \$ - \$ - #			

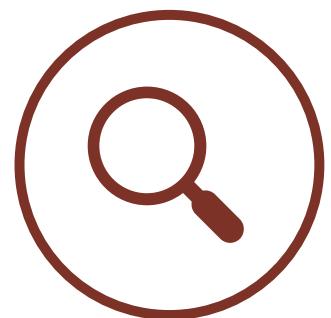
04

- Administración financiera

C

- Mantener constante monitoreo del mercado:

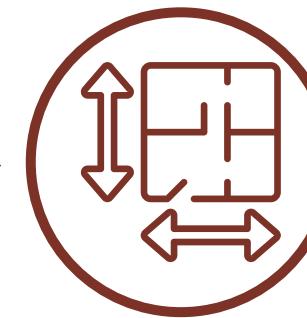
El mercado también está vivo, por lo que el monitoreo constante (cada 3 meses) es idóneo, ya que son de las premisas fundamentales con las que cuenta el modelo financiero. El impacto de no lograr las ventas o los ingresos (esquema de ventas) es ALTO para cualquier proyecto inmobiliario.



PROYECTOS:
EXISTENTES Y NUEVOS
Y DESPLAZAMIENTO DE
INVENTARIO TOTAL



ABSORCIÓN Y ÉXITO
COMERCIAL



CARACTERÍSTICAS:
PROTOTIPOS,
SUPERFICIES Y
AMENIDADES



PRECIOS Y ESQUEMAS
DE VENTAS
(CONDICIONES
COMERCIALES)

NUEVAS TENDENCIAS

● Administración financiera

Un control presupuestal que administra los cambios (aditivas y deductivas), protege la liquidez del proyecto y mantiene alineado el flujo de efectivo con la ruta critica del proyecto.

- A) Avance físico vs financiero
- B) Administración de Aditivas y Deductivas
- C) Administración escenarios de sensibilidad



● Premisas

1. LA FALTA DE LIQUIDEZ Y NO LA FALTA DE RENTABILIDAD
ES LO QUE PRECIPITA LAS QUIEBRAS

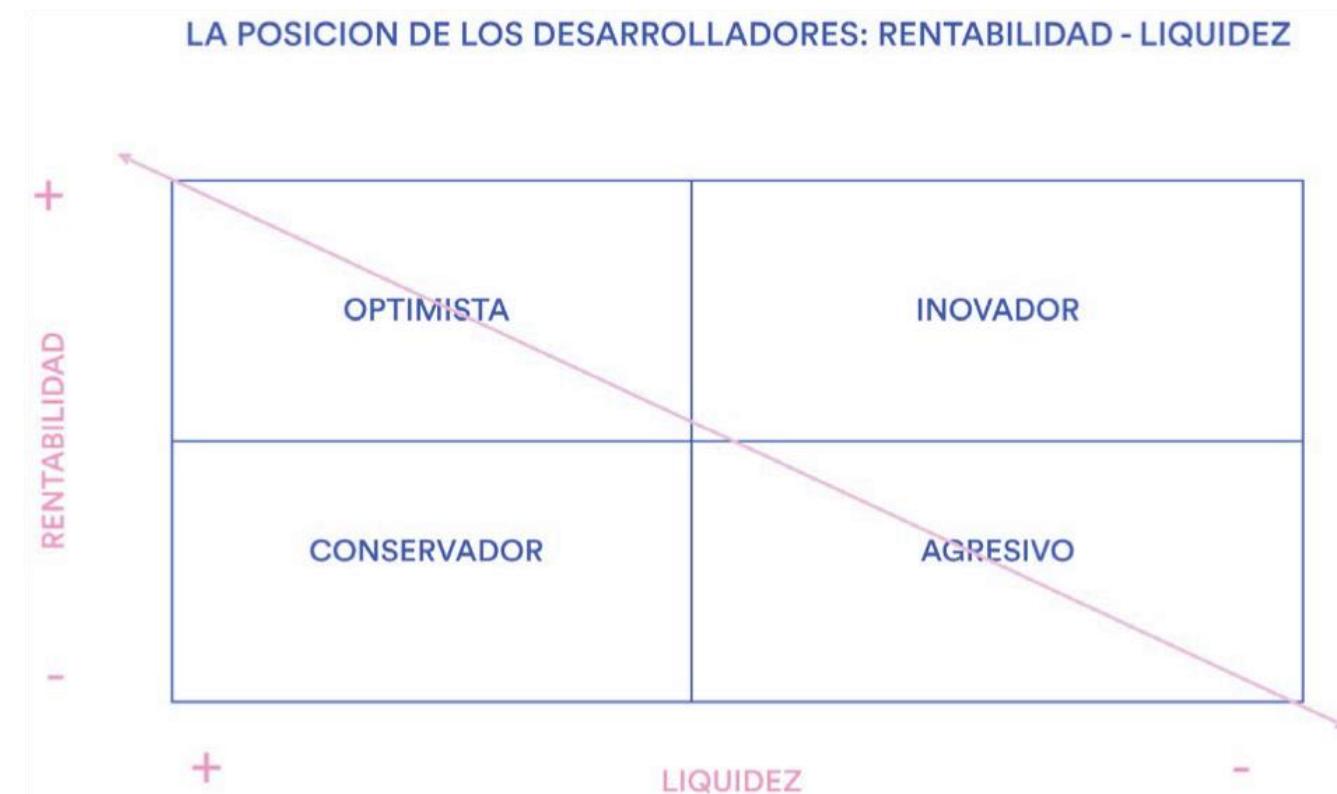
2. LA REALIDAD DE MERCADO: A MAYOR RENTABILIDAD
MENOR LIQUIDEZ, LA RELACIÓN TIENDE A SER INVERSAMENTE
PROPORCIONAL

3. LOS PORTAFOLIOS DE MAYOR RENTABILIDAD
OFRECEN MENOR LIQUIDEZ

4. LOS PROBLEMAS DE LIQUIDEZ DEBEN RESOLVERSE
EN EL CORTO PLAZO

5. LOS DE RENTABILIDAD SON LARGO PLAZO, COSTO,
VENTAS, ESTRUCTURAS.

- Posición-Estilo de los desarrolladores



Un control
presupuestal
protege la
liquidez y
mantiene
alineado
el flujo de
efectivo.

