



CURSO/GUÍA PRÁCTICA DIRECCIÓN DE EMPRESAS INMOBILIARIAS

**Experto en Gestión de Empresas
Inmobiliarias**





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	18
Introducción	19
¿Qué hace el director de una empresa inmobiliaria?	19
¿Cuáles son las funciones del director de una empresa inmobiliaria?	20
Obligaciones y responsabilidades del director de una empresa inmobiliaria.	20
PARTE PRIMERA	22
Dirección y Gestión de Empresas Inmobiliarias.	22
Capítulo 1. El mercado de la empresa inmobiliaria	22
1. Análisis estratégico de la situación del sector inmobiliario en el entorno nacional y global.	22
a. Cambios en las estructuras socio-demográficas.	23
b. Cambios en los hábitos de consumo.	23
2. La demanda en el sector inmobiliario.	24
CHECK-LIST	26
Defina la gestión estratégica de las empresas inmobiliarias. Desde los modelos tradicionales a los modelos diversificados y complejos. Oportunidades de inversión y diversificación de las empresas inmobiliarias: apertura internacional, nuevos modelos de negocios y nuevas tecnologías de gestión.	26
Capítulo 2. Gestión estratégica de las empresas inmobiliarias.	27
1. ¿Dónde está nuestra empresa inmobiliaria y a dónde queremos llevarla?	27
2. ¿Cómo conducir a nuestra empresa inmobiliaria hacia su mejor futuro?	30
3. Dirección por objetivos	32
4. La casi imposible planificación en el sector inmobiliario.	33
TALLER DE TRABAJO	36
Dirección por objetivos en empresas inmobiliarias.	36
1. La Dirección por Objetivos (Balanced Scorecard).	36
a. Asignación de objetivos específicos a cada nivel y cada persona.	36
b. Plan de acción y unos objetivos concretos en línea.	37
c. Principios de la dirección por objetivos	37
2. Elementos claves para que funcione La Dirección por Objetivos (Balanced Scorecard).	37
a. Objetivos realistas.	37
b. Objetivos legítimos y aceptados.	38
3. Ejemplo de dirección por objetivos de una inmobiliaria.	38
4. Ventajas de la dirección por objetivos para el trabajador.	38
a. Sabe lo que se espera de él.	38
b. Su trabajo es medible de modo objetivo.	39
5. Ventajas de la dirección por objetivos para los cuadros de mando.	39
a. Crea equipo porque todos son responsables.	39
b. Mejora la comunicación entre cuadros de mando y colaboradores.	39
6. Ventajas de la dirección por objetivos para la empresa.	39
TALLER DE TRABAJO	41



La Dirección por Objetivos (DPO)	41
1. Si no se fijan objetivos no se pueden medir los resultados.	41
2. La dirección por objetivos es una estrategia de dirección participativa y delegativa.	41
3. La Dirección por objetivos deja claro desde el principio lo que se quiere.	42
4. Ventajas de la dirección por objetivos.	43
a. Para el colaborador.	43
b. Para el cuadro de mando.	43
c. Para la empresa.	44
5. La dirección por objetivos tiene una recompensa económica.	44
TALLER DE TRABAJO	46
Caso real. La Dirección por Objetivos (DPO) aplicada en un organismo público.	46
TALLER DE TRABAJO	67
Esquemas. La Dirección por Objetivos (DPO).	67
CHECK-LIST	94
Desarrolle el sistema más adecuado de gestión integral de empresas inmobiliarias. Dirección integral, elaboración de los planes de negocio y planes estratégicos en las empresas inmobiliarias.	94
Capítulo 3. Organización departamental de una empresa inmobiliaria.	95
1. La coordinación de departamentos en la promoción inmobiliaria.	95
Departamento técnico de desarrollo.	95
Departamento técnico de ejecución material de la promoción.	95
Departamento comercial.	96
Departamento administrativo o económico-financiero.	96
Departamentación de la estructura funcional por promociones inmobiliarias	97
El Director General de la Promoción.....	97
El Comité de la Promoción inmobiliaria.	98
2. Organigrama de una promotora	98
Director general de la promoción	99
Departamento técnico	99
Director Departamento	99
Departamento comercial	99
Director Departamento	99
Personal-vendedores	99
Departamento económico-financiero	99
Director Departamento	99
3. Una promotora inmobiliaria: muchas empresas dentro de una sola.	100
Capítulo 4. Análisis de inversión y proyectos inmobiliarios. Desarrollo de proyectos.	103
1. ¿Qué promoción inmobiliaria quiero hacer, pisos, oficinas, naves, etc.?	103
2. Planificar: anticiparse al futuro.	104
3. ¿Qué se entiende por control de gestión?	105
Índices de resultados de la promoción inmobiliaria por departamentos y su evolución temporal.	106
Control de la evolución de las ventas y de la estimación de costes y márgenes.....	106
Control presupuestario por áreas funcionales y global, y control específico de los flujos de caja (presupuesto de Tesorería)	106
4. El control de gestión a través del presupuesto.	107



