



CURSO/GUÍA PRÁCTICA CONTROLLER INMOBILIARIO

El control de gestión de gastos de la promoción inmobiliaria





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	19
Introducción	20
PRELIMINAR	22
El controller inmobiliario en 12 preguntas y respuestas.	22
1. ¿Qué es un controller inmobiliario?	22
2. ¿Qué significa ser un controller inmobiliario?	23
3. ¿Qué hace un controller inmobiliario?	25
4. ¿Necesita un controller inmobiliario además de tu contable?	26
5. ¿Qué habilidades se necesitan para convertirse en un controller inmobiliario?	27
a. ¿Qué habilidades necesita un controller inmobiliario financiero?	27
b. El rol del controller inmobiliario	28
c. Habilidades de comunicación	28
d. Conocimiento financiero	28
e. Capacidad de razonamiento	29
f. Habilidades informáticas	29
g. Alcance de responsabilidad	29
6. ¿Cuál es la diferencia entre un controller inmobiliario y un director financiero?	30
a. ¿Qué es un controller inmobiliario?	30
b. ¿Controller inmobiliario vs. Director financiero inmobiliario?	30
c. ¿Cuáles son las principales diferencias entre un controller inmobiliario y un director financiero?	31
d. ¿Necesita un director financiero o un controller inmobiliario?	31
7. Controller o director financiero inmobiliario: ¿qué necesita su empresa?	32
a. Similitudes y diferencias entre el Controller y el Director financiero inmobiliario.	32
b. ¿Hay superposición de funciones entre los controller inmobiliarios financieros y los directores financieros?	32
c. La diferencia está en las responsabilidades y las funciones.	33
d. Situaciones en las que se contrata a un Controller inmobiliario	34
Supervisión de contable.	34
Precisión de los informes financieros.	34
Ordenar el proceso de cierre del período y la entrega de informes.	34
Prevención de errores, fraudes y brechas de seguridad.	34
Mejor soporte contable.	35
Propiedad del proceso contable.	35
e. Situaciones en las que se necesita un director financiero inmobiliario.	35
Supervisión del equipo financiero.	35
Necesidad de informes o interpretación técnica.	35
Orientación en estrategia y dirección financiera.	36
Generación e interacción del paquete de informes de las partes interesadas.	36
Asistencia para la recaudación de fondos.	36
8. ¿Cuáles son los deberes y responsabilidades del controller inmobiliario?	36
a. Deberes	36
Deberes principales del controller FINANCIERO	36
Deberes principales del controller inmobiliario OPERATIVO	37
Otros deberes del controller inmobiliario operativo	37
b. Responsabilidades del Controller inmobiliario.	38
9. ¿Cuáles son las claves para un control efectivo de una inmobiliaria?	38
a. Automatizar todo lo que se pueda.	38



b. Dar autonomía a otros equipos no financieros	39
c. Estratega y catalizador vs administrador y operador	40
d. Gestión de gastos para controller inmobiliario	40
10. ¿Cuáles son las funciones específicas de un controller de empresa inmobiliaria?	41
11. ¿En qué consiste el control de una inmobiliaria?	41
a. Suministrar y coordinar la información de una inmobiliaria.	41
b. Clasificación organizativa	42
c. El objetivo del control inmobiliario	43
d. Consideración del riesgo	43
e. Optimización de la gestión de la información	43
f. Control estratégico inmobiliario	43
g. Control inmobiliario operativo	44
h. Herramientas estratégicas	44
Cuadro de mando integral	44
Análisis de costes del ciclo de vida	45
Análisis de cartera	45
Análisis DAFO	46
i. Herramientas operativas	46
Análisis de desviación	46
Benchmarking	46
Presupuesto	47
Enfoque de ingresos orientado al flujo de efectivo / flujo de efectivo descontado	47
Sistema de KPI	47
Análisis de utilidad	48
Análisis de escenario	48
Desafíos	48
12. ¿Cuáles son las características inmobiliarias contables?	49
a. Principales características del desarrollo inmobiliario	49
Creación de una estructura adecuada a un proyecto inmobiliario específico.	49
Importantes capitales para financiar operaciones.	49
b. Asignación de costes a un solo proyecto inmobiliario.	50
Naturaleza de los costes incurridos	50
c. Tratamientos contables utilizados	50
Fecha de reconocimiento del resultado.	50
Coste de inventario.	51
Coste de entrada de inventario	51
PARTE PRIMERA.	52
El controller de una promotora inmobiliaria.	52
Capítulo 1. El controller de una promotora inmobiliaria.	52
1. La definición de Controller Inmobiliario	52
2. Control de gestión de gastos de la promoción inmobiliaria	53
a. Concepto y características	53
b. Fases del control de gestión de gastos	53
Elaboración del presupuesto	53
Seguimiento del presupuesto	53
Análisis de desviaciones	54
Acciones correctivas y preventivas	54
c. Herramientas y técnicas para el control de gestión de gastos	54
Software de gestión de costes y presupuestos	54
Análisis de valor ganado (EVM)	54
Control de cambios	54
Contratación de proveedores y subcontratistas	54
Gestión de compras	54
3. Identificación y clasificación de gastos	55
a. Tipos de gastos en la promoción inmobiliaria	55