● Mapa de referencia

El primer elemento de análisis, es el avance físico financiero, se realiza como un estado de resultado comparando lo ejecutado en la obra contra lo erogado y se utiliza para evaluar el estado de la obra y sobreestimaciones en la ejecución.

Una premisa básica es que el avance físico siempre debe ser superior al avance financiero.

	Avance Físico-Financiero
Avance Erogado	\$55,209,000.00
Avance Físico	\$59,556,000.00
\$-	\$20,000,000.00 \$40,000,000.00 \$60,000,000.00 \$80,000,000.00 \$100,000,000.00

	Corte al mes de Octubre	Avance Físico		Avance Erogado	
		%	\$	%	\$
Diseño	\$ 7,350,000.00	100%	\$ 7,350,000.00	96%	\$ 7,056,000.00
Conceptual	\$ 1,470,000.00	100%	\$ 1,470,000.00	100%	\$ 1,470,000.00
Planos ejecutivos	\$ 2,940,000.00	100%	\$ 2,940,000.00	95%	\$ 2,793,000.00
Diseño de Ingenierías	\$ 2,940,000.00	100%	\$ 2,940,000.00	95%	\$ 2,793,000.00
Gestión	\$ 3,150,000.00	100%	\$ 3,150,000.00	83%	\$ 2,625,000.00
Permisos	\$ 1,575,000.00	100%	\$ 1,575,000.00	80%	\$ 1,260,000.00
Factibilidades	\$ 525,000.00	100%	\$ 525,000.00	90%	\$ 472,500.00
Estudios	\$ 1,050,000.00	100%	\$ 1,050,000.00	85%	\$ 892,500.00
Adquisiciones	\$ 10,500,000.00	68%	\$ 7,140,000.00	100%	\$ 7,140,000.00
Insumos estratégicos	\$ 4,200,000.00	80%	\$ 3,360,000.00	80%	\$ 3,360,000.00
Equipos	\$ 6,300,000.00	60%	\$ 3,780,000.00	60%	\$ 3,780,000.00
Ejecución de obra	\$ 80,850,000.00	52%	\$ 41,916,000.00	92%	\$ 38,388,000.00
Preliminares	\$ 2,100,000.00	100%	\$ 2,100,000.00	90%	\$ 1,890,000.00
Cimentación	\$ 15,750,000.00	100%	\$ 15,750,000.00	85%	\$ 13,387,500.00
Estructura	\$ 21,000,000.00	80%	\$ 16,800,000.00	70%	\$ 14,700,000.00
Albañilería	\$ 5,250,000.00	25%	\$ 1,312,500.00	25%	\$ 1,312,500.00
Instalaciones Hidrosanitarias	\$ 4,200,000.00	60%	\$ 2,520,000.00	50%	\$ 2,100,000.00
Instalaciones HVAC	\$ 3,150,000.00	19%	\$ 598,500.00	25%	\$ 787,500.00
Instalaciones Eléctricas	\$ 4,200,000.00	25%	\$ 1,050,000.00	34%	\$ 1,428,000.00
Instalaciones PCI	\$ 1,575,000.00	0%	\$ -	0%	\$ -
Instalaciones Voz y Datos	\$ 1,050,000.00	0%	\$ -	0%	\$ -
Instalaciones Especiales	\$ 5,250,000.00	10%	\$ 525,000.00	20%	\$ 1,050,000.00
Herrería	\$ 3,150,000.00	0%	\$ -	0%	\$ -
Cancelería	\$ 3,150,000.00	0%	\$ -	0%	\$ -
Carpintería	\$ 1,575,000.00	0%	\$ -	0%	\$ -
Acabados	\$ 15,750,000.00	0%	\$ -	0%	\$ -
Fachada	\$ 3,150,000.00	40%	\$ 1,260,000.00	55%	\$ 1,732,500.00
Equipamiento	\$ 10,500,000.00	0%	\$ -	0%	\$ -
Obras exteriores	\$ 4,200,000.00	0%	\$ -	0%	\$ -
Comercialización	\$ 3,150,000.00	0%	\$ -	0%	\$ -
Total	\$ 105,000,000.00		\$ 59,556,000.00		\$ 55,209,000.00

● Estructura de las erogaciones

- Una alineación básica: la comercialización con la construcción
- Una premisa fundamental: proteger solo y exclusivamente la ruta critica
- Un principio de liquidez: los anticipos se determinan según el uso por parte del contratista no son un porcentaje fijo
- Un mecanismo de control: pagar por entregables

CONSTRUCCIÓN: avance en tiempo

- El programa de construcción, ha mantenido retrasos, cuya recuperación se está acelerando para no afectar la fecha de apertura comprometida.
- Al corte, muestra una desviación del 11%, que habrá de recuperarse mediante mayor control de eficiencia en obra y la aceleración de decisiones de acabados y contrataciones.



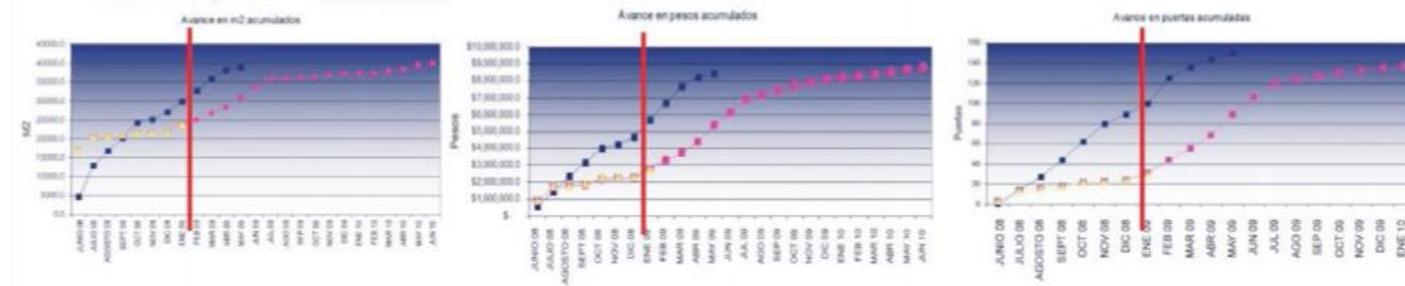
COMERCIAL: avance a la fecha

El avance a la fecha: 20.4% en puertas, 31.6% del ingreso y 59.9% en m2, muestra concentración de la actividad comercial en el cierre de negocio con anclas y sub-anclas.

