

La administración del riesgo inmobiliario, como una herramienta esencial en la operatividad de las organizaciones. Aproximación Metodológica

The management of real estate risk, as an essential tool in the operation of organizations. Methodological approach.

Cruz Mondragon. Jose Manuel¹

Resumen;

La administración de riesgo, como el sistema de medición efectiva y cuantitativa de la probabilidad de los riesgos que se presentaran dentro de un riesgo calculado y aceptado, en el interior y en el exterior de todas las organizaciones inmobiliarias, para identificar, evaluar, medir y reportar las amenazas y oportunidades, que puedan afectar, el poder alcanzar, el logro de los objetivos trazados, que fueron planteados como estrategia para crear valor.

Palabras Claves; Administración, Riesgo, Estrategia. Consumidores, Vivienda, Créditos. Inmobiliario.

¹ Estudiante del programa Doctoral , UAT cruz_jose_manuel@hotmail.com

Abstract .

Risk management, as the effective and quantitative measurement system of the probability of risks that will arise within a calculated and accepted risk, inside and outside of all real estate organizations, to identify, evaluate, measure and report the threats and opportunities that may affect the power to achieve, the achievement of the objectives set, which were proposed as a strategy to create value.

Keywords; Management, Risk, Strategy. Consumers, Housing, Credits. Real Estate.

Introducción.

La administración de riesgo, como el sistema de medición efectiva y cuantitativa de la determinación de la probabilidad de los riesgos que se presentaran dentro de un riesgo calculado y aceptado, en el interior y el exterior de toda la organización. Rubí Consuelo Mejía Quijano, María Antonieta Núñez Patino. (2017)

Con el fin de identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades, que puedan afectar, el poder alcanzar, el logro de los objetivos trazados, que fueron planteados como estrategia para crear y conservar valor.

Todo dentro de un análisis de gestión de riesgo empresarial. de acuerdo al marco definido en el informe COSO II, “Committee of Sponsoring Organizations” Mario Ambrosone (2007).

Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control interno en las empresas. Abella Rubio, Ramón (2019), que nos muestra que la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se describen brevemente a continuación: Mario Ambrosone (2007).

- 1.- revisión de un adecuado ambiente interno,
- 2.definición de los objetivos trazados,
- 3.- identificación de eventos ocurridos,
- 4.- valuación de los riesgos aforados,
- 5.- calidad de respuesta al riesgo aforado,
- 6.- calidad del control de los riesgos aforados,
- 7.- información y comunicación entre los sectores afectados y la administración.
- 8.- Monitoreo de los resultados y mejoras incentivadas, dentro todo proceso nuevo a ejecutar, en una empresa. Mario Ambrosone (2007).

1.- Revisión de literatura.

Administración; Un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. E.F.L. Brech citado por el autor Agustín Reyes Ponce. (2007).

Riesgo; Se define riesgo como la posibilidad de que en un proceso exista un peligro que ocasione un contratiempo, pero también representa una posibilidad positiva de que el proceso se realice de la forma planeada por la administración. Rubí Consuelo Mejía Quijano, María Antonieta Núñez Patino. (2017)

Los orígenes de la palabra riesgo se remontan al latín “Risicare” que significa atreverse, atreverse a tener éxito calculado, pero con la posibilidad calculada de fracasar y caer en una crisis.

Como se sabe, toda crisis representa al mismo tiempo una oportunidad. Así lo señaló Albert Einstein: “No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. (Albert Einstein-1905).

Los párrafos anteriores no centran en el momento de decidir la realización programada de administrar algún proceso, que, en sí, por sí mismo, como cualquier actividad a realizar, nos genera un inevitable riesgo.

Mas al ser un proceso nuevo que se inicia, programado y administrado, no se puede entender sin que se haya analizado una probabilidad de éxito, a futuro.