a. Control de los planes operativos de una promoción inmobiliaria. _____	107
b. Informe periódico. _____	107
c. Los presupuestos. Control presupuestario. _____	107
5. El control del "cash-flow". _____	108
a. Control económico de la rentabilidad del proyecto inmobiliario. _____	108
b. Control financiero _____	108
TALLER DE TRABAJO _____	110
Todo el papeleo. Desde la compra del solar a la conclusión del edificio. _____	110
1. La improvisación en una promoción inmobiliaria se paga y caro. _____	110
2. La gestión empresarial de una promotora inmobiliaria. _____	111
3. Control del riesgo inmobiliario. Los seguros de la edificación. _____	112
4. Los estudios técnicos de toda promoción inmobiliaria. _____	113
• Estudio urbanístico de viabilidad de la promoción _____	114
• Estudio registral de viabilidad de la promoción inmobiliaria _____	114
• Estudio de mercado de viabilidad de la promoción _____	114
• Estudio financiero de viabilidad de la promoción _____	114
• Estudio geotécnico del terreno _____	114
• Proyecto de demolición _____	114
• Proyecto básico arquitectónico _____	114
• Proyecto de Telecomunicaciones _____	114
• Proyecto de ejecución arquitectónico _____	114
• Proyecto de Seguridad y Salud _____	114
• Proyecto de urbanización _____	114
• Estudios de oferta de las empresas constructoras a seleccionar _____	114
• Plan de Seguridad _____	114
5. La selección del constructor. _____	118
6. Trámites urbanísticos, fiscales y administrativos. _____	120
CHECK-LIST _____	128
Un promotor intuitivo compra un suelo directo barato bien localizado y gana dinero con independencia del arquitecto, constructor, etc., pero ¿ha ganado todo el que podía?, ¿ha vendido bien? _____	128
Desarrollo práctico de la ejecución del proyecto y gestión integrada. Desde la compra del suelo hasta la postventa, pasando por todas las fases del la promoción (compra, diseño, licitación, adjudicación, planning, marketing, ventas, escrituras y postventa), aprendiendo a realizar un estudio de viabilidad del mismo. _____	128
Capítulo 5. Inmobiliaria patrimonialista. _____	129
1. Calidad del patrimonio en explotación (renovación patrimonial). _____	129
2. Labor inversora. Identificar potenciales oportunidades de compra. _____	129
3. Perfil del arrendatario y Calendario de vencimiento y revisión de contratos de alquiler. _____	129
a. Base de clientes se encuentra diversificada _____	130
b. Vencimientos arrendaticios equilibrados. _____	130
4. Reestructuración del patrimonio de la Sociedad mediante la venta de sus activos no estratégicos. _____	130
5. Estrategia de crecimiento y especialización. _____	130
TALLER DE TRABAJO _____	132
Medidas anticíclicas de prevención del riesgo inmobiliario. _____	132
TALLER DE TRABAJO. _____	133



Proceso de reestructuración de su patrimonio con el objeto de incrementar los niveles de rentabilidad _____	133
TALLER DE TRABAJO _____	134
Criterios de rentabilidad. _____	134
TALLER DE TRABAJO _____	135
Compras. Política de adquisiciones y crecimiento. _____	135
TALLER DE TRABAJO _____	136
Diferencias contables entre inmobiliarias patrimonialistas (contabilizan sus activos inmobiliarios en partidas dentro del inmovilizado) y promotoras inmobiliarias contabilizan el suelo y las viviendas como existencias dentro del activo circulante	136
TALLER DE TRABAJO _____	137
El negocio PATRIMONIALISTA de una inmobiliaria. _____	137
TALLER DE TRABAJO _____	143
Ejemplo real de gran inmobiliaria patrimonialista de referencia internacional en el proceso de adquisición selectiva de activos de alta rentabilidad en zonas prime.	143
Capítulo 6. Organigrama de una inmobiliaria patrimonialista. División de Patrimonio. Gestión y administración de activos. _____	204
1. Departamento de Gestión de Inmuebles _____	204
2. Departamento de gestión de promociones inmobiliarias. _____	205
Procedimientos generales _____	205
a. Definición del producto _____	205
b. Desarrollo del Proyecto _____	206
c. Desarrollo de la obra por el contratista _____	206
3. Departamento de gestión de suelo. _____	206
a. Procesos en el desarrollo promocional. _____	206
b. Gestión de suelo. _____	206
c. Desarrollo de cada proyecto. Project management. _____	207
d. Diseño y posterior control y supervisión de cada promoción. _____	207
4. Departamento de planificación y control y relaciones con los inversores. _____	208
5. Departamento financiero. _____	208
a. Operativa Financiera _____	208
b. Gastos de una inmobiliaria patrimonialista. _____	208
6. Departamento de Administración de Inmuebles. _____	209
7. Departamento de conservación de inmuebles. _____	210
Política de mantenimiento y conservación. _____	210
8. Departamento comercial y de marketing _____	210
Comercialización del patrimonio en alquiler o destinado a la venta. _____	211
Venta de Activos _____	212
a. Política de venta _____	212
b. Fijación de precios _____	212
c. Precios y campaña publicitaria _____	212
d. Oficina de venta _____	213
e. Gestión post-venta _____	213
g. Factores de oferta _____	213
TALLER DE TRABAJO _____	214
La gestión técnica del patrimonio en una inmobiliaria patrimonialista. _____	214
Director patrimonio. _____	215



Departamento Técnico.	215
Gerente de Inmuebles.	215
Gestor Técnico Externo (Facilities Management FM).	215
Empresa de Servicios de Mantenimiento	215
Gestor instalaciones.	215
Manual de Calidad.	215
Gestión energética y medioambiental.	215
Gestor mantenimiento.	215
Gestor seguridad.	215
Gestor obra civil-arquitectura.	215
Responsable administrativo.	215
Responsable técnico del inmueble.	215
Inspección técnica.	215
Libro del edificio.	215
Estrategia de contratación del mantenimiento preventivo.	215
Mantenimiento Preventivo.	215
Calendario de Operaciones de Mantenimiento.	215
Registro de Incidencias.	215
Registro de Operaciones.	215
Manual del usuario (servicios y mantenimiento, descripción del edificio, conserjería y limpieza).	215
Plan de Mantenimiento.	215
Plan de emergencia.	215
Gestión de la seguridad en los inmuebles.	215
Auditoría técnica estado actual del inmueble.	215
Validación del plan de mantenimiento preventivo.	216

CHECK-LIST **234**

Claves del negocio inmobiliario patrimonialista.	234
Ingresos por rentas, equilibrio de la compañía.	234
Creación de patrimonio:	234
• compra	234
• desarrollo	234
Tipos de patrimonio:	234
• centros comerciales	234
• oficinas	234
• viviendas	234
• hoteles	234
• parques logísticos / industrial	234
• (otros)	234
Rentabilidad. Muy sensible a las variables.	234
Financiación. Operaciones con mucho apalancamiento.	234
Gestión del patrimonio:	234
• personal propio o externalización.	234
• estructura de ingresos y gastos.	234
• rentabilidad.	234
• personalización y adaptación a las especiales características de cada inmueble.	235
• gestión del activo (técnica y administrativa): conservación, contratación de suministros y servicios; contratos de mantenimiento; gestión de comunidades de propietarios; gestión del cobro y facturación, etc.	235
• comercialización; contratos de arrendamiento, estudios de mercado y propuestas de actualización de rentas, mantenimiento y gestión-resolución de incidencias; etc.	235
• rotación de activos.	235