Gastos directos	55
Gastos indirectos	55
Gastos variables	55
Gastos fijos	55
b. Criterios para la identificación y clasificación de gastos:	55
Criterio funcional	55
Criterio temporal	56
Criterio de naturaleza	56
Criterio de importancia	56
Criterio de control	56
4. Presupuestación de gastos	56
a. Importancia de la presupuestación	56
b. Proceso de presupuestación de gastos	57
c. Elaboración del presupuesto de gastos de la promoción inmobiliaria	57
5. Control presupuestario de gastos	58
a. Proceso de control presupuestario	58
b. Análisis de desviaciones presupuestarias	58
c. Acciones correctivas y preventivas	58
6. Casos prácticos de aplicación del control de gestión de gastos en la promoción inmobiliaria	59
a. Identificación y eliminación de gastos innecesarios	59
b. Ajuste del presupuesto de gastos	59
c. Gestión de riesgos	59
7. Conclusiones preliminares	60
a. Importancia del control de gestión de gastos en la promoción inmobiliaria	60
b. Recomendaciones y buenas prácticas	60
Capítulo 2. La profesión de Controller inmobiliario.	62
1. ¿Qué es un Controller inmobiliario?	62
2. Funciones de un Controller inmobiliario.	63
a. Gestión económica y financiera	63
b. Elaboración de presupuestos	63
c. Identificación y clasificación de gastos	63
d. Análisis financiero	63
e. Elaboración de informes	63
f. Coordinación con otros departamentos	63
g. Desarrollo de políticas y procedimientos	64
3. Funciones financieras de un Controller inmobiliario.	64
a. Elaboración del presupuesto anual	64
b. Reportes periódicos de gestión y objetivos	64
c. Diseño y evolución de herramientas de información y control de gestión	64
d. Preparación de las cuentas anuales y auditoría	65
e. Gestión de la tesorería y supervisión del nivel de necesidad de fondos para gastos comunes e inversiones	65
f. Enlace entre la dirección de la empresa y el resto de los departamentos para el seguimiento a las cuentas	65
g. El controller financiero en grandes compañías.	65
h. Definición del plan de negocio	66
4. Diferencias entre el Controller inmobiliario y el Gerente de Finanzas, o un Gerente Corporativo de Finanzas (Chief Financial Officer).	67
a. Funciones del CFO	67
b. Funciones Controller inmobiliario	68
c. Ejemplo que puede clarificar la diferencia entre ambos cargos	68
5. Ejemplos de anuncios de ofertas de trabajo para controller inmobiliario.	69
6. Ejemplos de preguntas en entrevistas de trabajo a Controller financiero	



inmobiliario.	70
a. ¿Cómo mantiene la precisión en sus procesos contables?	70
b. ¿Cuál es su nivel de experiencia en el desarrollo de sistemas de control financiero?	70
c. ¿Qué experiencia tiene con la contabilidad y el software ERP?	71
d. Describa su experiencia con la contabilidad de ciclo completo.	71
e. Describa un momento en que le ahorró a su empleador una cantidad considerable de dinero.	72
f. ¿Cómo manejaría una situación en la que encontrara a un ejecutivo o gerente proporcionando información financiera falsa?	72
g. ¿Cuál es su proceso para revisar los contratos de proveedores?	73
h. ¿Cómo se asegura de que el trabajo de su equipo sea preciso?	73
i. ¿Cómo describiría su estilo de gestión?	74

Capítulo 3. El controller y la dependencia respecto a la dirección financiera. **75**

1. La posición de controller está estrechamente ligada a la dirección financiera	75
2. Caso práctico de colaboración del controller con la dirección financiera de una promotora inmobiliaria patrimonialista.	76

Capítulo 4. El día a día de un controller: controlar internamente la gestión económica y financiera de una empresa. **77**

1. Supervisar los procedimientos contables.	77
2. Formación académica del controller.	78
3. Una virtud imprescindible: ser meticulado y una temporada en una auditoría.	78
4. Caso práctico completo de un controller inmobiliario en día a día de una promotora inmobiliaria residencial.	79

Capítulo 5. El controller de una inmobiliaria no es un controller normal. ¿Cuáles son las diferencias? **81**

1. El controller de una inmobiliaria no es un controller normal. ¿Cuáles son las diferencias?	81
a. Análisis de rentabilidad inmobiliaria	81
b. Ciclo de vida de los proyectos inmobiliarios	81
c. Inversión inmobiliaria	82
d. Impuestos y regulaciones	82
2. Distribución de los costes de una promoción inmobiliaria.	82
a. La distribución de los costes de una promoción inmobiliaria en orden de relevancia.	82
b. Costes de la compra de suelo.	83
c. Coste de obra.	83
3. Balance de la promotora inmobiliaria.	83
a. Tesorería y financiación	83
b. Flujo de caja: anticipos de las preventas, el aplazamiento del pago de la constructora y los anticipos de los clientes	84
c. Existencias: el activo por excelencia.	84
d. Tesorería y financiación (aviso: en este sector el dinero llega al final).	84
e. "Si no fuese por los anticipos de las preventas ..."	85
4. Financiación de la promoción inmobiliaria.	85
a. La financiación de una promoción inmobiliaria suele involucrar una serie de préstamos y líneas de crédito con entidades financieras.	85
b. Financiar el IVA.	85
c. Préstamo promotor.	86
d. Aplazamiento del pago del suelo por su efecto en el TIR.	86
e. ¿Cómo reportar periódicamente al banco?	86
5. Análisis de viabilidad de un proyecto inmobiliario: plazo de retorno, VAN y TIR, no es tan difícil.	86