La administración de riesgo la podemos definir como un marco amplio que implica que las estrategias, procesos, personas, tecnologías y conocimientos están alineados para manejar la

incertidumbre que una organización enfrenta. catarina.udlap.mx/ Universidad de las Américas, Puebla

La probabilidad deberá de ser tal que haga la medición, evaluación, cuantificación, predicción y control de actividades y comportamiento de factores que afecten el entorno en el cual opera un ente económico. (<http://www.economia.unam.mx/profesores/blopez/Riesgo-Pres5.pdf>). Así, como la identificación de los recursos materiales, humanos y financieros de la empresa, evaluación del posible impacto financiero de un accidente a través de su medición adecuada, jerarquización de los riesgos identificados y valuados y la elaboración de un programa de prevención. catarina.udlap.mx/ Universidad de las Américas, Puebla.

Debemos ahora conocer para poder valorar de alguna forma algunos de los posibles riesgos que podemos encontrar en un proceso inmobiliario, los que pueden definirse y que son de varios tipos, lo que a nuestro estudio generan varias interrogantes.

Conceptualización de riesgos

Recordando el acróstico de las siglas FODA, Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que pueden obstaculizar o facilitar nuestros objetivos.

De tal modo podemos valorar las fortalezas y debilidades de las empresas en los distintos factores o aspectos de la operación de los procesos, ya sean, positivos o negativos, cuales debemos aumentar y cuales disminuir.

Deberemos revisar y valorar si existen oportunidades o amenazas, internas o externas, dentro de los aspectos mismos del proceso que puedan incrementar el riesgo en la administración de la actividad.

Las categorías de los riesgos que se pueden valorar son los siguientes.

Riesgos financieros.

Riesgos operacionales

Riesgos estratégicos.

Riesgos del entorno.

Riesgos por crecimiento empresarial.

Mario Ambrosone (2007)

Mismos que se vuelven importantes cuando se trata de una empresa promotora de vivienda, en un entorno difícil por los riesgos que se presentan por el contexto nacional.

Riesgo financiero.

Según De la Fuente y De la Vega (2003) Jaquelinne Acatenco García, C. Sonia Yetlanetzi Domínguez Cruz (2014). Define riesgo financiero como los riesgos que los flujos de caja de la empresa no adecuan a sus obligaciones.

Estos riesgos están asociados por naturaleza a los créditos hipotecario de las operaciones financieras que son generalmente requeridos para la ejecución de las actividades operacionales de tipo hipotecario, como puede ser el riesgo de los créditos bancarios para la adquisición de materias

primas, o de los pagos programados a los proveedores a los que se deben importes o el riesgo del mercado de la cartera de inversiones financiera hipotecaria.

Pero también los riesgos derivados de las variaciones del precio del mercado en los productos y servicios que se ofrece a la empresa, del tipo de cambio, del coste de la financiación, de los pagos de impuestos, en problemas extraordinarios en la liquidez y en los plazos de los activos y de los pasivos, que podemos resumir en los siguientes.

	Riesgo de mercado.
	Riesgo Crediticio.
Riesgo Financiero	Riesgo de Liquidez.
	Riesgo Operativo.
	Riesgo Legal.

Fuente: elaboración propia

Riesgo Operacional

De acuerdo a diversos autores como son, Feria (2005), Cedeño (2013), Venegas (2008), Jaquelinne Acatenco García, C. Sonia Yetlanetzi Domínguez Cruz (2014) quienes definen que este riesgo se presenten, por fallas en las áreas administrativos internas, así como por errores humanos, intencionales o no, en la existencia de anomalías en la infraestructura de supervisión de obra, de suministro de materiales que no cumplen especificaciones, de falta de capacitación en las

tecnológica usadas, de fallos de procesamiento cometidos por errores humanos o de información o ejecución fraudulenta respecto a una operación.

Igualmente, aparece cuando se utiliza un modelo inadecuado que no se apega a la información oficial, o local. O bien es el riesgo de cualquier evento futuro incierto que puede obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos, operáticos y/o financieros de la organización.

