



CURSO/GUÍA PRÁCTICA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS INMOBILIARIOS





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	18
Introducción	19
PRELIMINAR	21
Dirección estratégica de proyectos inmobiliarios en 10 preguntas y respuestas.	21
1. ¿Qué es la Dirección estratégica de proyectos inmobiliarios (Real estate strategy development)?	21
a. El sector inmobiliario requiere una visión estratégica.	21
b. Basar la estrategia inmobiliaria en análisis exhaustivos de las tendencias económicas	22
c. Análisis exhaustivos de las tendencias y el desarrollo de proyecciones de demanda inmobiliaria	22
d. El factor decisivo es qué estrategia comercial de bienes inmuebles elegir, ya que cada una tiene su propio grado de riesgo y recompensa.	22
e. ¿Ha hecho un plan de negocios inmobiliario?	22
f. La formación inmobiliaria permite anticiparse a los riesgos.	23
g. Alinear sus objetivos con su estrategia comercial inmobiliaria	23
h. Confirmar la estrategia comercial inmobiliaria	24
2. ¿Cuáles son las estrategias de dirección en la industria inmobiliaria?	24
a. ¿Por qué se revisa anualmente la estrategia inmobiliaria y su gestión?	24
La identificación de campos de acción, el desarrollo de soluciones y su implementación mejorar la eficiencia.	24
b. Estrategia corporativa	24
c. Estrategia de inversión inmobiliaria	24
d. Eficiencia y configuración estratégica	25
e. Subcontratación de consultoría inmobiliaria.	25
f. Gestión de riesgos y cumplimiento	25
g. Estrategia de digitalización	25
h. Gestión de activos / inversiones inmobiliarias	25
i. Gestión inmobiliaria corporativa/pública. Inteligencia artificial.	26
j. Estrategia de Industria de la vivienda	26
k. Gestión de propiedades e instalaciones	26
l. Optimización estratégica de stocks inmobiliarios	26
Estado de construcción óptimo para un aumento en el valor de la cartera inmobiliaria	26
Recopilación de los datos relacionados con la propiedad y desarrollo de una estrategia para optimizar el parque de edificios de nuestros clientes.	26
Estrategias de salida rentables para las propiedades no operativas.	27
3. ¿Conoce los riesgos de un proceso de desarrollo inmobiliario?	27
a. Riesgo en toda clase y etapa de un proyecto inmobiliario.	27
b. Construir llave en mano para arrendatario	27
c. Proyecto inmobiliario especulativo	28
d. Los proyectos con obra avanzada disminuyen progresivamente el riesgo	28
4. ¿Conoce los hitos de un proceso de desarrollo inmobiliario?	28
a. Etapa temprana: predesarrollo	28
b. Etapa intermedia: Construcción	30
c. Etapa final: Entrega de llaves	31
5. ¿Es cíclico el mercado inmobiliario?	32
a. El sector inmobiliario es cíclico porque su demanda se ve afectada por los ciclos económicos y porque históricamente la demanda ha superado a la oferta.	32
b. El camino al boom inmobiliario siempre es el mismo.	32
c. Indicadores de oferta y demanda que deben tenerse en cuenta antes de promover o invertir.	32