Se ha replanteado el presupuesto original en forma acorde a la situación de crisis actual , de manera que lo fuerte de la comercialización concluye dos meses antes de la apertura, y no con la anticipación original (MAYO/09).

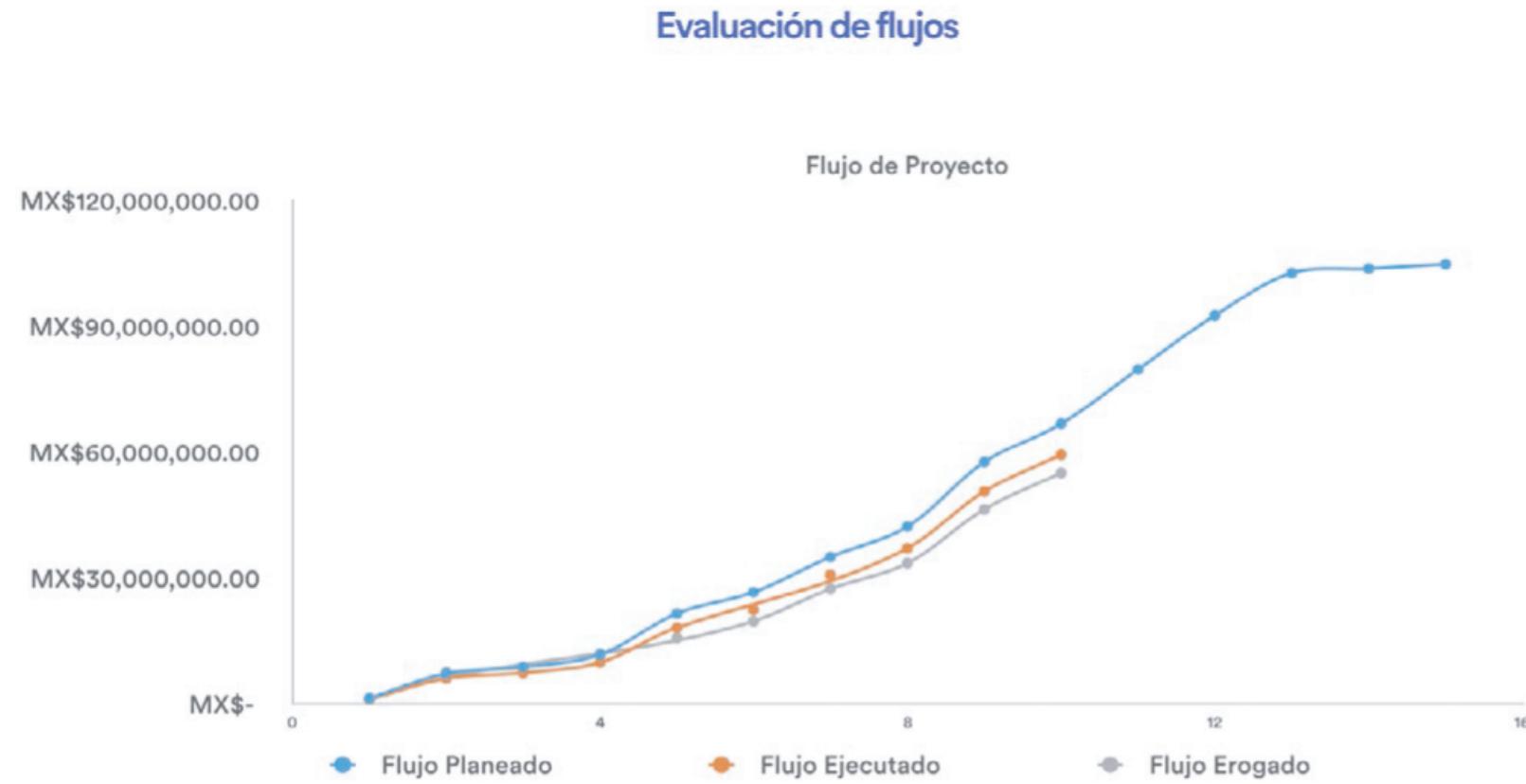
Se prevé una apertura al 80% en lugar del 89% originalmente previsto.

En términos de dinero, los locales que aún no están en proceso de negociación o de firma representan un 43% del total de la plaza.



	M2 TOTALES			DISPONIBLES		
	m2	puertas	\$ rentas	m2	puertas	\$ rentas
Total Plaza + Torre	40.020.87	162	8.731.538.25	8.622.25	88	3.775.463.05
				21.54%	54.32%	43.24%