6. Caso práctico de aplicación del análisis de viabilidad de un proyecto inmobiliario.	87
Payback (plazo de retorno)	87
Valor Actual Neto (VAN)	88
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	88
Capítulo 6. El control de gestión de las promotoras inmobiliarias.	89
1. Controlar es comparar los resultados con los planes.	89
2. Formas de controlar, desde la inspección a la auditoría.	90
a. Manuales Organizativos y de Procedimientos	90
b. Intervención	90
c. Inspección	91
d. Control interno	91
e. Auditoría interna	91
f. Auditoría externa	91
g. Auditoría operativa	91
h. Contabilidad analítica	92
i. Control presupuestario	92
j. Análisis por ratios	92
k. Cuadro de mando	92
3. Diferencias entre el control a priori del realizado a posteriori	93
4. ¿Qué es la eficacia del sistema de control de gestión?	93
5. Principios del control de gestión.	94
a. Principio de relevancia	94
b. Principio de objetividad	94
c. Principio de congruencia	94
d. Principio de controlabilidad	94
e. Principio de control por excepción	95
f. Principio de flexibilidad	95
6. Sistema de control.	95
a. La importancia de seleccionar los factores clave para controlar una empresa.	95
b. Selección de los factores clave de gestión	96
c. Los factores clave de éxito.	97
d. Características de los factores clave de éxito	97
e. Los factores clave de éxito como instrumento de gestión	98
7. Caso práctico del control de gestión en una promotora inmobiliaria que se dedica a la construcción de edificios residenciales y que tiene como objetivo construir y vender un determinado número de viviendas en un año.	98
Fase de organización	98
Fase de ejecución	99
Fase de control	99
Capítulo 7. El controller de gestión de gastos de la promoción inmobiliaria.	100
1. Controller: el puesto de trabajo más ofrecido.	100
2. ¿Cuál es la función del Controller en una empresa?	100
3. Las funciones del controller: poner en números los planes de la empresa.	101
a. Dirigir y participar	101
b. Identificar	101
c. Convertir los objetivos en planes de actuación	101
d. Asesorar	101
e. Coordinar	102
f. Efectuar o supervisar	102
g. Evaluar	102
h. Advertir	102
4. ¿Quién puede ser controller de una inmobiliaria?	103



5. Asistentes del controller o controller de departamentos o división. _____	104
Capítulo 8. ¿Qué hace el Controller de una inmobiliaria o constructora? ____	106
1. Un Controller trabaja para monitorear, coordinar y controlar un proyecto de principio a fin. _____	106
2. Especialización de los Controllers en el ámbito inmobiliario y de la construcción. _____	107
3. Rol del Controller del proyecto inmobiliario o de construcción. _____	107
4. ¿Cuáles son las tareas típicas de un Controller de proyecto inmobiliario o de construcción? _____	107
5. Caso práctico de aplicación de las tareas típicas de un Controller de proyecto inmobiliario o de construcción. _____	109
Preparación y coordinación del plan del proyecto _____	109
Definición de reglas y sistemas _____	109
Documentación y seguimiento del progreso: _____	109
Controlar el cambio y recomendar acciones preventivas: _____	109
Monitorear el cumplimiento del cronograma del proyecto con el plan de programación decidido _____	110
Aplicación práctica _____	110
Capítulo 9. ¿Cómo se estructura el sistema de control de gastos? _____	112
1. ¿Cómo se estructura el sistema de control de gastos? _____	112
a. Identificación y clasificación de los gastos _____	112
b. Establecimiento de presupuestos _____	112
c. Control de los gastos reales _____	112
d. Análisis de desviaciones _____	113
e. Informes de seguimiento _____	113
2. La estructura de control _____	113
a. Centro de responsabilidad o de actividad _____	113
b. Tipos de centros _____	113
c. La estructura de control _____	114
d. Centros de costes _____	114
e. Centros de ingresos _____	114
f. Centros de beneficios _____	115
3. La estructura de control debe ser específica para cada empresa _____	115
a. La naturaleza de las actividades _____	115
b. Las características del entorno _____	115
c. La estrategia de la empresa _____	115
d. La estructura organizativa _____	115
e. El estilo de dirección _____	115
4. El proceso de control _____	116
a. Formulación de objetivos, planes y responsables _____	116
b. Registro de resultados y cálculo de desviaciones _____	116
c. Análisis de desviaciones _____	116
d. Identificación, elaboración y selección de acciones correctoras _____	116
e. Implantación de acciones y seguimiento de las mismas _____	117
5. Sistemas de información _____	117
Capítulo 10. ¿Qué es la contabilidad de gestión de gastos? _____	120
1. La contabilidad de costes es un subconjunto de la contabilidad de gestión. _____	120
2. Control de la contabilidad de gestión _____	121
3. Niveles de control _____	122
a. Control de la estrategia _____	122
b. Control estructural _____	122



c. Control presupuestario _____	122
4. Caso práctico completo en euros de gestión de gastos de la promoción inmobiliaria residencial por el controller inmobiliario. _____	123
Identificar los principales costes del proyecto _____	123
Establecer un presupuesto detallado _____	123
Realizar un seguimiento de los gastos _____	124
Controlar los costes y evitar desviaciones _____	124
Presentar informes de gastos _____	124
Capítulo 11. Equilibrio financiero y balances. _____	125
1. La importancia del ratio. _____	125
a. Selección de los ratios más significativos _____	126
b. Fijación de valores objetivos _____	126
c. Cálculo de valores reales _____	126
d. Análisis de desviaciones _____	126
e. Comparación con ejercicios anteriores y del sector _____	127
f. Corrección de desviaciones _____	127
2. El equilibrio financiero _____	127
3. La estructura del balance _____	127
a. Valores del activo _____	128
Inmovilizado _____	128
Realizable _____	128
Disponible _____	128
b. Valores del pasivo _____	129
No exigible _____	129
Exigible a largo plazo _____	129
Exigible a medio plazo _____	129
Exigible a corto plazo _____	129
4. Pirámide de ratios economicos-financieros _____	129
a. Índice de crecimiento interno (I.C.I.) _____	129
b. Rentabilidad financiera. _____	131
c. Rentabilidad económica. _____	132
d. Control de la utilización de la inversión. _____	132
Formulación de objetivos, estrategias y políticas _____	132
Generación de propuestas de inversión _____	133
Plan de inversiones a largo plazo _____	133
Propuesta de inversión _____	133
Presupuesto de inversiones _____	133
Aprobación de la ejecución _____	133
Ejecución _____	133
Control de la ejecución _____	133
Control de resultados _____	134
5. Caso práctico del control de la utilización de la inversión inmobiliaria por el controller financiero inmobiliario. _____	134
Formulación de objetivos, estrategias y políticas _____	134
Generación de propuestas de inversión _____	134
Plan de inversiones a largo plazo _____	135
Propuesta de inversión _____	135
Presupuesto de inversiones _____	135
Aprobación de la ejecución _____	135
Ejecución _____	135
Control de la ejecución _____	135
Control de resultados _____	136
Capítulo 12. Distribución temporal de gastos. _____	137
1. Distribución temporal de gastos. _____	137