Riesgo estratégico

Según Segal (2011), Jaqueline, Acatenco García, C. Sonia Yetlanetzi Domínguez Cruz (2014), el riesgo estratégico son cambios inesperados en los elementos clave de la ejecución del proyecto estratégico.

Para Fernández (2010) representa aquellos que se hayan originado por decisiones erróneas en las políticas de compra-venta, o en su conjunto, en el probable error de ubicación del proyecto, consideraciones inadecuadas de la cultura de las personas del contexto, y que se deberán recoger como riesgo adicionales que afectan al la ejecución general de proyecto, los hechos por actuaciones puntuales de un ámbito incorrecto de los posibles consumidores proyectados, por la aplicación errónea de políticas incorrectas de análisis.

Y para Castellanos (2007) este riesgo está asociado a las amenazas y oportunidades transversales a la organización y relacionadas con las definiciones estratégicas, su filosofía de operación e imagen, tales como visión, misión, valores, objetivos, diferenciación estratégica, entre otras.

Riesgos del entorno.

En la opinión de Mejía, (2006) Jaquelinne, Acatenco García, C. Sonia Yetlanetzi Domínguez Cruz, este tipo de riesgo comprende elementos como el país, el estado o región, ubicación de la ciudad donde está la empresa o su naturaleza, como cultura de los habitantes del contexto local del proyecto, además del sector, de las industrias y condiciones económicas, políticas, sociales y culturales, correspondiente a el pensamiento ideológico de los habitantes locales, posibles nuevos clientes.

Riesgo del crecimiento empresarial.

Los términos de desarrollo o crecimiento, cuando son aplicados a la empresa, significan que han habido aumentos en cantidades de la producción, por ende, del número de empleados, así también de las dimensión de los proyectos a futuro, así como el cambios en sus características económicas internas.

Estos aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, personal ocupado, líneas de producto, mercados (Blázquez, Dorta & Verona, 2006).

Considerando las anteriores variables, referidas a el riesgo por crecimiento empresarial, en el caso de las empresas promotoras de vivienda, se hace importante revisar principalmente las siguientes variables, , el número actual de posibles consumidores, las ventas probables y las facilidades de la obtención de los créditos hipotecarios.

Todo dentro de un análisis de los componentes de la gestión de riesgo empresarial. de acuerdo al marco definido en el informe COSO, “Committee of Sponsoring Organizations” Mario Ambrosone (2007). que nos muestra que la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se describen brevemente a continuación:

- 1.- revisión de un adecuado ambiente interno,
- 2.- definición de los objetivos trazados,
- 3.- identificación de eventos ocurridos,
- 4.- valuación de los riesgos aforados,
- 5.- calidad de respuesta al riesgo aforado,
- 6.- calidad del control de los riesgos aforados,
- 7.- información y comunicación entre los sectores afectados y la administración,
- 8.- Monitoreo de los resultados y mejoras incentivadas, dentro todo proceso nuevo a ejecutar, en una empresa.

2.-Marco de referencia.

Considerando que el proceso de una empresa inmobiliaria, promotora de vivienda es una actividad en la cual se requiere del conocimiento de múltiples disciplinas, que puedan contribuir a la diversidad de procesos que se requieren para llevar a cabo un proyecto dentro de un riesgo calculado y para lograr unos objetivos que permitan a la empresa la obtención de valor.

Dentro de estos conocimientos los riesgos que se debe de cuidar, con mayor precisión, son el riesgo financiero y el riesgo estratégico.

Riesgo estratégico.

Dentro del riesgo estratégico es necesario conocer el funcionamiento de las instituciones de crédito, ya que de ahí dependerá una mejor posibilidad de alcanzar los objetivos trazados del proyecto.

Después de tener un estudio de mercado del sector donde se pretende realizar el proyecto, saber las posibilidades de crecimiento en la plusvalía, lo que hará atractivo el proyecto hacia los posibles

consumidores, siempre pensando que a ellos se le presentará la vivienda como la alternativa de mejorar la calidad de solución de necesidades, por lo tanto deberá de hacerse un análisis del valor de la tierra y del valor de las viviendas vecinas y saber si el lugar propuesto para desarrollar el proyecto es el adecuado.