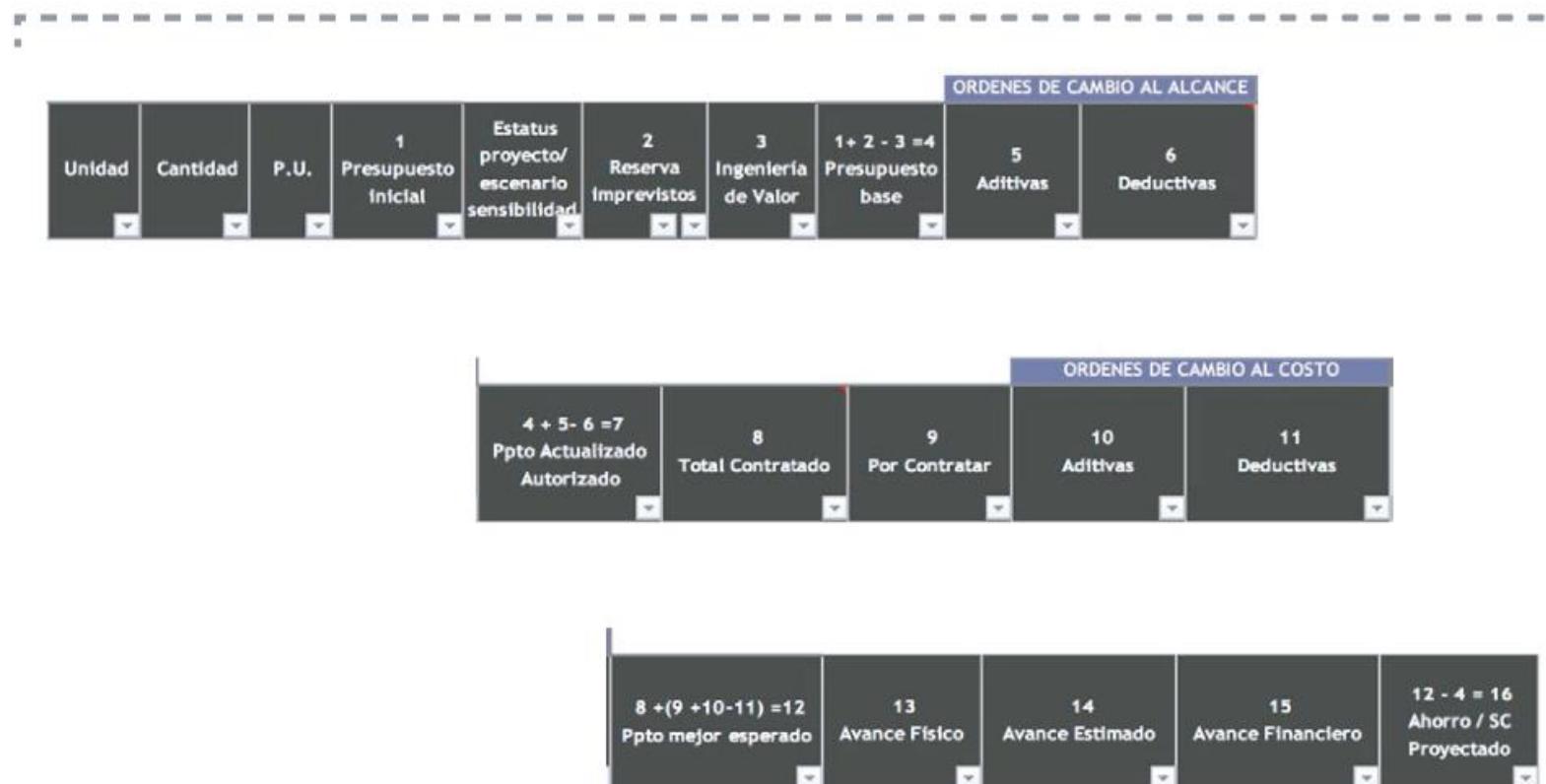
- Comparación contra lo planeado



● Administración de cambios

Administrar los cambios, integrando su efecto en el proyecto (diseño, funcionalidad) , el tiempo y el costo y su naturaleza: alcance y costo.

Control de cambios



● Administración de escenarios de sensibilidad

GRUPOS DE CAMBIO AL ALCANCE										GRUPOS DE CAMBIO AL COSTO															
Unidad	Cantidad	P.U.	Presupuesto total	Estatus proyecto/ escenario sensibilizado	Reserva Imprevistas	Ingeniería de Valor	1+2+3=>4 Presupuesto base	5 Aditivas	6 Deductivas	4+5-6=>7 Presupuesto Autorizado	8 Total Contratado	9 Por Contratar	10 Aditivas	11 Deductivas	8+(9+10-11)=>12 Presupuesto mejor esperado	13 Avance Físico	14 Avance Estimado	15 Avance Financiero	12-4=>16 Ahorro / SC Proyectado						

Integrando un nuevo mejor estimado del proyecto, que contenga los cambios-riesgos contingencias potenciales en forma de aditiva, como las oportunidades potenciales en forma de deductiva.

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1.1 | Ingreso Venta producto 1 |
| 1.2 | Ingreso Venta producto 2 |
| 1.3 | Ingreso Venta productos complementarios |
| 1.4 | Otros Ingresos |
| GENERACIÓN NEGOCIO | |
| 2.1 | Selección de la oportunidad |
| 2.2 | Evaluacion Preliminar de Factibilidad |
| 2.3 | Desarrollo de Modelo de Negocio |
| 2.4 | Términos y condiciones / Bases de aprobación de negocio |
| 2.5 | Suscripción del vehículo y contratos con desarrollador-socio |
| 2.6 | Escrituración-integración legal del Inmueble-proyecto |
| 2.7 | Acta Entrega Fase Generación |
| INTEGRACIÓN DEL PROYECTO | |
| 3.1 | Plan de Negocio |
| 3.2 | Plan de Proyecto |
| 3.3 | Factibilidad de Servicios y Trámites Iniciales |
| 3.4 | Integración Proyecto Urbano |
| 3.5 | Proyecto Ejecutivo |
| 3.6 | Trámites y permisos |
| 3.7 | Acta Entrega Fase Integración |
| DESARROLLO DE PROYECTO | |
| 4.1 | Gestión |
| 4.2 | Construcción |
| 4.3 | Financiamiento |
| 4.4 | Comercialización |
| 4.5 | Mantenimiento y conservación |
| CIERRE | |
| 5.1 | Cierre técnico |
| 5.2 | Evaluación del Negocio |

05

- Vehículo de inversión

C

● SAPI

Las sociedades anónimas promotoras de inversiones son vehículos jurídicos regulados por la Ley del Mercado de Valores y por la Ley General de Sociedades Mercantiles, que tienen por objeto vincular inversionistas para el desarrollo de proyectos de corto, mediano o largo plazo.