Capítulo 7. Política de contención del riesgo. **236**

1. Suelo de calidad por su ubicación y proceso urbanístico y contrataciones de obra.	236
2. Compra de suelo selectiva.	236
3. Contratación de obra.	236

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



4. Política de diferenciación de producto y marca _____	237
PARTE SEGUNDA. _____	239
La sustancia del negocio inmobiliario: Gestión, Planificación y Control de Obras. ____	239
Capítulo 8. Fases de control de un Dpto. técnico. _____	239
1. Desde las certificaciones de obra a la post-venta. _____	239
2. Esquemas del desarrollo de los planes operativos. _____	244
a. Plan operativo técnico, departamento técnico _____	244
b. Plan operativo técnico de ejecución material de la promoción. Departamento técnico de ejecución material _____	246
c. Plan de contratación _____	246
d. Plan operativo comercial _____	247
Plan de comercialización _____	247
e. Plan operativo de recursos humanos _____	248
f. Plan operativo financiero y de tesorería _____	248
Plan de financiación _____	248
g. Previsiones económico-financieras _____	249
h. Plan de desarrollo _____	249
i. Plan de ejecución material _____	249
Plan comercial _____	249
Plan de recursos humanos _____	250
Plan de financiación _____	250
Presupuesto o plan de tesorería por períodos _____	250
Presupuesto de la promoción por períodos y total _____	250
TALLER DE TRABAJO. _____	251
Gestión de obra _____	251
1. El encargo del promotor. _____	252
2. La empresa constructora y su organización. _____	252
3. El proyecto de organización _____	254
a. Memoria _____	255
b. Planos _____	256
c. Pliego de condiciones _____	256
d. Presupuesto _____	256
4. Fases preliminares. _____	257
5. Elaboración de un plan de organización interior. _____	262
Plan de organización interna de la obra. _____	262
La dirección de obra la encargada de realizarlo. _____	262
Método organizativo de la obra. _____	263
Orden del plan. Elementos esenciales del inicio de obra. _____	263
Símbolos señalando las instalaciones del plano de implantación. _____	264
Localización de medios auxiliares de la obra. _____	264
Plan de avance diario de la obra. _____	265
Fijar el ciclo de trabajo por grupos de trabajo. _____	265
Capítulo 9. La gestión del proyecto y las relaciones con los arquitectos y técnicos. _____	267
1. Preestudio del arquitecto. _____	267
Plan de contrataciones de empresas que realizan la ejecución material de la obra. _____	268
Plan de compras para el proceso de ejecución de la obra. _____	269
Plan de ejecución material de las obras (departamento técnico de contrataciones de obra y compras). _____	269
Plan de ejecución de actividades de la obra con tiempos estimados. _____	270



2. El encargo del proyecto al arquitecto: precauciones para evitar sorpresas. _____	270
a. ¿Qué es el proyecto? _____	270
b. Claridad en la edificabilidad o aprovechamiento posible. _____	277
c. Características de los inmuebles a proyectar. _____	278
d. Calidades _____	280
3. Los honorarios del arquitecto. _____	281
4. La dirección de obra _____	281
5. Los costes de referencia de la construcción. _____	285
TALLER DE TRABAJO _____	287
Esquema de funciones de departamento técnico de ejecución material. _____	287
1. Compras y contrataciones del departamento técnico de ejecución material. _____	287
2. Plan de ejecución de obra de las partidas contratadas. _____	287
3. Planificación de los trabajos o servicios por cantidades y tiempos. _____	288
Capítulo 10. El Project management. _____	290
1. ¿Qué es el "project management"?: la coordinación y el control del proceso constructivo. _____	290
2. Y ahora se llama así la "GESTIÓN DE PROYECTOS" o dirección integral de proyectos. _____	292
3. El promotor encarga la supervisión, dirección y coordinación de un proyecto en su conjunto a un experto "project manager". _____	293
4. ¿Qué tiene que hacer el Project manager? _____	293
TALLER DE TRABAJO _____	296
Ventajas del management como fórmula de gestión de obra. Objetivo: 0 defectos. _____	296
CASO PRÁCTICO _____	300
TALLER DE TRABAJO. _____	304
Los objetivos del project management: homogenizar, reducir costes, plazos y "calidad". _____	304
PARTE TERCERA. _____	311
El futuro del negocio inmobiliario: Viabilidad y financiación de empresas inmobiliarias. _____	311
Capítulo 11. Análisis de viabilidad económica. _____	311
1. La condición de viabilidad económica. Valor residual suelo = Ingresos Venta solares - Cargas de Urbanización _____	311
2. Costes de la producción de solares edificables. _____	314
3. Ingresos de la producción de solares edificables. _____	314
Capítulo 12. Análisis de viabilidad: el método dinámico. _____	316
1. Introducción. _____	316
¿Qué es y para qué sirve el método dinámico? _____	316
2. Aspectos financieros. _____	318
¿Qué se entiende por un "Capital"? _____	318
El interés o coste de oportunidad para el promotor inmobiliario. _____	319
La prima de riesgo de la inversión inmobiliaria. _____	319
La inflación. _____	320



Capitalizar y descuento. _____	321
Los flujos de Caja (Cash-flow). _____	323
Los proyectos de inversión en relación al flujo de caja del proyecto inmobiliario. _____	323

TALLER DE TRABAJO _____ 325

Métodos dinámicos de cálculo de la rentabilidad de los proyectos de inversión inmobiliaria: el método del valor actual neto y la tasa interna de retorno. _____ 325

1. Método del Valor Actual Neto (VAN). _____	325
Caso práctico. _____	326
Cálculo del VAN de un proyecto inmobiliario. _____	326
Caso práctico. _____	327
¿Cuándo será rentable un proyecto de inversión inmobiliaria según la metodología del VAN? _____	327

2. Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR). _____	328
Caso práctico. _____	328
Cálculo de la TIR. _____	329
Caso práctico. _____	329
¿Cuándo es viable un proyecto inmobiliario atendiendo a los resultados de la TIR? _____	330

3. Análisis de viabilidad económica de un proyecto inmobiliario: método dinámico. _____	330
Caso práctico. _____	332

TALLER DE TRABAJO _____ 337

Ejemplo de caso real. Estudio de viabilidad de una promoción inmobiliaria y Estudio económico financiero de una promoción inmobiliaria. _____ 337