2. Plazo	137
3. Dimensión económica en base a la necesidad de fondos necesarios.	138
4. Movimiento de fondos de una inversión.	138
a. Fondos incrementales	139
b. Capital circulante	139
c. Recuperación de la inversión	139
d. Fondos generados por la inversión	139

Capítulo 13. El control de gastos y el análisis del riesgo económico de cada proyecto de inversión. **140**

1. Análisis de sensibilidad y de resultados.	140
a. El análisis de sensibilidad	140
b. La simulación de resultados	140
2. Control de los proyectos de inversión	141
a. Control de la ejecución	141
b. Análisis de los resultados y del desarrollo del proyecto	142
3. Liquidación anticipada del proyecto.	143
4. Caso práctico del control de gastos y el análisis del riesgo económico de cada proyecto de inversión inmobiliaria realizado por un controller financiero inmobiliario.	144
a. Control de gastos	144
Identificación de los costes	144
Establecimiento de presupuestos	144
Control de gastos	144
b. Análisis del riesgo económico	144
Evaluación de riesgos	144
Análisis de sensibilidad	145
Estrategias de mitigación de riesgos	145

Capítulo 14. El control de gastos en función de los departamentos responsables. **146**

1. Sistema de información contable de gestión por áreas de responsabilidad	146
a. Sistema contable de gestión	146
b. Etapas	147
c. Desventajas de un sistema de control analítico	147
Duplicidad en la responsabilidad de los costes	147
Acumulación de costes en los informes	148
d. Evaluación del sistema de control analítico	148
2. Clasificación de los costes	149
a. En función de la empresa a la que corresponden:	149
b. De acuerdo con su identificación con un determinado objeto de coste:	149
c. Momento en que se calculan:	149
d. De acuerdo con su afectación temporal o física:	149
e. De acuerdo con la autoridad sobre la generación del coste:	149
f. De acuerdo con su comportamiento al variar su nivel de actividad:	149
g. De acuerdo con su importancia en una determinada decisión	149
h. De acuerdo con el desembolso del coste	149
i. De acuerdo con su comportamiento en una disminución de actividades	150
j. De acuerdo con el cambio originado por un aumento/disminución en la actividad	150
k. De acuerdo con el tipo de producción	150
3. Modelo contable de control analítico por áreas de responsabilidad.	150
a. Diseño del control analítico	150
Identificación de los centros analíticos de coste o áreas de responsabilidad	151
Determinación de los objetivos de cada centro analítico de coste	151
Asignación de costes a los centros analíticos de coste	151



Elaboración del presupuesto de cada centro analítico de coste _____	151
Análisis de desviaciones _____	151
Elaboración de informes analíticos _____	151
b. Presupuestos de contabilidad analítica aplicables al modelo. _____	151
c. Etapas _____	152
e. Análisis del funcionamiento del modelo de costes y etapas. _____	153
4. Caso práctico del control de gastos que realiza un controller financiero inmobiliario en función de los departamentos responsables de una promotora inmobiliaria. _____	154
Identificación de los departamentos _____	154
Asignación de presupuestos _____	154
Seguimiento de gastos _____	154
Análisis de desviaciones _____	155
Informes y comunicación _____	155
Optimización de gastos _____	155
Ejemplo con el departamento de construcción _____	155
Ejemplo con el departamento de marketing _____	156
PARTE SEGUNDA _____	157
Contabilidad financiera inmobiliaria. _____	157
Capítulo 15. Rentabilidad de la empresa. _____	157
1. Rentabilidad de la empresa. _____	157
2. Análisis financiero de la empresa. _____	159
a. Ratio de endeudamiento _____	160
b. Ratio de solvencia _____	160
c. Ratio de rentabilidad financiera _____	160
3. Tipos de análisis. Análisis dinámico o análisis estático _____	161
4. La cuenta de pérdidas y ganancias. _____	163
Capítulo 16. La planificación financiera. Análisis del Balance (rentabilidad y solvencia). _____	165
1. La planificación financiera. _____	165
2. Elementos fundamentales de la planificación financiera. _____	166
3. Características de la planificación financiera. _____	167
a. Definir objetivos financieros a corto y largo plazo. _____	167
b. Establecer políticas financieras _____	167
c. Desarrollar procedimientos para implementar las políticas financieras. _____	167
Los métodos del período de recuperación y la TIR (tasa interna de rentabilidad) _____	167
4. Previsiones financieras en función de las ventas estimadas. _____	168
a. En base al porcentaje sobre ventas. _____	168
b. En base al presupuesto de Tesorería. _____	169
b. El presupuesto variable. _____	169
Ejemplo de presupuesto variable de venta de viviendas _____	170
c. Presupuesto cambiante _____	170
d. Los flujos de entrada _____	171
e. Flujos de salida. _____	171
5. La planificación financiera y la técnica contable. _____	172
6. Análisis del balance (rentabilidad y solvencia). _____	172
a. Balance. _____	172
b. Composición del Activo _____	173
c. Composición del Pasivo _____	174
Patrimonio o No Exigible _____	174
Pasivos a largo plazo _____	174