1. Se constituyen ante un fedatario público (notario o corredor público).
2. Se requiere un mínimo de dos socios.
3. Se pueden aportar bienes, o derechos susceptibles de tener valor económico.
4. Se administran a través de un consejo de administración.
5. El consejo de administración estará integrado por consejeros nombrados por los accionistas. Cada accionista o grupo de accionistas que represente un 10% del capital de la sociedad podrá nombrar un consejero.
6. Se contará con comisarios (vigilantes de la administración de la sociedad) por cada socio o grupo de socios que represente el 10% del capital de la sociedad.

- SAPI

Ventajas

- Permite a la sociedad contar con acciones de fundador y conservar el control general de la sociedad.
- Permite emitir acciones vinculadas con inversiones o proyectos particulares y otorgarles derechos de voto o de veto solo para dichos proyectos; y derechos económicos y corporativos.
- Se pueden establecer reglas de votación y porcentajes mínimos para la toma de decisiones en determinado tipo de asuntos, de tal suerte que los inversionistas con mayores recursos no se impongan sobre los de menos aportaciones.
- Los comisarios que vigilan la administración de igual forma son nombrados por los socios. Cada socio o grupo de socios que represente el 10% del capital, en los asuntos donde cuenten con derecho de voto, podrá nombrar un miembro del consejo de vigilancia.
- Los costos de constitución de la sociedad son mucho menores que los de un fideicomiso.

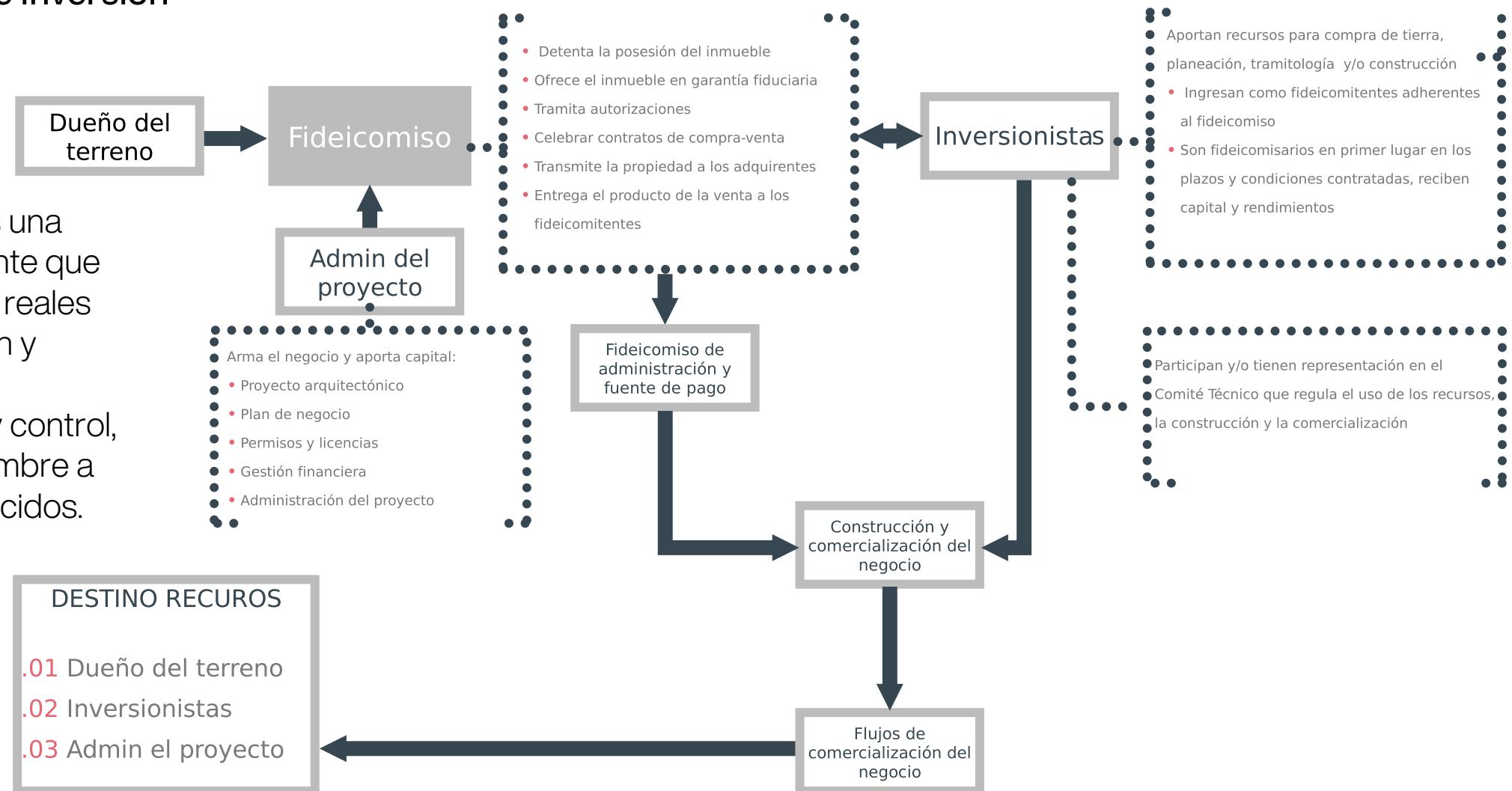
- SAPI

Desventajas

- En caso de aportación de bienes, y particularmente de un inmueble, el aportante, en principio, causaría el ISR y la sociedad los impuestos locales de adquisición de inmuebles.
- Se percibe con menos seguridad para los inversionistas pues a diferencia de un fideicomiso donde una institución fiduciaria responde a los participantes (fideicomitentes) de cumplir cabalmente con los fines del propio fideicomiso, en la SAPI es a través de la participación dentro del consejo de administración de los consejeros nombrados por determinadas series de accionistas, y de acuerdo con las reglas para el ejercicio de sus facultades, como se aseguran los inversionistas de la correcta aplicación de sus recursos y la garantía de obtener las prestaciones convenidas en la emisión de las acciones especiales de que se trate.