Crecimiento del empleo en la zona	32
Crecimiento escolar y calidad de las escuelas.	33
Regulación fiscal y urbanística.	33
Singularidad de la zona	33
La dichosa política	33
Impacto de otros inversores en el mercado	33
Fondos hipotecarios	33
Actitudes sociales. Edad poblacional.	33
Tasas de interés	33
6. ¿Cuánto dura un ciclo inmobiliario en una economía de mercado?	34
a. El ciclo del mercado inmobiliario está estrechamente vinculado a la economía general.	34
b. Importancia del ciclo inmobiliario	35
c. ¿Cuánto dura de promedio el ciclo de bienes inmuebles?	35
d. Factores que afectan el ciclo inmobiliario	35
Demografía	35
Tasas de interés	36
Economía general	36
e. Políticas gubernamentales	36
f. Las cuatro fases del ciclo inmobiliario	36
Recuperación	37
Expansión	37
Sobreoferta	37
Recesión	38
7. ¿Cómo afecta la economía al mercado de la vivienda?	38
a. Vacas gordas y vacas flacas.	39
b. Las ventas de viviendas reflejan la economía	39
c. La oferta monetaria afecta a las ventas de viviendas	40
d. Las ejecuciones hipotecarias reflejan una caída del mercado	40
e. La desaceleración económica ralentiza las ventas de viviendas	40
8. ¿Cómo es el proceso de dirección estratégica de un proyecto inmobiliario?	40
a. Determinación del alcance del proyecto inmobiliario	41
b. Preparación de los datos del proyecto inmobiliario e inspección.	41
c. Encuesta con informes de control y estado de cada propiedad	41
d. Consideraciones de viabilidad y devolución	41
e. Especificación del proceso inmobiliario	41
f. Formulación de tareas y pedidos	42
g. Selección de la dirección de proyectos inmobiliarios	42
h. Comercialización de proyecto inmobiliario	43
9. ¿Sabía que los proyectos inmobiliarios a menudo adolecen de una falta de planificación estratégica?	43
a. El presupuesto es el criterio más importante en la planificación estratégica	44
b. Los proyectos de construcción a gran escala suelen estar muy retrasados, enormemente costosos o incluso fallidos.	44
c. La fase inicial es crucial para el éxito del proyecto	44
d. Fase de estrategia: "verificación de proyectos".	44
10. ¿Cómo crear un producto inmobiliario?	45
a. Desarrollar y perfeccionar un producto inmobiliario	45
b. ¿Quiere vender a un grupo o segmento particular de la población? ¿O quizás desea concentrarse en un área específica de la ciudad o especializarse en un segmento inmobiliario?	45
c. El Plan de negocios inmobiliario	46
Un resumen ejecutivo.	46
Una descripción general de la industria inmobiliaria.	46
Investigación y análisis del mercado inmobiliario.	46
Análisis competitivo.	46
Plan de ventas y marketing.	46
Plan de gestión.	47
Plan operativo.	47



Plan financiero. _____	47
Apéndices y anexos. _____	47
d. Hacer investigación de mercado _____	47
PARTE PRIMERA _____	49
La estrategia empresarial es la clave del éxito o el fracaso. _____	49
Capítulo 1. ¿Qué es la dirección estratégica? _____	49
1. ¿Qué es la dirección estratégica? _____	49
a. Análisis externo e interno de la empresa. _____	49
b. Elaboración de las estrategias _____	49
c. Evaluación y selección de estrategias _____	50
2. Las decisiones estratégicas _____	50
3. Características de la estrategia empresarial. _____	50
a. Anticipación a la competencia. _____	50
b. Aprovechamiento de puntos débiles o estrategia de concentración de fuerzas. _____	51
c. Principio de control. Sólo se debe atacar cuando se tiene ventaja. _____	51
4. Clases de estrategias. _____	51
a. Estrategias corporativas o de empresa. _____	51
b. Estrategia competitiva _____	52
c. Estrategia corporativa _____	52
d. Estrategias funcionales. Áreas funcionales. _____	53
Capítulo 2. El proceso de gestión estratégica empresarial. _____	54
1. ¿Qué es el proceso de gestión estratégica? _____	54
2. ¿Qué es la planificación estratégica empresarial? _____	54
3. ¿Qué es un plan estratégico? _____	55
4. ¿Qué es la gestión estratégica? ¿Qué es la ejecución de estrategia? _____	55
5. ¿Cuáles son los pasos en la planificación y gestión estratégica? _____	55
Capítulo 3. La fase de planificación. _____	57
1. Etapa de análisis _____	57
a. Análisis de situación y de problemas _____	57
b. Formulación de los objetivos _____	57
c. Selección de los objetivos _____	57
d. Etapa de diseño _____	57
1. Matriz del marco lógico. _____	57
2. Calendario de actividades. _____	57
3. Planificación de recursos. _____	58
4. Formulación de un sistema de seguimiento de la intervención. _____	58
2. Análisis de situación y problemas. _____	58
TALLER DE TRABAJO _____	59
Herramientas para el análisis _____	59
1. Criterios para el análisis. _____	59
2. Análisis SWOT _____	60
3. El árbol de los problemas. _____	60
4. Formulación de objetivos (el árbol de objetivos). _____	62
5. Selección de objetivos _____	63
6. Etapa de diseño. Matriz del marco lógico _____	64
a. La etapa de diseño _____	64