Pasivos a corto plazo	174
7. Análisis del Balance (rentabilidad y solvencia).	175
a. La rentabilidad	175
b. Análisis de la solvencia	176
8. Análisis mediante ratios.	176
a. Financiación de Activo fijo	177
b. Financiación de activo circulante	177
c. Solvencia total	177
d. Solvencia a corto	177
Capítulo 17. Análisis patrimonial de un balance (estático y dinámico).	179
1. Análisis patrimonial estático de un balance.	179
Consolidación	179
Funcionalidad	179
Materialidad	179
a. Análisis del activo.	180
b. Análisis del pasivo y endeudamiento.	180
2. Nivel de endeudamiento.	181
3. Análisis patrimonial dinámico	182
PARTE TERCERA.	184
Tesorería y Cash-Management.	184
Capítulo 18. Gestión de tesorería. Cash-Management.	184
1. El objetivo final del cash-management por el director financiero.	184
2. Funciones de la tesorería.	185
a. Planificar y controlar el presupuesto de tesorería	185
b. Administrar las necesidades y excedentes a corto plazo	185
c. Supervisar las condiciones bancarias	186
d. Gestionar los riesgos asociados a los activos monetarios	186
3. Resultados y gastos financieros.	186
4. Principios del Cash Management.	187
5. Previsión de riesgos del Cash Management.	187
6. Ventajas competitivas gracias al Cash Management.	188
7. ¿Diferencias entre el cash-flow económico y el financiero?	188
Capítulo 19. Contabilidad de Costes y de Gestión.	190
1. Presupuesto de un proyecto de construcción.	190
a. El proceso presupuestario de proyectos de construcción en la actividad económica.	191
b. El proceso presupuestario de proyectos y la contabilidad de costes y de gestión.	192
c. Presupuesto de proyectos. Diferencias entre los presupuestos del proyectista independiente y de la empresa contratista	192
2. Metodología de cálculo de costes y elaboración de presupuestos.	194
3. Unidad de obra	195
a. Unidad de obra en Contabilidad de Costes y de Gestión.	195
b. Unidad de obra en presupuestos de proyectos de construcción.	195
c. Estado de mediciones	195
d. Partidas alzadas	196
e. Cuadros de precios	196
4. Costes de personal.	197
5. Costes de los materiales.	197



6. Precio unitario.	198
7. Precio descompuestos.	199
8. Precios auxiliares	199
9. Presupuestos	200
a. Presupuestos parciales	200
b. Presupuesto general	200
Presupuesto de Ejecución Material	201
Presupuesto de Ejecución por Contrata	201
c. Los precios de coste en la base de datos de la edificación.	201
Capítulo 20. Contabilidad de la obra.	203
1. Definiciones de precios.	203
a. Precio básico (PB)	203
b. Precio auxiliar (PA).	204
c. Precio unitario (PU)	205
d. Precio complejo (PC)	205
e. Precio funcional (PF)	206
2. Los precios en el banco de datos estructurado.	206
a. Precio de partida de obra (o Precio Unitario descompuesto) (PU)	206
b. Precio de conjunto de partidas de obra (o Precio Complejo descompuesto) (PC)	206
c. Precio de Suministro (PSU)	206
d. Precio de partida de obra auxiliar (o Precio Unitario auxiliar) (PUA)	207
e. Precio complejo auxiliar (PCA)	207
3. Sistemas de contabilidad de costes	207
4. Clasificación en costes directos e indirectos.	208
a. En la contabilidad de costes y de gestión.	208
b. Proceso de cálculo de precios de coste en edificación	208
c. Relación de elementos de costes directos e indirectos.	210
Capítulo 21. Definición de cada tipo de precio.	215
1. Precio de suministro (PSU)	215
2. Precio auxiliar (PA)	215
3. Precio unitario descompuesto y auxiliar.	216
a. Precio unitario descompuesto (PUD)	216
b. Precio unitario auxiliar (PUA)	216
c. Precios complejos descompuesto y auxiliar. Precio complejo descompuesto (PCD)	217
d. Precio complejo auxiliar (PCA)	217
e. Precio funcional descompuesto (PFD)	218
Capítulo 22. Los precios de coste desde la contabilidad de costes y de gestión.	219
1. Exclusión de costes indirectos: precios auxiliares.	219
Precio auxiliar (PA), el precio unitario auxiliar (PUA) y el precio complejo auxiliar (PCA).	219
2. Inclusión de costes indirectos: precios de coste.	220
a. Precio de coste (PC)	220
b. Precio unitario de coste (PUC)	220
c. Precio complejo de coste (PCC)	220
3. Desglose del coste total en diversos componentes o costes. precios descompuestos.	220
4. Referencia espacial del precio.	222
a. El Precio de suministro (PSU) se diferencia del Precio básico de los materiales	222
b. El coste de la unidad de obra como coste predeterminado.	224
c. El coste de la unidad de obra como coste predeterminado o estándar.	224