Dentro de la calidad del desarrollo deberemos verificar que el sector cuenta con todos los servicios municipales y los servicios de cabecera que serán utilizados por los compradores.

A continuación, tendremos que proyectar una vivienda que sea adecuada para los nuevos habitantes del sector, en sus dimensiones y servicios, como en lo principal, su costo.

El costo de la vivienda, que no es el valor principal de un proyecto a desarrollar, será importante, pero principalmente deberemos tener cuidado en los costos del desarrollo habitacional, de las licencias y de los permisos regionales, así como de los costos de las instalaciones necesarias para hacer llegar a cada vivienda los servicios requeridos.

Estos costos que son los principales, deberán de ser analizados primero por las áreas de construcción y diseño, para luego valorarlas y definir si están dentro del importe global proyectado.

Al tener el proyecto definido, así como también los costos podremos con esta información contribuir en la suma del proyecto.

Esta información aunada a el dato que proporcione el departamento de finanzas, respecto a el tiempo total proyectado, definirá el personal requerido directo e indirecto, para conocer el número de departamentos, necesarios para la ejecución y control de obra, cotización, compras, contratación y control de personal, crédito y cobranza, y de acuerdo al proyecto el número de personal en cada uno de ellos.

Esta información estratégica importante definirá el valor de los créditos hipotecarios y de los créditos puente, así como sus importes que deberán negociarse con las instituciones de crédito,

para definir de acuerdo a el tiempo de vida de estos, los costos financieros, que de hecho serán los que definan la factibilidad de la inversión.

Como se puede ver, del resultado en proyectos anteriores y que fueron realizados con una correcta ejecución, que de los riesgos estratégicos depende la inversión, y el logro de un correcto resultado.

Los riesgos Financieros.

Teniendo las necesidades propias de cada proceso, en lo referente a los recursos humanos y de inversión, podremos tener un valor aproximado del proyecto.

De acuerdo a los requisitos de inversión y de los tiempos de ejecución de la obra así como su programa de ejecución, podremos definir un programa de recuperación de la inversión de acuerdo a el programa de ventas, así como los tiempos y las posibilidades de obtención de los créditos que necesitaran los compradores.

Estos gastos calculados más la posibilidad de recuperación por ventas de la inversión, nos da a conocer el valor a precio actual de la inversión, y de esta manera poder definir un riesgo financiero.

3.- Análisis del Contexto.

Utilizando una administración metodológica, podemos valorar cada una de las variables representativas, y dar su ubicación dentro de un cuadro-formato, de acuerdo a su ejecución cronológica y secuencial, para crear un análisis de costos, tiempos y valores a futuro.

Como ya lo mencionamos anteriormente deberemos vigilar la operación desde el interior y del exterior para verificar costos de materia prima y salarios, de cada concepto, para cumplir con las fechas de ejecución y costo, ya que los intereses están trabajando día a día, por lo que deberemos limitar el tiempo lo más posible en la obra, sin por esto demeritar la calidad.

A continuación, con los tiempos calculados, se podrá ir realizando, según el avance de la obra y según programa financiero, la posibilidad tener las primeras viviendas y poder ir proponiéndolas a los consumidores, para lo que se deberá preparar con tiempo suficiente a el equipo de venta y hacer que se cumpla el programa trazado, este equipo de ventas se deberá de tener desde el inicio del proyecto.

Estos análisis nos servirán para poder determinar el costo de la inversión y el posible precio de venta de las viviendas, esto a través de varias iteraciones de cuadro-formato , hasta tener el cuadro-formato de la recuperación de la inversión valido, haciendo con esto posible tener un precio accesible y conveniente que cumple con lo que fue debidamente analizado, desde un punto de vista financiero, y así poder llegar a la utilidad de la inversión programada.