1. Estudio de viabilidad de una promoción inmobiliaria. _____	338
Datos generales. _____	338
Solar. _____	338
Construcción. _____	338
Precio de venta. _____	338
Calendario general de la promoción y cuadro de ventas. _____	338
Fiscalidad. _____	338

2. Desarrollo completo de Estudio económico financiero de una promoción inmobiliaria. _____	338
--	------------

Datos generales. _____ 338

Solar (características del solar, datos urbanísticos, datos de operación de compra del solar). _____ 338

Edificabilidad (edificabilidad del proyecto, construcción, precio de venta, plan y calendario de promoción y ventas). _____ 338

Financiación (financiación hipotecaria, modalidad de disposición hipotecaria, datos financieros). _____ 338

Costes e ingresos por etapas de la promoción (flujos de caja y plan de etapas de la promoción). _____ 338

Medidas correctoras y préstamo puente. _____ 338

Resumen del estudio de viabilidad (resumen económico, análisis y parámetros de viabilidad). _____ 338

TALLER DE TRABAJO _____ 474

Caso práctico desarrollado. Estudio de viabilidad una promoción inmobiliaria de viviendas. _____ 474

Análisis del mercado inmobiliario. _____	474
Viabilidad de este proyecto. _____	474
Estudio del mercado inmobiliario de municipio y Comunidad Autónoma. _____	474



Plan de actuación (Escritura el solar, inicio proyecto básico, proyecto de ejecución, comienzo de obra, plazo de ejecución).	474
Gastos (licencias, honorarios, etc)	474
Ingresos.	474
Repercusión suelo /ventas	474
Repercusión suelo/m2 edif.sobre rasante	474
Rentabilidad a partir del cash-flow	474
Reflejo contable de estimación optimista/pesimista.	474
Análisis de sensibilidad.	474
Riesgos.	474

TALLER DE TRABAJO **513**

Caso práctico resuelto. Modelo de estudio de viabilidad para compra de SUELO urbanizable realizado con un programa informático. **513**

Características del Suelo Residencial.	514
Cesiones obligatorias de suelo.	514
Datos del sector. Superficie Bruta del Sector.	514
Sistemas Generales adscritos.	514
Dotacional privado sin edificabilidad.	514
Aprovechamiento tipo.	514
Edificabilidad bruta en Residencial/Terciario o Industrial.	514
Número máximo de Viviendas y su uso característico.	514
Forma de adquisición.	514
Edificabilidad.	514
Coficiente de Canje.	514
Coste Imputable.	514
Ingresos por ventas.	514
Gastos de adquisición del suelo (planeamiento de desarrollo técnico, modificación PGOU, plan parcial, estudio de detalle, proyecto de compensación, obras de urbanización, proyecto de urbanización de arquitecto).	514
Gastos por acometidas e impuestos.	514
Gastos por impuestos, notariales y registrales.	514
Resultado económico de ventas e ingresos (total costes de explotación, margen bruto explotación, gastos de comercialización, beneficio antes de intereses e impuestos, gastos financieros, beneficio antes de impuestos).	514
Edificabilidad resultante. Ventas y transferencia interna	514
Asignación de usos, edificabilidad y parcela neta.	514
Obtención de aprovechamientos: imputación de precios y su valoración.	514
Condiciones generales de adquisición del suelo.	514
Condiciones de urbanización del sector.	514

TALLER DE TRABAJO **539**

Caso práctico resuelto. Modelo de estudio de viabilidad de una promoción inmobiliaria realizado con un programa informático. **539**

Desglose de costes	540
Flujo de caja	540
Cuadros de ventas	540
Plan de Etapas	540
Cuadros de Aportaciones y Pagos Iniciales	540
Cuadro de Riesgos.	540
Balance de cada Ejercicio.	540
Edificabilidad. Viviendas.	540
Presupuesto de gastos (adquisición solar, impuestos, notaría y registros, levantamiento topográfico, estudio geotécnico, urbanización interior, acometidas, arquitectos -proyecto Básico - proyecto de dirección de -liquidación y Recepción -, licencias, obra nueva y división horizontal, préstamos, gastos financieros, gastos de comercialización, etc.).	540
Resultado económico (ventas, costes de explotación, margen bruto de explotación, gastos Financieros, beneficio antes de Impuestos (BAI), Beneficios/Coste Explotación, Beneficios/Coste Total, Repercusión Suelo/Ventas, Repercusión suelo/M2 Edificado s/rasante, etc.).	540



Resumen económico-financiero de la promoción inmobiliaria. _____	540
Estructura de ventas. _____	540
Acciones correctoras. _____	540

Capítulo 13. Contabilidad aplicada a la financiación de empresas inmobiliarias. _____ 562

1. El balance la herramienta fundamental de la estructura financiera y económica de una promotora inmobiliaria. _____	562
El activo _____	563
El pasivo _____	563
2. Fondo de maniobra para hacer frente a los pagos a corto plazo. _____	565
3. Cash Flow (flujo de ingresos y gastos que se han generado durante el ejercicio). _____	565
4. Solvencia financiera entre los activos y los pasivos de su ciclo de explotación inmobiliaria. _____	566
Liquidez _____	566
Ratio de tesorería _____	566
Solvencia _____	566
Garantía _____	567
Endeudamiento _____	567

Capítulo 14. Financiación interna y externa de las empresas inmobiliarias. _ 569

1. Financiación interna de empresas inmobiliarias. Autofinanciación. _____	569
Caso práctico. _____	570
2. Financiación externa de empresas inmobiliarias. _____	574
3. Financiación a través de la ampliación de capital o derechos de suscripción. ____	575
4. Financiación a través de la emisión de obligaciones. _____	577
5. Financiación a corto plazo. Créditos. _____	578
Caso práctico. _____	579
6. Factoring. _____	579
7. Leasing. _____	580

Capítulo 15. La financiación inmobiliaria _____ 583

1. Las soluciones financieras de siempre. _____	583
2. Las nuevas soluciones a la financiación inmobiliaria. _____	585
3. El project finance _____	587
4. La póliza de crédito _____	592
5. Titulización de activos _____	594
6. Créditos sindicados _____	599
7. Títulos de deuda y participación _____	602
8. Leasing o arrendamiento financiero _____	603
9. Lease-back. Sale & lease-back. _____	605
10. Fondos de inversión inmobiliaria _____	609
11. Las sociedades de inversión inmobiliaria. _____	615
12. Renting, factoring y confirming _____	616