d. El coste de la unidad de obra como coste semicompleto. _____	225
e. El control de costes de la unidad de obra. _____	225
f. Coste real y coste estándar _____	226
g. Desviaciones en costes directos. Clases de desviaciones: técnicas y económicas _____	228
Capítulo 23. Gestión financiera del riesgo clientes. Efecto en balance. _____	230
1. Gestión financiera del riesgo clientes. Efecto en balance. _____	230
2. Aspectos a tener en cuenta en la gestión del "riesgo" de los clientes _____	231
3. Análisis del riesgo _____	232
Capítulo 24. Gestión de cobros. _____	235
1. Gestión de cobros _____	235
2. Costes de la gestión de cobros _____	236
3. ¿Cuáles son las acciones que podemos realizar en la gestión de impagados? _____	237
PARTE CUARTA _____	238
Checklists del controller inmobiliario. Control de gestión de gastos de la promoción inmobiliaria _____	238
Capítulo 25. Checklists del controller inmobiliario. Control de gestión de gastos de la promoción inmobiliaria _____	238
CHECKLIST 1: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN DE GASTOS _____	238
CHECKLIST 2: FASES DEL CONTROL DE GESTIÓN DE GASTOS _____	239
CHECKLIST 3: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE GASTOS _____	240
CHECKLIST 4: IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE GASTOS EN LA PROMOCIÓN INMOBILIARIA _____	241
CHECKLIST 5: PRESUPUESTACIÓN DE GASTOS DE LA PROMOCIÓN INMOBILIARIA _____	242
CHECKLIST 6: CONTROL PRESUPUESTARIO DE GASTOS _____	243
PARTE QUINTA _____	245
Casos prácticos del Controller Inmobiliario. El control de gestión de gastos de la promoción inmobiliaria. _____	245
Capítulo 26. Casos prácticos del Controller Inmobiliario. El control de gestión de gastos de la promoción inmobiliaria. _____	245
Caso práctico 1: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Planificación inicial del presupuesto" _____	245
Causa del Problema _____	245
Soluciones Propuestas _____	245
Implementación de software de gestión de costes y presupuestos _____	245
Análisis de valor ganado (EVM) _____	246
Consulta con expertos locales _____	246
Consecuencias Previstas _____	246
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	246
Lecciones Aprendidas _____	246
Caso práctico 2: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Gestión de desviaciones presupuestarias en fase de ejecución" _____	247
Causa del Problema _____	247
Soluciones Propuestas _____	247
Renegociación con proveedores _____	247
Revisión y ajuste del cronograma de obra _____	247
Control de cambios riguroso _____	247
Consecuencias Previstas _____	248
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	248
Lecciones Aprendidas _____	248



Caso práctico 3: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Optimización de gastos indirectos en promociones inmobiliarias"	249
Causa del Problema	249
Soluciones Propuestas	249
Evaluación y renegociación de contratos de servicios externos	249
Compra versus alquiler de equipo	249
Implementación de un sistema de gestión de compras centralizado	249
Consecuencias Previstas	250
Resultados de las Medidas Adoptadas	250
Lecciones Aprendidas	250
Caso práctico 4: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Gestión de riesgos en la compra de terrenos"	251
Causa del Problema	251
Soluciones Propuestas	251
Auditoría y análisis de due diligence	251
Negociación de cláusulas de salvaguarda en el contrato de compra	251
Estrategia de mitigación de riesgos	251
Consecuencias Previstas	252
Resultados de las Medidas Adoptadas	252
Lecciones Aprendidas	252
Caso práctico 5: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Optimización de la financiación de proyectos"	253
Causa del Problema	253
Soluciones Propuestas	253
Reestructuración de la financiación del proyecto	253
Negociación con entidades financieras	253
Implementación de un modelo de financiación en fases	253
Consecuencias Previstas	254
Resultados de las Medidas Adoptadas	254
Lecciones Aprendidas	254
Caso práctico 6: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Control de sobrecostos en la fase de construcción"	255
Causa del Problema	255
Soluciones Propuestas	255
Revisión y ajuste del contrato de proveedores	255
Implementación de un sistema de aprobación de cambios estricto	255
Mejora en la planificación de la logística y almacenamiento	255
Consecuencias Previstas	256
Resultados de las Medidas Adoptadas	256
Lecciones Aprendidas	256
Caso práctico 7: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Manejo de fluctuaciones del mercado en proyectos a largo plazo"	257
Causa del Problema	257
Soluciones Propuestas	257
Adopción de contratos flexibles con proveedores y contratistas	257
Establecimiento de un fondo de contingencia robusto	257
Diversificación del diseño del proyecto	257
Consecuencias Previstas	258
Resultados de las Medidas Adoptadas	258
Lecciones Aprendidas	258
Caso práctico 8: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Estrategias para la reducción de gastos fijos en tiempos de baja demanda"	259
Causa del Problema	259
Soluciones Propuestas	259
Renegociación de arrendamientos y contratos de servicio	259
Implementación de tecnologías de eficiencia energética	259



Reestructuración del equipo de trabajo _____	259
Consecuencias Previstas _____	260
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	260
Lecciones Aprendidas _____	260
Caso práctico 9: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Mejora en la eficiencia del ciclo de pago a proveedores" _____	261
Causa del Problema _____	261
Soluciones Propuestas _____	261
Implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) _____	261
Capacitación y desarrollo del personal _____	261
Revisión y optimización del flujo de trabajo _____	261
Consecuencias Previstas _____	262
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	262
Lecciones Aprendidas _____	262
Caso práctico 10: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Implementación de medidas sostenibles en proyectos inmobiliarios" _____	263
Causa del Problema _____	263
Soluciones Propuestas _____	263
Evaluación de tecnologías verdes y rentables _____	263
Análisis de financiación y subvenciones para sostenibilidad _____	263
Desarrollo de una campaña de marketing verde _____	263
Consecuencias Previstas _____	264
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	264
Lecciones Aprendidas _____	264
Caso práctico 11: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Mejora en la gestión del flujo de caja en proyectos de construcción" _____	265
Causa del Problema _____	265
Soluciones Propuestas _____	265
Implementación de un sistema de pagos escalonados _____	265
Refuerzo de las políticas de cobro _____	265
Optimización de los ciclos de pago a proveedores _____	265
Consecuencias Previstas _____	266
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	266
Lecciones Aprendidas _____	266
Caso práctico 12: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Análisis de viabilidad económica para nuevos desarrollos inmobiliarios" _____	267
Causa del Problema _____	267
Soluciones Propuestas _____	267
Realización de un estudio de mercado exhaustivo _____	267
Evaluación financiera detallada _____	267
Consultas con expertos urbanísticos y legales _____	267
Consecuencias Previstas _____	268
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	268
Lecciones Aprendidas _____	268
Caso práctico 13: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Gestión de la variabilidad de costes en grandes proyectos de infraestructura" _____	269
Causa del Problema _____	269
Soluciones Propuestas _____	269
Contratación de proveedores con cláusulas de precio fijo _____	269
Uso de futuros y opciones para materias primas _____	269
Desarrollo de un plan de contingencia robusto _____	269
Consecuencias Previstas _____	270
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	270
Lecciones Aprendidas _____	270
Caso práctico 14: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Evaluación y mejora del rendimiento de los subcontratistas" _____	271