Valor futuro Campestre.			12/octubre/2020		
	Costo	Ejecucion			
Concepto	Importe	Periodo mensual	Interes mensual.	Factor	
		Maximo de 3 anos			
Costo del terreno.					
Terreno	\$ 12,324,000.00	36	0.005833333	1.232925587	\$ 15,194,574.94
Sobre costo por divisas	\$ 745,626.17	36	0.005833333	1.232925587	\$ 919,301.58
Sobre costo por Moratorios	\$ 201,271.26	36	0.005833333	1.232925587	\$ 248,152.48
Escritura	\$ 446,830.00	35	0.005833333	1.225775232	\$ 547,713.15
Cancelacion Dominio	\$ 4,000.00	35	0.005833333	1.225775232	\$ 4,903.10
Subdivision	\$ 34,752.00	35	0.005833333	1.225775232	\$ 42,598.14
Arboles Donacion	\$ 20,412.00	24	0.005833333	1.149806018	\$ 23,469.84
Arboles Casas	\$ 20,412.00	24	0.005833333	1.149806018	\$ 23,469.84
Licencia de Construccion	\$ 101,372.88	24	0.005833333	1.149806018	\$ 116,559.15
Aranceles CMIC	\$ 20,916.00	24	0.005833333	1.149806018	\$ 24,049.34
Numeros oficiales	\$ 3,654.00	24	0.005833333	1.149806018	\$ 4,201.39
Prediales	\$ 60,564.00	24	0.005833333	1.149806018	\$ 69,636.85
Altas de construccion	\$ 7,728.00	24	0.005833333	1.149806018	\$ 8,885.70
	\$13,991,538.31				\$ 17,227,515.51
Urbanizacion					
Factibilidad agua y drenaje	\$4,320.00	34	0.0025	1.088601589	\$ 4,702.76
Convenio Comapa	\$205,800.00	34	0.0025	1.088601589	\$ 224,034.21
Linea de agua	\$93,784.00	34	0.0025	1.088601589	\$ 102,093.41
Linea de drenaje	\$234,636.00	34	0.0025	1.088601589	\$ 255,425.12
CFE					\$ -
Convenio CFE	\$253,509.29	36	0.0025	1.094051401	\$ 277,352.19
Obra Electrica	\$1,031,895.38	36	0.0025	1.094051401	\$ 1,128,946.59
Alumbrado Publico	\$90,772.32	36	0.0025	1.094051401	\$ 99,309.58
Terraplen					
Terraplen	\$2,694,848.00	34	0.0025	1.088601589	\$ 2,933,615.82
Urbanizacion					
Carpeta Edmonton	\$1,860,000.00	33	0.0025	1.085886872	\$ 2,019,749.58
Carpeta Ottawa	\$1,980,000.00	33	0.0025	1.085886872	\$ 2,150,056.01
	\$8,449,564.99				\$ 9,195,285.27
Construccion					
Obra					
30 Casas modelo O	\$21,535,470.00	24	0.005	1.127159776	\$ 24,273,915.55
12 Casas modelo C	\$9,521,256.00	24	0.005	1.127159776	\$ 10,731,976.78
Renta WC	\$241,404.00	24	0.005	1.127159776	\$ 272,100.88
Renta de andamios	\$99,066.24	24	0.005	1.127159776	\$ 111,663.48
Costos de venta					
INFONAVIT costo pquete	\$105,000.00	24	0.005	1.127159776	\$ 118,351.78
Captura expediente	\$42,000.00	24	0.005	1.127159776	\$ 47,340.71
Costo avaluo	\$239,400.00	24	0.005	1.127159776	\$ 269,842.05
Comision por venta	\$2,222,640.00	24	0.005	1.127159776	\$ 2,505,270.40
Registro RUV	\$18,026.40	24	0.005	1.127159776	\$ 20,318.63
Verificacion de obra	\$252,000.00	24	0.005	1.127159776	\$ 284,044.26
Seguro de calidad obra	\$657,232.80	24	0.005	1.127159776	\$ 740,806.38
Pruebas de laboratorio	\$146,160.00	24	0.005	1.127159776	\$ 164,745.67
Estudio mecanica suelo	\$17,400.00	24	0.005	1.127159776	\$ 19,612.58
Ecotecnologias	\$44,363.76	24	0.005	1.127159776	\$ 50,005.05
	\$35,141,419.20				\$ 39,609,994.20
Gastos de operacion (adm)					
Gastos de operacion (adm)	\$1,466,400.00	36	0.005	1.196680525	\$ 1,754,812.32
	\$1,440,000.00				\$ 1,754,812.32
Costo del proyecto	\$59,022,522.50			Costo real	\$67,787,607.30
Costo de diferencia total a dos años (Costo de oportunidad)					
	r de oportunidad	=	0.870697829		