Capítulo 16. La selección de proyectos inmobiliarios en función de la financiación del promotor. _____ 621

Capítulo 17. "Project finance" y métodos de financiación de proyectos

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



inmobiliarios.	625
1. Concepto. ¿Qué es un Project Finance?	625
a. Definiciones.	625
b. Cuándo es factible y por qué surge.	626
2. Características.	628
3. Clases de "Project finance".	629
a. En base a los tipos de financiación.	629
b. En base a naturaleza	629
c. En base a forma.	629
d. En base a objeto.	629
e. En base a tipo de tramos.	629
4. Ventajas e inconvenientes.	630
5. Partes intervinientes.	631
TALLER DE TRABAJO.	633
Los protagonistas de un project finance.	633
1. Los "sponsors" o promotores y los accionistas	634
2. Socios industriales y tecnológicos	634
3. Socios financieros	635
4. Proveedores y suministradores	636
5. Administraciones públicas	636
6. Otros socios interesados-clientes	637
7. La sociedad vehículo del proyecto (SVP)	637
8. Los consultores y asesores externos	638
9. Asesores legales	638
10. Asesores técnicos	638
11. Asesores de medioambiente	639
12. Las compañías aseguradoras	639
13. Las instituciones financieras	640
Capítulo 18. Objetivos de la financiación. Precauciones y garantías.	642
PARTE CUARTA	646
Lo que marca la diferencia: la comercialización de las promociones inmobiliarias.	646
Capítulo 19. Gestión comercial en el sector inmobiliario	646
1. Dirección de marketing o comercial de una promotora inmobiliaria.	646
2. Planificación del producto inmobiliario.	647
a. Estrategia de productos inmobiliarios a promover.	648
b. Publicidad inmobiliaria. Marketing inmobiliario.	648
c. Dirección del equipo de ventas y agentes inmobiliarios.	649
d. Política de precios.	649
e. Estudios de mercado inmobiliario. Investigación comercial.	649
3. Organización de la dirección comercial inmobiliaria.	650
a. Estudios de mercado inmobiliarios.	652
b. Control de ventas inmobiliarias.	652
TALLER DE TRABAJO	653



¿Cómo diseñar un producto inmobiliario?	653
1. Perspectiva comercial del producto inmobiliario.	653
2. Producto que encaje en la demanda inmobiliaria.	654
3. Diseño del producto inmobiliario.	654
4. Análisis de la competencia inmobiliaria.	655
5. Análisis realista de la capacidad de la promotora inmobiliaria para un producto inmobiliario.	655
6. Estimación del coste de marketing de un producto inmobiliario.	655
TALLER DE TRABAJO	657
La perspectiva comercial en la selección de suelo para promociones inmobiliarias.	657
1. Búsqueda y selección de suelo para una promoción inmobiliaria.	657
2. Determinar el tipo de suelo a adquirir.	658
a. Detalle del tipo de suelo de interés.	658
b. Información urbanística e inmobiliaria requerida.	658
c. Plan de negociación con presencia de la propiedad.	658
3. Estudio preliminar de rentabilidad.	659
TALLER DE TRABAJO	660
La perspectiva comercial en la concepción del producto inmobiliario.	660
1. ¿Cuáles son los factores de aprecio del producto inmobiliario?	660
a. Cualidades funcionales.	660
b. Relación precio/calidad.	661
c. Aprovechamiento de superficie y distribución.	661
d. Diseño exterior del inmueble. Fachadas.	661
d. Diseño interior del inmueble. Acabados.	661
e. Nombre de la promoción.	662
f. Reputación y marca de la promotora inmobiliaria.	662
2. Diseño y concepción del producto.	662
a. Fidelidad al estilo de la promotora inmobiliaria. Satisfacción de clientes anteriores.	663
b. Comparativa con competencia.	663
c. Tendencias de diseño inmobiliario.	663
3. Factores comerciales a considerar en la selección de promociones inmobiliarias.	663
a. Suelo. Zona y entorno.	663
b. Rentabilidad.	663
c. Mercado de zona. Demanda.	663
d. Concepción general del encaje de la promoción inmobiliaria en la zona.	664
TALLER DE TRABAJO	665
Marketing mix inmobiliario.	665
• Política de productos.	665
• Política de precios.	665
• Política de fuerzas de venta.	665
• Política de publicidad, promoción y relaciones públicas.	665
Capítulo 20. Información antes de promover.	667
1. Técnicas de posicionamiento en zona en desarrollo.	667
2. Estudios de la demanda.	668
2. Innovar para vender más.	675
TALLER DE TRABAJO.	680