● Estrategias de inversión Fideicomisos

El fideicomiso es una figura transparente que ofrece garantías reales sobre la inversión y mecanismos de aseguramiento y control, para dar certidumbre a los retornos ofrecidos.



- **Fideicomiso empresarial: instrumento óptimo**

Un fideicomiso empresarial como vehículo legal y financiero que permite un manejo transparente y confiable de recursos aportados por inversionistas.

- a. Un plan de negocio como instrumento fundamental que aporta una visión clara del negocio, los ingresos y egresos, rendimientos, retornos y el orden de prelación en el destino de los recursos.
- b. Un uso transparente de los recursos administrados a través de un comité técnico en el que participan los inversionistas.
- c. Un presupuesto detallado, el cual es blindado mediante contratos celebrados con prestadores de servicios, constructores y comercializadoras bajo la modalidad de precio alzado/precio máximo garantizado, a fin de garantizar el mínimo de desviaciones presupuestales.
- d. Contratos duros con contratistas y prestadores de servicios que establecen fianzas de recibo de anticipo, cumplimiento de contrato, garantía de vicios ocultos y pasivos contingentes.
- e. Proyectos óptimos con un análisis de atractivo de mercado.

- **Fideicomiso empresarial: instrumento óptimo**

- f. Intereses del desarrollador alineados con los de los inversionistas, toda vez que su ganancia proviene de los remanentes que queden en el fideicomiso, cuando han sido pagados todos los compromisos con proveedores, todas las aportaciones del capital con los inversionistas, el valor del terreno aportado y todos los beneficios prometidos a los inversionistas.
- g. Un retorno de capital y rendimiento garantizado por el propio patrimonio del fideicomiso que se constituye con el terreno aportado, el proyecto ejecutivo desarrollado, los permisos de construcción obtenidos y la edificación realizada sobre el inmueble.
- h. Certeza en la calidad de gestión por parte del desarrollador/promotor toda vez que se establecen contratos de gestión e intermediación mercantil (comercialización) que pueden ser cancelados en cualquier momento si existen desviaciones en el desempeño.

- **Fideicomiso empresarial: instrumento óptimo**

Fines del fideicomiso

Que el Fiduciario:

1. Reciba y conserve la titularidad del Patrimonio del Fideicomiso.
2. Abra y mantenga cuentas bancarias y/o cuentas de inversión a nombre del Fideicomiso necesarias para los fines del FIDEICOMISO.
3. Reciba en las cuentas bancarias del FIDEICOMISO de los FIDEICOMITENTES Y FIDEICOMISARIOS ADHERENTES, los recursos necesarios para llevar a cabo la proyección, desarrollo, ejecución de obra y comercialización del proyecto inmobiliario, previa celebración de los Convenios de Adhesión respectivos.
4. Con cargo al patrimonio del FIDEICOMISO compre y/o adquiera el inmueble donde se llevará el desarrollo inmobiliario.
5. Permita al FIDEICOMITENTE a llevar a cabo la gestión y obtención de todos los permisos y trámites legales para desarrollar el proyecto inmobiliario sobre el inmueble patrimonio del fideicomiso.

● Fideicomiso empresarial: instrumento óptimo

6. Permite al FIDEICOMITENTE a llevar a cabo de forma directa y/o de terceras personas que éste contrate el desarrollo del proyecto y la construcción de las unidades de vivienda y se cumplan con los fines pactados, así como llevar a cabo la promoción de la venta de las unidades que resulten del desarrollo inmobiliario, en la inteligencia que los recursos derivados de la comercialización deberán adaptarse al Fideicomiso.
7. Por instrucciones del COMITÉ TÉCNICO otorgue una garantía hipotecaria y/o fiduciaria, por una parte o por la totalidad del inmueble patrimonio del Fideicomiso a fin de garantizar créditos puentes y/o financiamientos que haya gestionado y que le hayan autorizado al FIDEICOMITENTE B, siempre y cuando el destino de los mismos sea de forma exclusiva para el desarrollo inmobiliario del Fideicomiso.
8. Que el FIDUCIARIO destine y distribuya los recursos patrimonio del FIDEICOMISO a los Fideicomisarios para su aplicación en los porcentajes, términos y condiciones previstos en este Fideicomiso.
9. En general, que el Fiduciario realice cualquier otro acto, necesario o recomendable, con el objetivo de cumplir con los Fines del Fideicomiso.

● Fideicomiso empresarial: instrumento óptimo

Mecanismos de protección del patrimonio de inversionistas

Fideicomiso bancario

- Los recursos de los inversionistas son depositados y administrados en un fideicomiso.
- El fideicomiso es propietario de la tierra y es el administrador de cada uno de los contratos que celebren con los proveedores.
- El fideicomiso incorpora un acuerdo de socios y plan de negocio como condiciones tanto del fideicomiso como de los contratos de adhesión.

Comité Técnico

- Es integrado por los inversionistas según su participación en el patrimonio del fideicomiso.
- Son invitados al menos 2 consejeros externos seleccionados por su conocimiento en el negocio inmobiliario.

Organismos Independientes
Supervisan el Desempeño

- El fiduciario supervisa el cumplimiento de los contratos.
- Un despacho de auditores verifica el desempeño del comité técnico y del comportamiento financiero del fideicomiso.

Intereses Alineados

- El gasto de administración no es un gasto fijo, es una relación ligada al desempeño en ventas.
- El fideicomitente fundador (promotor y desarrollador) solo recibe su participación de los remanentes del fideicomiso, una vez cumplidas con todas las obligaciones con proveedores e inversionistas.