b. Indicadores y medios de verificación de objetivos. _____	65
TALLER DE TRABAJO _____	66
Metas y parámetros de referencia y relación entre ambos. _____	66
1. Indicadores. _____	66
2. Criterios Smart. _____	67
3. Medios de verificación _____	67
TALLER DE TRABAJO _____	70
Forma de lograr los objetivos (actividades y calendarios). _____	70
1. Plan de trabajo o Calendario de actividades _____	70
2. Finalidad del calendario de actividades _____	70
TALLER DE TRABAJO _____	72
Presupuestación y planificación de recursos _____	72
PARTE SEGUNDA _____	73
La dirección estratégica como parte de la dirección de empresas. _____	73
Capítulo 4. La dirección estratégica como parte de la dirección de empresas. _	73
1. Decisiones estratégicas como base de una estrategia empresarial. _____	73
a. Análisis estratégico _____	73
b. Análisis externo _____	74
c. Análisis interno _____	74
2. Formulación de estrategias y alternativas. _____	74
3. Implantación de estrategias _____	74
TALLER DE TRABAJO _____	76
¿Cómo queremos que sea la empresa? _____	76
1. Declaración de principios. _____	76
2. El campo de actividad de la empresa. _____	76
TALLER DE TRABAJO _____	78
La estrategia de negocio. Modelos teóricos. _____	78
Capítulo 5. La dirección estratégica: planificar para anticiparse al futuro. ____	86
1. La planificación es la esencia del proceso de dirección empresarial. _____	86
2. Analizar el entorno empresarial para poder planificar. _____	87
3. Las fases de la planificación empresarial. _____	88
4. El plan financiero. _____	90
5. Proyectos de inversión y adquisición de activos para la actividad empresarial. ____	93
a. Proyecto de inversión en activos. _____	93
b. Proyecto de expansión empresarial. _____	93
c. Proyecto de mejora de los niveles de calidad. _____	94
d. Proyectos de producción. _____	94
e. Proyectos de gestión empresarial. _____	95
f. Proyectos de financiación. _____	95
6. Las técnicas de planificación. _____	96
a. Análisis contable y presupuestario. _____	97
b. Análisis de la rentabilidad empresarial. _____	99