Descubrir la demanda por completo. _____	680
Capítulo 21. Investigación del mercado inmobiliario. _____	682
1. Introducción: Una nueva actividad. _____	682
a. El porcentaje de intención de compra de la vivienda familiar. _____	682
b. La falta de adecuación de la oferta a las necesidades y posibilidades de esta demanda. _____	683
2. Los sistemas de información en el mercado inmobiliario _____	683
a. Información e investigación del mercado inmobiliario. _____	683
b. Datos fiables y objetivos. _____	684
c. Fuentes internas y externas de investigación del mercado inmobiliario. _____	684
3. La identificación de segmentos y la selección de públicos objetivos. _____	685
a. La estrategia comercial como fruto del estudio de marketing inmobiliario. _____	685
b. Siempre a corto y medio plazo en el mercado inmobiliario. _____	686
c. Estadística de la demanda inmobiliaria más análisis cualitativo de resultados. _____	686
d. La elección del solar clave en el estudio de marketing inmobiliario. _____	686
4. Estudio de la oferta inmobiliaria. _____	687
a. El estudio del mercado inmobiliario y el análisis de la competencia. _____	687
b. Clarificar la información que se necesita: tipología, plazo de entrega, precio, etc. _____	687
c. Estudio de la competencia. Simulación de compras y comparativas. _____	688
1. Superficie del producto inmobiliario. _____	688
2. Ritmo de ventas de la competencia. _____	689
3. Fechas de entrega. _____	689
5. Previsión de la demanda en el mercado inmobiliario _____	690
a. Conocer la demanda inmobiliaria. _____	690
b. El "universo" o muestra representativa. _____	690
6. Clases de encuestas. El muestreo. _____	691
a. Encuesta online y postal. _____	691
b. Encuesta telefónica _____	691
c. Encuesta personal. _____	691
d. El tamaño de la muestra. _____	692
e. El cuestionario. _____	692
7. Las listas de espera como fuente de información de la demanda inmobiliaria real. _____	694
8. Resultados de marketing _____	695
a. Información del grado de cumplimiento de los objetivos durante la comercialización. _____	695
b. Descubrir los puntos fuertes de la promoción inmobiliaria para resaltarlos. _____	695
d. Valoración de la estrategia de comunicación. _____	696
e. Estudio de las fichas cliente elaboradas por los vendedores. _____	696
f. Control resumen de todas las visitas del mes. _____	696
9. Anticiparse a los movimientos cíclicos del mercado. _____	697
a. Análisis del mercado de los consumidores. Comportamiento del comprador. _____	697
b. Edad y nivel económico. _____	697
c. Ciclos económicos. _____	698
Capítulo 22. Demanda inmobiliaria. _____	700
A. Clases de demanda en función de la necesidad. _____	700
1. Primera demanda. _____	700
2. Demanda familiar. _____	700
3. Demanda de tercera edad. _____	701
4. Residencial. _____	701
B. Clases de demanda según el colectivo. _____	701
1. Familiar. _____	701



2. Demanda unipersonal. _____	702
3. Segunda residencia. _____	703
4. Tercera edad. _____	703
5. Inversores. _____	704
TALLER DE TRABAJO. _____	706
La promoción inmobiliaria como una respuesta a la demanda. _____	706
1. Como enfocar la oferta a la demanda _____	706
2. Factores diferenciadores de la demanda inmobiliaria: una decisión de grupo familiar. _____	708
3. Prever el tipo de comprador que se interesará en nuestro producto. _____	710
TALLER DE TRABAJO. _____	713
Investigación y estudios de mercado inmobiliario. _____	713
1. Estudios de mercado de oferta y demanda, cualitativos y cuantitativos. _____	713
2. Categorías de estudios de mercado inmobiliarios. _____	715
a. Investigación de productos y servicios _____	715
b. Investigación del mercado _____	715
c. Investigación de las ventas _____	715
d. Investigación de la publicidad. _____	716
3. Fases de la investigación del mercado inmobiliario. _____	717
a. Definición precisa del problema inmobiliario a investigar. _____	718
b. Desarrollar el mejor procedimiento para obtener la información inmobiliaria. _____	718
c. Localizar la información inmobiliaria que necesitamos. _____	719
d. Precisar las técnicas de recogida de información inmobiliaria. _____	719
e. La interpretación de los datos inmobiliarios obtenido. _____	722
f. Resumen e informe con los resultados inmobiliarios. Informe para la dirección. Informe técnico. Informe sobre datos obtenidos. Informe persuasivo. _____	723
4. Partes del informe del mercado inmobiliario. _____	724
El informe técnico. _____	724
El informe persuasivo para el gran público. _____	724
TALLER DE TRABAJO. _____	727
Técnicas de programación y previsión de ventas inmobiliarias. _____	727
1. Previsiones de ventas inmobiliarias. _____	727
Estudio de las ventas anteriores de productos inmobiliarios similares. _____	727
Estudio de los indicadores generales de la actividad económica. _____	727
Estudio del mercado potencial. (Estudio de demanda). _____	727
Estudio de la oferta actual en la zona sobre la que vamos a incidir. _____	727
Estudio de la situación general de las ventas de la competencia. _____	727
2. Indicadores de política comercial inmobiliaria. _____	727
a. Población _____	728
b. Capacidad económica. _____	728
PARTE QUINTA _____	730
La clave del negocio: poca gente y grandes números. _____	730
Capítulo 23. Organización y recursos humanos del negocio inmobiliario. ____	730
1. Dirección y política de personal. _____	730
2. ¿Cómo motivar? _____	731