- Fideicomiso como herramienta de venta

Vivienda terminada

Extranjero



- Gestor: Permiso de SRE
Mifel = \$21,000
- Aceptación del negocio
(único pago) = 464 USD
- Anialidad = 464 USD

Constituye



Fideicomiso
único

Fiso en zona
restingida



adquiere



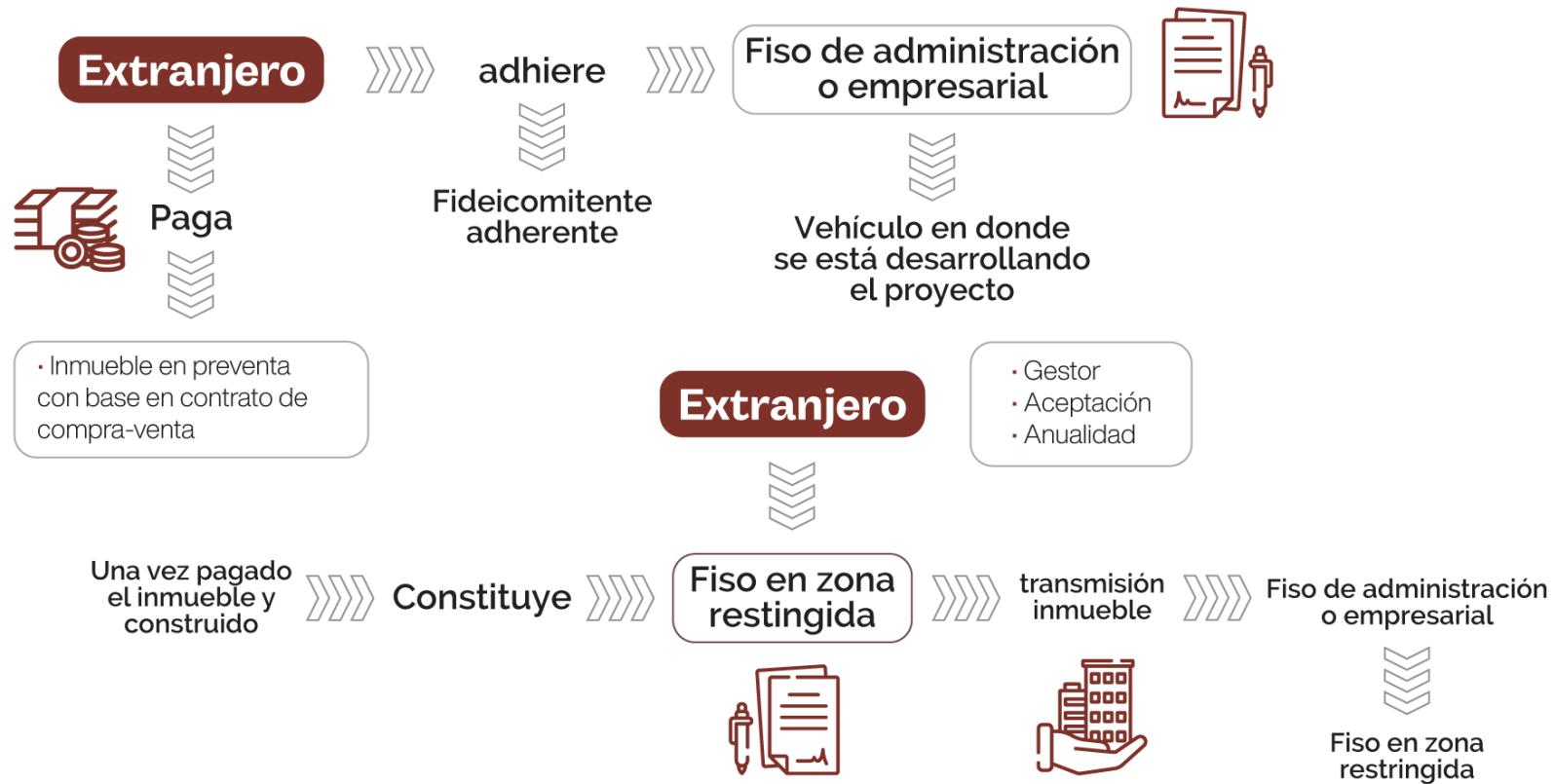
Fiso por
inmueble



inmueble

- Fideicomiso como herramienta de venta

Vivienda en preventa



● Fibras

- Son vehículos de inversión que brindan acceso al negocio inmobiliario de rentas
- Un Fibra es un fideicomiso que se encarga de rentar y administrar propiedades que ofrezcan un retorno, es un portafolio de bienes inmuebles.
- Están basadas en el modelo de los REITs (Real Estate Investment Trusts) que son instrumentos financieros de inversión en el mercado inmobiliario.
- La Fibra permite que cualquier persona a través de BMV pueda invertir y obtener un retorno de grandes propiedades que se encuentran dentro de la Fibra y que actualmente están rentadas.

● Fibras

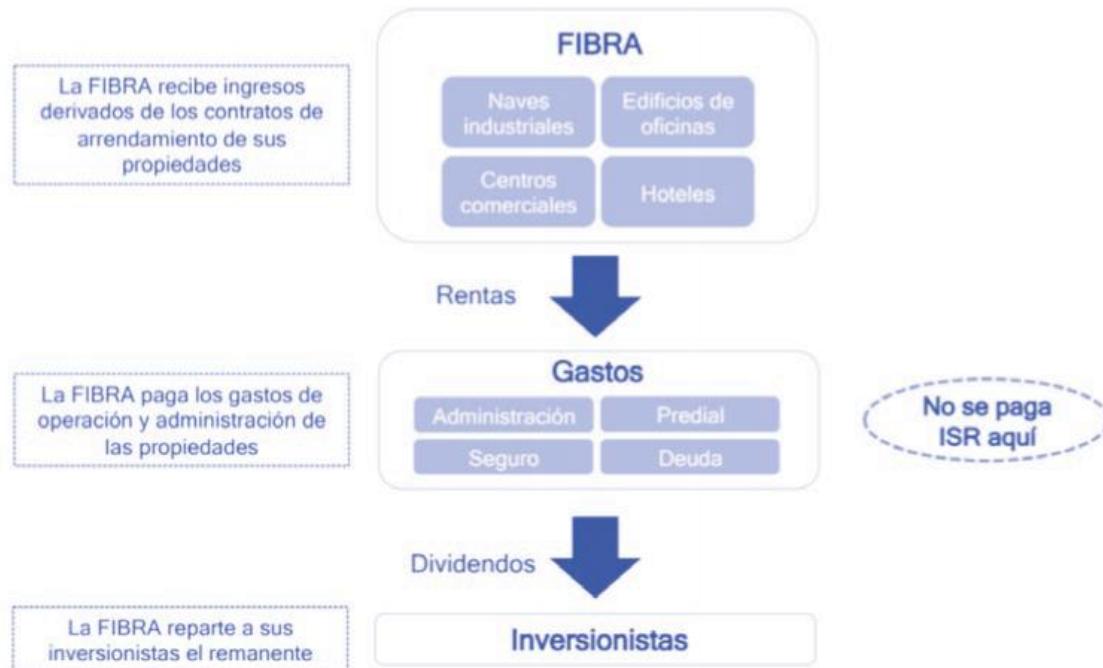
¿Cómo funcionan las Fibras?