c. Análisis financiero empresarial. _____	101
PARTE TERCERA _____	105
La estrategia de negocio para ganar competitividad. _____	105
Capítulo 6. La estrategia de negocio para ganar competitividad. _____	105
1. La estrategia de negocio para ganar competitividad. _____	105
a. Vender más cantidad. Aumentar el volumen de negocio. _____	105
b. Especializarse. Nicho de mercado. _____	105
c. Adaptación constante a la demanda. Fragmentación en base a productos. _____	106
2. El valor añadido que aporta una empresa y marca la diferencia. (No es suficiente ser bueno, sino que es necesario ser el mejor). _____	108
3. Niveles de la cadena para mejorar su funcionamiento. _____	109
4. Posición competitiva con la competencia. _____	110
Capítulo 7. La competencia. _____	114
1. ¿Qué hay que saber de la competencia? _____	114
2. Barreras de salida de un sector empresarial. _____	114
3. Diferenciación de productos _____	115
4. Costes de cambio de proveedor para el cliente. _____	115
5. Competidores potenciales y sus barreras de entrada en el sector. _____	115
TALLER DE TRABAJO _____	118
Análisis de los competidores _____	118
1. Todo lo que hay que saber de la competencia. _____	118
2. Elaboración del modelo de predicción. _____	119
3. Modelo para el análisis de competidores _____	119
a. Identificación de la estrategia actual _____	119
b. Identificación de los objetivos de los competidores _____	119
c. Identificación de los recursos y capacidades de los competidores _____	119
TALLER DE TRABAAJO _____	121
La ventaja competitiva _____	121
1. Requisitos de la ventaja competitiva. _____	121
a. Escasez de oferta inmobiliaria. _____	121
b. Relevancia diferenciadora del producto inmobiliario. _____	121
2. La rentabilidad extraordinaria por la ventaja competitiva. _____	122
Capítulo 8. La gestión de los recursos y capacidades _____	123
1. Desarrollar nuevos recursos internos _____	123
2. Explotar estratégicamente los recursos y capacidades _____	125
Capítulo 9. La cadena de valor o todo lo que hay que hacer para vender un piso. _____	126
1. La cadena de valor _____	126
a. Actividades primarias _____	127
b. Actividades de apoyo _____	127
2. Las interrelaciones de la cadena de valor. _____	128
3. Los eslabones de la cadena de valor. _____	128
a. Eslabones horizontales _____	128



b. Eslabones verticales _____	129
TALLER DE TRABAJO _____	130
Cadena de valor en el sector inmobiliario _____	130
1. Transformación del suelo. _____	130
2. Comercialización del suelo. _____	130
PARTE CUARTA _____	131
Formulación de las estrategias. _____	131
Capítulo 10. Formulación de las estrategias. _____	131
1. Formulación de las estrategias. _____	131
2. Estrategia y ventaja competitiva _____	132
3. Protección de la ventaja competitiva _____	132
a. Barreras a la imitación _____	133
b. Reacción de la competencia. _____	133
c. Dinamismo de la industria. _____	133
4. Segmentación de los mercados como ventaja competitiva. _____	134
5. La ventaja competitiva en costes _____	134
a. La ventaja en costes _____	134
b. Riesgos de la ventaja en costes _____	136
6. La ventaja competitiva en diferenciación del producto inmobiliario. _____	137
a. Ventaja competitiva en diferenciación de productos _____	137
b. Riesgos de la ventaja en diferenciación _____	138
TALLER DE TRABAJO _____	140
La estrategia de integración vertical en actividades relacionadas con el ciclo completo del negocio. _____	140
1. La integración vertical _____	140
2. Ventajas de la integración vertical _____	141
3. Riesgos de la integración vertical _____	142
TALLER DE TRABAJO _____	144
La estrategia de reestructuración de la cartera de negocios. _____	144
1. Vamos a definir la dirección que debe seguir la empresa. _____	144
2. Reestructuración del negocio _____	145
3. Reestructuración de la cartera de negocios _____	146
TALLER DE TRABAJO _____	147
Caso real. Ejemplo de aplicación del sistema de reestructuración de la cartera de negocios. _____	147
PARTE QUINTA _____	150
Sólo hay una estrategia empresarial: crecer. _____	150
Capítulo 11. Todo lo que no crece disminuye. _____	150
1. Concepto de crecimiento _____	150
2. El desarrollo para consolidar el crecimiento. _____	151
3. La estrategia de expansión _____	151