4.- Reflexiones finales.

La administración del riesgo financiero y del riesgo operacional de un proyecto de desarrollo habitacional es una actividad de múltiples procesos, en donde se cruzan las actividades y las responsabilidades, donde se debe de ir analizando los tiempos y la correcta ejecución del proyecto, por parte de la gerencia y de los jefes de departamento, así como de todos los involucrados de forma continua, para poder hacer esto en tiempo, así como las correcciones necesarias, que se logran, en juntas de trabajo, donde se pueda conocer el punto de vista de los involucrados.

Estas juntas de trabajo deberán de realizarse continuamente, para ir cuidando el avance y el costo de la obra, así como también poder involucrar a todos los participantes dentro de los objetivos generales del proyecto hasta su terminación.

5.- Recomendaciones.

Una recomendación especial e importante es que el analista financiero deberá conocer a fondo los riesgos que se corren por el incumplimiento de un proyecto como el descrito, así como también el control contable de los usos de los recursos; por último, consideró que el encargado de la correcta ejecución de la obra deberá ser alguien que tenga en su experiencia, la ejecución de varias obras de este tipo.

6. Bibliografía.

Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Lina Patricia Londoño Gómez, María Antonia Núñez Patiño
(2010)

Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos. Jessica García Hanson, Paola Salazar Escobar. (2005)

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales. CRUZ RAMÍREZ, DORIE. (2014)

Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina. Rubí Consuelo Mejía Quijano, María Antonieta Núñez Patino. (2017)

La administración del riesgo empresarial; una responsabilidad de todos – El enfoque COSO. Mario Ambrosone (2007)

Evaluación de un proyecto de desarrollo inmobiliario consistente en un edificio de departamentos de tipo medio en el Distrito Federal empleando metodología de plan de negocios. Víctor Antonio López Rodríguez (2010)

Modelo de negocio para la innovación sustentable: una aproximación teórica. Barragán C, Jose Sandoval O. Pablo Sosa G. Estiven. (2020)

Artículos de internet.

Administración de Riesgos.
Facultad de Economía UNAM
<http://www.economia.unam.mx/profesores/blopez/Riesgo-Pres5.pdf>

Introducción a la administración de riesgos.
catarina.udlap.mx/ Universidad de las Américas, Puebla
<http://www.catarina.udlap.mx/>

ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL RIESGO INMOBILIARIO.
Revista iberoamericana de construcción, urbanismo e inmobiliario
<https://www.inmoley.com/CURSOS-LIBRERIA/AUTOEVALUACIONES/ANALISIS-GESTION-RIESGO-INMOBILIARIO.html>

Identificación de los riesgos.
La suma de todos, Comunidad de Madrid.
http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/3IdentificaciondelosRiesgos_es.pdf.

Herramientas de gestión de riesgos basadas en modelos de simulación para carteras de activos inmobiliarios,
Fernando Gallardo Olmedo*, Lamothe Fernández** y Mariano Méndez Suárez***
<https://www.researchgate.net/publication/287302399> Herramientas de gestion de riesgos basadas en modelos de simulacion para carteras de activos inmobiliarios.