- Se establece un Fideicomiso que administra los bienes en renta.
- Se aportan los inmuebles al fideicomiso, a cambio de una contraprestación económica. Durante la vida del fideicomiso se pueden realizar nuevas adquisiciones para ampliar el portafolio inmobiliario.
- El fideicomiso coloca certificados de participación en la bolsa de valores para que el público inversionista pueda participar en él, y del dinero levantado se paga a los dueños.
- El fideicomiso es administrado por expertos.
- El 95% de la utilidad anual obtenida de la renta de los bienes se distribuye entre los tenedores de los certificados.
- Cuando el inversionista requiere liquidez, utiliza su casa de bolsa para vender su participación en el fideicomiso

● Fibras

¿Cómo funciona una FIBRA?

Las FIBRAs capturan la nobleza del negocio de las rentas y comparten los beneficios del mismo con los inversionistas



¿Cuántas FIBRAs hay en México?

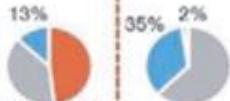
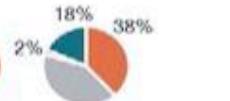
Actualmente hay 10 FIBRAs cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores

FUNO	Fibra Uno • Comercial • Industrial • Oficinas	FIBRA SHOP	Fibra Shop • Comercial
FibreHotel...	Fibra Hotel • Hoteles "Business Class"	Fibra Danhos	Fibra Danhos • Comercial • Oficinas (Solo en Ciudad de México)
MACQUARIE	Fibra MacQuarie • Industrial • Comercial	FIBRA PROLOGIS	Fibra ProLogis • Industrial
fibra inn.	Fibra Inn • Hoteles "Business Class"	fibramty	Fibra Monterrey • Oficinas regionales
TERRAFINA	Fibra Terafina • Industrial	FIBRA HD	Fibra HD • Comercial • Industrial • Oficinas

● Fibras



Consulta.

	FUNO	FP	PROLOGIS	MacCourt	TERRAFINA	VESTA	FIRASHOP	Fibra Inn	Firshotel	fibrainfy	FIBRA HD
Propiedades de Inversión ⁽¹⁾	\$207,429	\$60,372	\$43,932	\$41,723	\$45,960	\$33,569	\$15,783	\$10,560	\$11,061	\$9,667	\$3,379
Número de Propiedades (#)	531	15	196	288	284	173	20	45	86	43	28
ABR (m ²) ⁽²⁾	8.5	0.77	3.2	3.4	3.7	2.5	0.5	6,944 ⁽³⁾	11,273 ⁽³⁾	0.50	.21
Ocupación	94.3%	89%	97.3%	92.9%	95.5%	92.3%	94.8%	62.1%	65.7%	96.6%	95.6%
Ingresos por propiedades de inversión ⁽¹⁾	\$12,925	\$3,497	\$3,503	\$3,340	\$3,492	\$2,071	\$1,134	\$1,953	\$3,436	\$759	\$258
Tipo de Activo ⁽⁴⁾	 13% 39% 48%	 35% 2% 63%	 100%	 13% 87%	 100%	 100%	 100%	 27% 4% 69%	 2% 42% 38%		
Capitalización de mercado ⁽⁵⁾	\$109,326	\$42,327	\$22,169	\$15,868	\$23,367	\$16,134	\$5,498	\$5,126	\$9,139	\$7,968	\$4,350

Cifras en millones de pesos, al cierre del 2017

(1) Incluye la partida de propiedades de inversión e inversiones en asociados

(2) Cifras en millones de metros cuadrados

(3) Número de cuartos en operación

(4) Tipo de activos como % del GLA

(5) Información obtenida de Reuters al 20 de marzo de 2018

Fuente: Reportes trimestrales del 4T17

- Industrial
- Oficinas
- Comercial
- Hotel
- Otros

Cap Rates (CDMX, México)

Clase de Activo	Subtipo	Cap Rate (%)		Tendencia Hacia S2 2017
		Más Bajo	Más Alto	
Oficinas	Área Prime - Single-Tenant	7.25%	9.00%	↑
	Área Prime - Multi-Tenant	7.00%	9.00%	↑
	Área Secundaria - Single-Tenant	8.25%	10.00%	↑
	Área Secundaria - Multi-Tenant	8.00%	10.00%	↑
Comercial	Retail Prime	7.50%	9.50%	↑
	Retail Box - (Supermercados, etc.)	7.50%	9.00%	↑
	Retail Popular	8.00%	10.00%	↑

● Fibras: criterio de adquisición de inmuebles

¿Cuál es el criterio de adquisición?

Ubicación

Estado legal del inmueble

Contratos de arrendamiento

Deuda de la propiedad

Características del inmueble

Precio atractivo

Calidad de los inquilinos

Condiciones físicas del inmueble

GETTING REAL, REAL ESTATE.

CONTACTO

C T: 33 2837 4564

M: academy@consultamx.com

Torre Panorama Acueducto
Real Acueducto 335
1402, Zapopan
Jalisco, México.