4. Clases de estrategias de expansión.	152
a. Estrategia de consolidación	152
b. Estrategia de expansión	152
c. Estrategias de diversificación	153
d. Estrategia de nuevos negocios.	153
e. Estrategia de reestructuración	153
Capítulo 12. Penetración en el mercado	154
1. ¿Cómo meter la cabeza en el mercado inmobiliario?	154
2. Desarrollo de productos inmobiliarios.	154
Capítulo 13. La diversificación.	156
1. ¿En qué consiste la diversificación?	156
2. ¿Por qué diversifican las empresas? No poner todos los huevos en la misma cesta.	156
a. Reducción del riesgo	156
b. Saturación del mercado tradicional	156
c. Aplicación de excedentes de producción	157
d. Oportunidad de negocio.	157
e. Sinergias	157
3. Diversificación relacionada	158
4. La estrategia de diversificación sin relación alguna con el negocio original.	159
PARTE SEXTA	163
Ya tengo la estrategia, ¿cómo la desarrollo?	163
Capítulo 14. Métodos de desarrollo	163
1. Desarrollo interno	163
2. Desarrollo externo	164
a. Mayor eficiencia económica	164
b. Introducirse en un nuevo mercado	164
3. Elegir entre el desarrollo interno o el externo.	165
a. Ventajas del desarrollo externo	165
b. Inconvenientes del desarrollo externo	165
4. Desarrollo externo mediante la adquisición de empresas	166
TALLER DE TRABAJO	167
El desarrollo empresarial mediante una empresa conjunta o joint-venture.	167
PARTE SÉPTIMA	168
¿Cómo escoger la mejor estrategia para una empresa inmobiliaria?	168
Capítulo 15. Evaluación y selección de estrategias	168
1. Técnicas de evaluación y selección de estrategias	168
a. Adecuación al análisis estratégico.	168
b. Adecuación al funcionamiento.	168
c. Previsión de las consecuencias.	169
2. ¿Cómo se adaptan las estrategias a la situación definida en el análisis estratégico?	170
3. ¿Se ajusta la estrategia a la organización?	170
TALLER DE TRABAJO	171
La estrategia es teoría, luego nos damos de bruces con la realidad.	171



1. Amenaza de la competencia. _____	171
2. Conflicto de objetivos _____	171
3. Incertidumbre _____	171
4. Tamaño de la organización _____	171
PARTE OCTAVA _____	173
Planificación estratégica empresarial. _____	173
Capítulo 16. Administración y planificación estratégica empresarial. _____	173
1. El concepto de planificación estratégica empresarial. _____	173
2. Clasificación de los planes (planes de marketing, financieros, de ventas, etc.) _____	174
3. Contenido del plan empresarial. _____	174
4. Etapas del proceso de planificación (diagnóstico de la situación, objetivos, evaluación, línea de acción, presupuesto, etc.). _____	175
5. La organización empresarial. _____	176
a. Función dentro de la organización. _____	177
b. Clases de organización. _____	178
c. Organigrama. _____	178
d. Comunicación interna. Armonización de funciones. _____	179
TALLER DE TRABAJO _____	180
¿Cuándo está bien diseñado un proyecto empresarial? _____	180
1. ¿Cuándo está bien diseñado un proyecto empresarial? _____	180
2. Partes de un proyecto empresarial. _____	181
a. Denominación del proyecto. _____	181
b. Naturaleza del proyecto. _____	181
c. Descripción del proyecto. _____	181
d. Fundamentación o justificación del proyecto. _____	181
e. Finalidad del proyecto. _____	184
f. Objetivos. _____	184
g. Actividades a realizar. _____	185
h. Administración del proyecto. _____	186
3. Evaluación del proyecto. _____	186
TALLER DE TRABAJO _____	189
Métodos gráficos de programación y control. _____	189
1. El diagrama de Gantt o cronograma de avance. _____	189
2. Método de programación A B C (analysis bar charting) _____	190
3. Matriz del marco lógico. _____	191
TALLER DE TRABAJO _____	193
Dirección por objetivos en empresas inmobiliarias. _____	193
1. La Dirección por Objetivos (Balanced Scorecard). _____	193
a. Asignación de objetivos específicos a cada nivel y cada persona. _____	193
b. Plan de acción y unos objetivos concretos en línea. _____	194
c. Principios de la dirección por objetivos _____	194
2. Elementos claves para que funcione La Dirección por Objetivos (Balanced Scorecard). _____	194
a. Objetivos realistas. _____	194
b. Objetivos legítimos y aceptados. _____	195