Causa del Problema	271
Soluciones Propuestas	271
Implementación de un sistema de evaluación de desempeño	271
Renegociación de contratos con incentivos y penalizaciones	271
Formación y asistencia técnica a subcontratistas	271
Consecuencias Previstas	272
Resultados de las Medidas Adoptadas	272
Lecciones Aprendidas	272

Caso práctico 15: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Optimización de la recuperación de costes a través de políticas de anticipos de clientes" 273

Causa del Problema	273
Soluciones Propuestas	273
Reestructuración de la política de anticipos	273
Incentivos para pagos anticipados	273
Implementación de garantías y seguros	273
Consecuencias Previstas	274
Resultados de las Medidas Adoptadas	274
Lecciones Aprendidas	274

Caso práctico 16: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Reducción de costes mediante la optimización de la cadena de suministro" 275

Causa del Problema	275
Soluciones Propuestas	275
Consolidación de proveedores	275
Implementación de un sistema de gestión de inventario Just-In-Time (JIT)	275
Negociaciones de compra centralizada	275
Consecuencias Previstas	276
Resultados de las Medidas Adoptadas	276
Lecciones Aprendidas	276

Caso práctico 17: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Análisis y control de los costes variables de construcción" 277

Causa del Problema	277
Soluciones Propuestas	277
Contratos con precios ajustables	277
Sistema de monitoreo en tiempo real	277
Estrategias de compras anticipadas	277
Consecuencias Previstas	278
Resultados de las Medidas Adoptadas	278
Lecciones Aprendidas	278

Caso práctico 18: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Gestión de los costes de financiación en desarrollo inmobiliario" 279

Causa del Problema	279
Soluciones Propuestas	279
Refinanciación de la deuda existente	279
Negociación de mejores condiciones con los bancos	279
Diversificación de fuentes de financiación	279
Consecuencias Previstas	280
Resultados de las Medidas Adoptadas	280
Lecciones Aprendidas	280

Caso práctico 19: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Mejora de la rentabilidad mediante la reevaluación de proyectos en curso" 281

Causa del Problema	281
Soluciones Propuestas	281
Análisis de coste-beneficio de mejoras adicionales	281
Revisión de la estrategia de marketing y comercialización	281
Optimización de la gestión operativa del inmueble	281
Consecuencias Previstas	282
Resultados de las Medidas Adoptadas	282



Lecciones Aprendidas	282
Caso práctico 20: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Implementación de un sistema de control de costes por departamentos"	283
Causa del Problema	283
Soluciones Propuestas	283
Implementación de un sistema contable de gestión por áreas de responsabilidad	283
Formación y capacitación en gestión de presupuestos por departamentos	283
Evaluación de desempeño basada en objetivos financieros	283
Consecuencias Previstas	284
Resultados de las Medidas Adoptadas	284
Lecciones Aprendidas	284
Caso práctico 21: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Estrategias para la gestión eficiente de proyectos de renovación"	285
Causa del Problema	285
Soluciones Propuestas	285
Evaluación técnica detallada antes de la compra	285
Planificación de contingencias robusta	285
Implementación de tecnología de construcción avanzada	285
Consecuencias Previstas	286
Resultados de las Medidas Adoptadas	286
Lecciones Aprendidas	286
Caso práctico 22: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Optimización de la gestión de efectivo en promociones inmobiliarias"	287
Causa del Problema	287
Soluciones Propuestas	287
Mejora en la precisión de las previsiones de flujo de caja	287
Establecimiento de líneas de crédito rotativas	287
Optimización de los términos de pago con clientes y proveedores	287
Consecuencias Previstas	288
Resultados de las Medidas Adoptadas	288
Lecciones Aprendidas	288
Caso práctico 23: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Gestión eficiente de recursos humanos en proyectos de construcción"	289
Causa del Problema	289
Soluciones Propuestas	289
Implementación de un sistema de gestión de recursos humanos especializado	289
Programa de capacitación y desarrollo continuo	289
Evaluaciones de desempeño y planes de incentivos	289
Consecuencias Previstas	290
Resultados de las Medidas Adoptadas	290
Lecciones Aprendidas	290
Caso práctico 24: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Reducción de costes mediante la implementación de prácticas de construcción sostenible"	291
Causa del Problema	291
Soluciones Propuestas	291
Adopción de tecnologías de construcción ecológica	291
Certificaciones de sostenibilidad	291
Análisis de retorno de inversión (ROI) para mejoras sostenibles	291
Consecuencias Previstas	292
Resultados de las Medidas Adoptadas	292
Lecciones Aprendidas	292
Caso práctico 25: "CONTROLLER INMOBILIARIO" - "Gestión avanzada de la información para optimizar la toma de decisiones"	293
Causa del Problema	293
Soluciones Propuestas	293
Implementación de un sistema de Business Intelligence (BI)	293



Capacitación en análisis de datos para el equipo directivo _____	293
Desarrollo de un dashboard personalizado _____	293
Consecuencias Previstas _____	294
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	294
Lecciones Aprendidas _____	294





¿QUÉ APRENDERÁ?