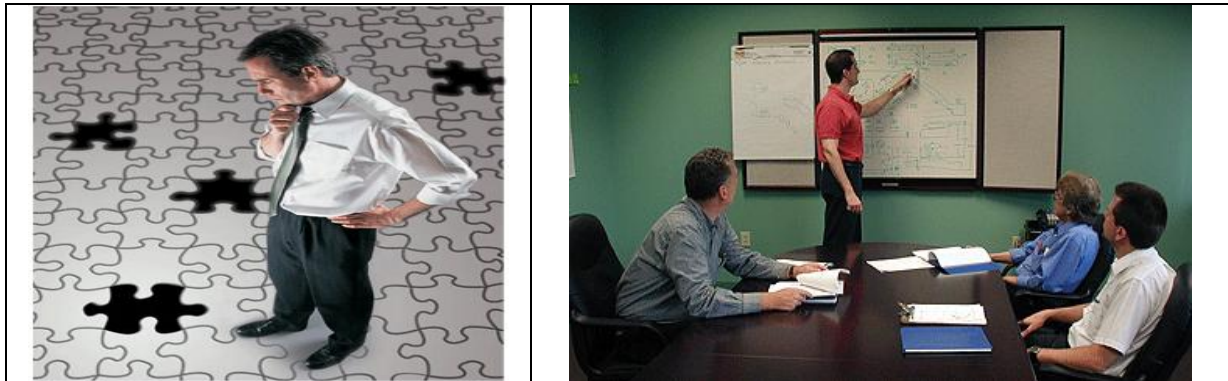


3. Gestión de personal. ¿Jefe o supervisor? _____	734
4. La selección de personal en una inmobiliaria. Las claves de una entrevista laboral acertada. _____	738
TALLER DE TRABAJO _____	742
Las claves de una entrevista de trabajo en una empresa inmobiliaria. _____	742
TALLER DE TRABAJO. _____	755
Estudio de remuneración de personal de inmobiliarias y constructoras. _____	755
1. Project Management _____	756
Cost Manager _____	756
Quantity Surveyor _____	756
Site Manager _____	756
Construction Manager _____	756
Project Manager _____	756
Responsable de Due Diligence _____	756
2. Promotora inmobiliaria. _____	756
Director General de Promotora _____	756
Director Técnico _____	756
Gerente / Director de Promociones _____	756
Técnico de Promociones _____	756
Arquitecto Urbanista _____	756
Captador / Analista de Suelo _____	756
Director de Expansión _____	756
Jefe de Ventas _____	756
Director Comercial de Promotora _____	756
3 Arquitectura _____	756
Arquitecto Senior de Proyectos _____	756
4. Constructora _____	756
Jefe de Obra _____	756
Jefe de Grupo _____	756
Director de Producción _____	756
Director de Construcción _____	756
Director de Contratación _____	756
Delegado _____	757
Director General _____	757
Director Técnico _____	757
Jefe Departamento de Estudios _____	757
Técnico de Estudios _____	757
5 Consultoría Inmobiliaria _____	757
Consultor Inmobiliario _____	757
Director de Departamento _____	757
Analista de Inversiones _____	757
Director de Inversiones _____	757
6. Ingeniería _____	757
Ingeniero de Proyectos _____	757
Jefe de Proyectos _____	757
Director de Departamento _____	757
Delegado de Zona _____	757
Capítulo 24. Prevención de Riesgos Laborales en la Construcción _____	778
1. Actuaciones del empresario en materia de prevención de riesgos laborales. _____	778
2. Planificación y ejecución de la actividad preventiva. _____	780
3. Ejecución de la actividad preventiva _____	781



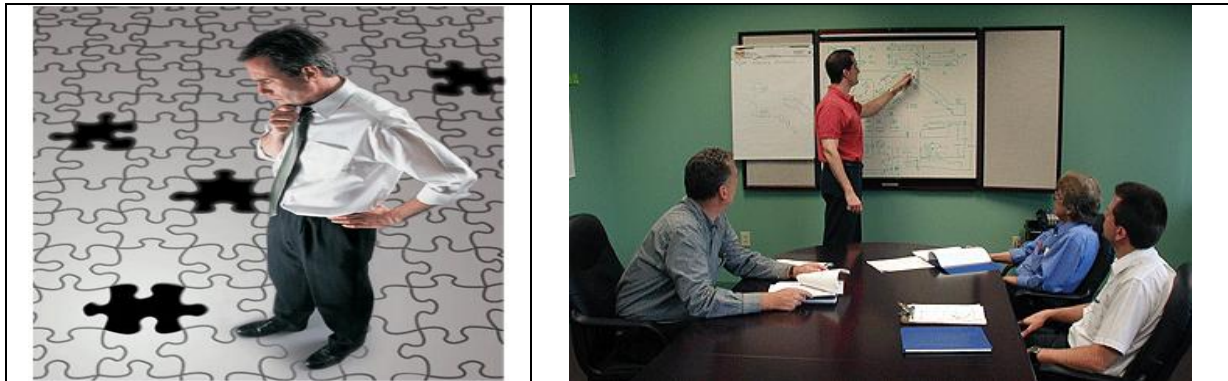
4. Organización de recursos para las actividades preventivas _____	783
5. Servicios de prevención propios _____	784
6. Presencia en el centro de trabajo de los recursos preventivos _____	786
7. Auditorias o evaluaciones externas de los sistemas de prevención de las empresas. _____	786
8. Actuaciones de los trabajadores en la prevención de riesgos laborales. _____	787
9. Actuaciones de los fabricantes, importadores y suministradores en materia de prevención de riesgos laborales _____	791
PARTE SEXTA. _____	793
Formularios. _____	793
1. Modelo de contrato de compra de suelo. _____	794
2. Modelo de contrato de compraventa de solar _____	799
Modelo 1 _____	799
Modelo 2 _____	806
3. Modelo de Contrato de compraventa de solar con especificación de edificabilidad. _____	810
4. Modelo de Contrato privado de opción de compra _____	817
5. Modelo de contrato de cesión de participación indivisa de solar y derecho de vuelo. _____	829
6. Modelo de contrato de permuta de solar a cambio de dinero y obra futura. _____	838
ANEXO 1 _____	845
Guía para solicitar el reconocimiento RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors). _____	845
1. RICS ofrece dos calificaciones: Chartered (MRICS) y Associate (AssocRICS). _____	845
2. Chartered (MRICS). 5 años de experiencia _____	845
3. Asociado (AssocRICS) _____	846
4. Modelo de acuerdo de colegio profesional español con RICS. _____	846
ANEXO 2 _____	853
Estándares profesionales de la Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS). _____	853
(Versión original en inglés y traducción en español automatizada). _____	853
Esta declaración profesional se aplica a la administración de bienes inmuebles comerciales y residenciales. _____	853
Describe los principios que conforman la cultura de imparcialidad y transparencia que sustentan todas las actividades realizadas por los administradores de bienes inmuebles en cualquier país que ejerzan, y se aplica a todos los miembros de RICS que participan en la venta, el alquiler, el arrendamiento y la administración de bienes inmuebles, independientemente de la forma de tenencia por la cual se mantiene u ocupa. _____	853

¿QUÉ APRENDERÁ?



- **Técnicas de dirección y gestión de empresas inmobiliarias.**
- **Gestión estratégica de las empresas inmobiliarias.**
- **Organización departamental de una empresa inmobiliaria.**
- **Diferencias contables entre inmobiliarias patrimonialistas y promotoras inmobiliarias.**
- **La gestión técnica del patrimonio en una inmobiliaria patrimonialista.**
- **Análisis de viabilidad económica.**
- **Contabilidad aplicada a la financiación de empresas inmobiliarias.**
- **Financiación interna y externa de las empresas inmobiliarias. Las nuevas soluciones a la financiación inmobiliaria.**
- **Gestión comercial en el sector inmobiliario.**
- **Investigación del mercado inmobiliario.**
- **Organización y recursos humanos del negocio inmobiliario.**

Introducción



La dirección de empresas inmobiliarias exige un enfoque estratégico y orientado a la realidad del sector inmobiliario, lo que exige una adaptación constante a las nuevas herramientas de gestión que se van aplicando, así como las tendencias del mercado inmobiliario (nuevos productos inmobiliarios, la transformación digital del sector, las SOCIMIs, así como las nuevas oportunidades de negocio y nuevos perfiles de inversores).