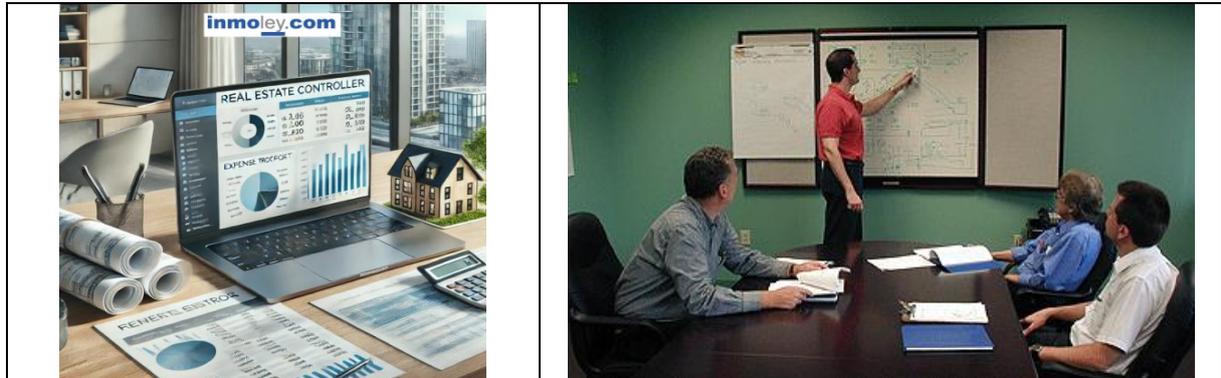
Con la guía práctica del Controller Inmobiliario, usted aprenderá los conceptos fundamentales del control de gestión de gastos en la promoción inmobiliaria, así como las herramientas y técnicas necesarias para implementar un sistema eficaz de control presupuestario.

Algunos de los temas específicos que se tratan en la guía son:

- **Definición y características del Controller Inmobiliario.**
- **Identificación y clasificación de los diferentes tipos de gastos en la promoción inmobiliaria.**
- **Proceso de presupuestación de gastos y elaboración de un presupuesto realista y detallado.**
- **Proceso de control presupuestario, análisis de desviaciones y acciones correctivas y preventivas.**
- **Ejemplos prácticos de aplicación del control de gestión de gastos en la promoción inmobiliaria.**

En general, la guía proporciona un marco completo para entender la importancia del control de gestión de gastos en la promoción inmobiliaria y cómo implementar un sistema efectivo que maximice la rentabilidad de la inversión.

Introducción



Optimización de Gastos en la Promoción Inmobiliaria: El Rol Clave del Controller Inmobiliario

En el competitivo mercado inmobiliario, la figura del controller inmobiliario se convierte en esencial para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de los proyectos. Este artículo explora cómo los controllers inmobiliarios optimizan la gestión de gastos en la promoción inmobiliaria, desempeñando un papel crucial en la planificación financiera, el control de costes y la toma de decisiones estratégicas para el éxito del negocio.

Función del Controller Inmobiliario

El controller inmobiliario supervisa las finanzas y los gastos asociados a los proyectos de promoción inmobiliaria, desde la adquisición del terreno hasta la venta final de la propiedad. Esta posición estratégica no solo implica la revisión de las cifras, sino también la implementación de sistemas de control que aseguren la eficiencia y la reducción de costes sin comprometer la calidad. El objetivo es maximizar el valor de cada proyecto, garantizando que cada euro invertido contribuya al retorno deseado.

Proceso de Control de Gastos

- **Presupuestación Rigurosa:** Establecimiento de presupuestos detallados que reflejen los costes reales esperados en cada fase del proyecto. Esto incluye costes directos como materiales y mano de obra, así como costes indirectos como licencias y seguros.
- **Análisis de Desviaciones:** Monitoreo constante de los gastos reales en comparación con los presupuestos establecidos, identificando desviaciones y sus causas para tomar medidas correctivas de manera oportuna.
- **Evaluación de Rentabilidad:** Análisis de la rentabilidad de los proyectos a través de indicadores clave de rendimiento, ajustando estrategias y presupuestos para optimizar los resultados financieros.



- Negociación y Selección de Proveedores: Desarrollo de relaciones estratégicas con proveedores para obtener materiales de calidad a precios competitivos, incluyendo la negociación de contratos que favorezcan los términos de pago y la flexibilidad.

Desafíos y Estrategias de Solución

El dinámico entorno del mercado inmobiliario presenta desafíos constantes en términos de fluctuaciones de precios, cambios regulatorios y riesgos económicos. Los controllers inmobiliarios deben adaptarse rápidamente a estos cambios y emplear estrategias proactivas, como:

- Flexibilidad en la Planificación: Adaptarse a cambios imprevistos sin comprometer los objetivos financieros.
- Uso de Tecnología: Implementar software de gestión de proyectos y sistemas ERP para un seguimiento preciso y en tiempo real de los costes.
- Capacitación Continua: Mantenerse actualizado con las tendencias del mercado y las mejores prácticas en gestión financiera y control de costes.

El control eficiente de los gastos en la promoción inmobiliaria es fundamental para el éxito de cualquier desarrollo. El controller inmobiliario, como guardián financiero, desempeña un papel vital en asegurar que los proyectos no solo sean viables sino también rentables. A través de una gestión meticulosa y estratégica, estos profesionales contribuyen significativamente al crecimiento y la estabilidad de las empresas inmobiliarias.