Esto hace que las empresas del sector inmobiliario sean muy exigentes a la hora de buscar nuevos profesionales o de retener talento. No basta con profesionales con una alta capacidad técnica (arquitectos, inmobiliario, financieros, etc.), lo más importante es que tengan visión estratégica y un profundo conocimiento del sector inmobiliario que sólo se alcanza con la práctica.

Por otra parte, dado el entorno cambiante del mundo de los negocios inmobiliarios, también se buscan capacidades personales y habilidades directivas que tienen que ver con la flexibilidad, la gestión por proyectos y la adaptación al cambio. Nos referimos a la gestión estratégica de las empresas inmobiliarias, no es lo mismo dirigir una fábrica textil que una empresa inmobiliaria o constructora. El sector inmobiliario cambia por minutos y hay que "saber ver crecer la hierba" antes que otros.

En el ámbito internacional, la mayoría de los profesionales inmobiliarios de las grandes compañías forman parte del Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS). Para obtener esta acreditación se requiere pasar unas pruebas o acreditando años de experiencia (ver anexos).

¿Qué hace el director de una empresa inmobiliaria?

El director de una empresa inmobiliaria es el eje que coordina toda la actividad inmobiliaria que genera el desarrollo de una promoción. El director de una empresa inmobiliaria es el responsable comercial, técnico y económico de todas las promociones inmobiliarias.



¿Cuáles son las funciones del director de una empresa inmobiliaria?

El director de una empresa inmobiliaria es el responsable de la cuenta de resultado de una unidad de negocio muy concreta, la unidad de negocio que es una promoción inmobiliaria.

Esta responsabilidad se extiende a todas las fases de generación del producto inmobiliario. Coordina el proceso de compra del suelo finalista y la gestión urbanística en suelos en desarrollo. El mercado de suelo es un mercado localista y a la hora de proceder al análisis de compra de un suelo, sea solar o suelo en desarrollo.

Es necesario tener un profundo conocimiento del mercado de la zona, tanto de oferta como de demanda, fundamentalmente porque es necesario estudiar la viabilidad económica de la inversión. El conocimiento de los precios de mercado del producto final, así como de los costes de construcción del producto a desarrollar y el tiempo que transcurre, dependiendo de la categoría del suelo, hasta la obtención del producto final inmobiliario, son las tres variables fundamentales para estudiar la rentabilidad de la inversión a realizar en la compra de un suelo.

Entre las funciones del director de una empresa inmobiliaria están:

- **Definir, gestionar e implementar la estrategia de la compañía.**
- **Control de la gestión financiera y económica.**
- **Planificación y ejecución de la compañía a nivel financiero, comercial y de Marketing y desarrollo de nuevos negocios inmobiliarios.**
- **Apoyar y coordinar el trabajo de las personas pertenecientes a la promotora inmobiliaria.**
- **Realizar estudios de mercado para la posterior definición de producto, estudio de política de precios, definición y lanzamiento del plan de marketing, comercialización y postventa de las promociones a desarrollar, con el apoyo de colaboradores externos e internos del grupo empresarial inmobiliario.**
- **Apoyar y supervisar el trabajo del Departamento Técnico para el seguimiento de los costes, calidad y plazo de la ejecución de las promociones respecto al Proyecto constructivo.**

Obligaciones y responsabilidades del director de una empresa inmobiliaria.

- Administrar todas las fases del ciclo de ventas para cada oportunidad / cliente potencial.
- Buscar proactivamente, crear estrategias y desarrollar nuevas relaciones con clientes y referencias.
- Apoyar a la División de ventas con planificación y estrategias de preventa y postventa.



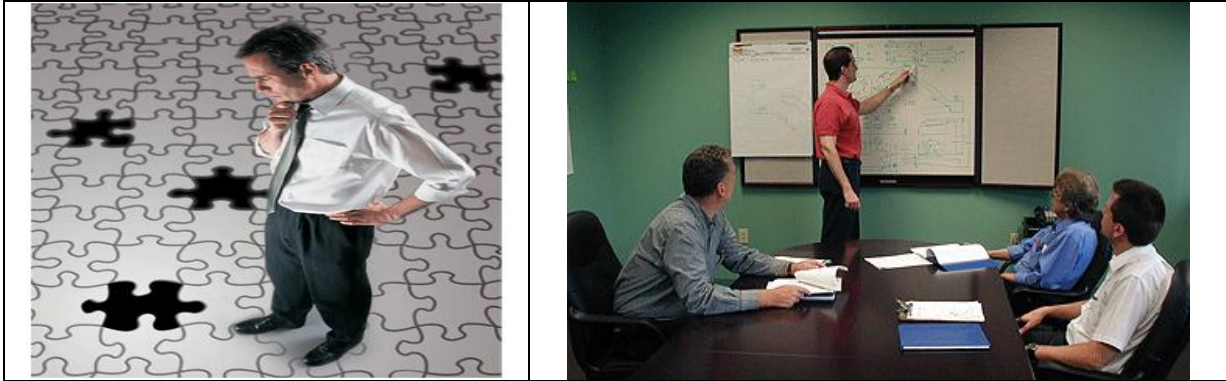
- Responsabilizarse de la investigación de mercado y de identificar clientes clave, compartir y contribuir con la organización de ventas. Proporcionar pronósticos e informes de mercado a corto y largo plazo al dirigir la recopilación, el análisis y la interpretación de los datos de mercado de la investigación de mercado.
- Apoyar y facilitar el desarrollo y ejecución de planes de marketing.
- Transmitir los objetivos y estrategias de desarrollo de negocios para preparar los objetivos, planes, estrategias para facilitar el crecimiento de la unidad de negocios.
- Asistir en planes estratégicos para demostraciones de clientes, presentaciones, exhibiciones, etc.
- Trabajar con oficinas regionales para diseñar e implementar relaciones prospectivas y con los clientes.

De todas estas cuestiones se trata, desde una perspectiva práctica y profesional, en la guía práctica de Dirección de empresas inmobiliarias. Experto en Gestión de Empresas Inmobiliarias.

PARTE PRIMERA

Dirección y Gestión de Empresas Inmobiliarias.

Capítulo 1. El mercado de la empresa inmobiliaria



1. Análisis estratégico de la situación del sector inmobiliario en el entorno nacional y global.