3. Ejemplo de dirección por objetivos de una inmobiliaria.	195
4. Ventajas de la dirección por objetivos para el trabajador.	195
a. Sabe lo que se espera de él.	195
b. Su trabajo es medible de modo objetivo.	196
5. Ventajas de la dirección por objetivos para los cuadros de mando.	196
a. Crea equipo porque todos son responsables.	196
b. Mejora la comunicación entre cuadros de mando y colaboradores.	196
6. Ventajas de la dirección por objetivos para la empresa.	196
TALLER DE TRABAJO	198
La Dirección por Objetivos (DPO)	198
1. Si no se fijan objetivos no se pueden medir los resultados.	198
2. La dirección por objetivos es una estrategia de dirección participativa y delegativa.	198
3. La Dirección por objetivos deja claro desde el principio lo que se quiere.	199
4. Ventajas de la dirección por objetivos.	200
a. Para el colaborador.	200
b. Para el cuadro de mando.	200
c. Para la empresa.	201
5. La dirección por objetivos tiene una recompensa económica.	201
TALLER DE TRABAJO	203
Caso real. La Dirección por Objetivos (DPO) aplicada en un organismo público.	203
TALLER DE TRABAJO	224
Esquemas. La Dirección por Objetivos (DPO).	224
TALLER DE TRABAJO	251
Gestión basada en los resultados.	251
1. Gestión basada en los resultados: resultados mensurables y las metodologías y herramientas que permiten lograr dichos resultados.	251
a. Enfoque global de la gestión de proyectos	251
b. Sólo cuentan los resultados. Objetivos del plan de negocios.	251
2. Las fases de los proyectos y programas.	252
a. Evaluación inicial	252
b. Planificación	253
1. Planificación estratégica.	253
2. Planificación operacional	254
3. Plan de trabajo, presupuesto y plan de movilización de recursos.	254
4. La relación entre planificación estratégica y operacional.	254
c. Ejecución y seguimiento	254
d. Evaluación	255
3. Herramientas y técnicas de seguimiento.	255
➤ El análisis de los interesados directos,	256
➤ Los problemas y sus causas,	256
➤ Los objetivos y las diversas opciones de intervención.	256
4. La matriz del marco lógico.	256
PARTE NOVENA	258
Planificación y control de la aplicación de las estrategias empresariales.	258
Capítulo 17. La planificación empresarial.	258



1. Planificación empresarial.	258
a. La planificación estratégica	258
b. La planificación táctica	258
2. El proceso de planificación estratégica	259
3. Sistema de planificación estratégica	260
4. Las estrategias de producción y tecnológicas.	260
5. Las estrategias de financiación.	261
6. Las estrategias de comercialización	261
7. Las estrategias de recursos humanos	261
8. La función del control de la estrategia empresarial.	263
a. Etapas del control estratégico.	263
b. Objetivos del Control estratégico.	263
c. Partes del control estratégico.	264
d. Ventajas de los sistemas de control interno	264
9. Modelos de control de coste empresarial.	264
a. Centros de costes	264
b. Centros de ingresos	265
c. Centros de beneficios	265
d. Centros de inversión	266
e. Centro de ingresos	266
f. Centros de gasto discrecional	266
TALLER DE TRABAJO	268
¿Qué es el 'break even' del promotor inmobiliario?	268
1. ¿Qué tiene que el "break even" con el plan de negocios de una inmobiliaria?	268
Break even quiere decir que ha alcanzado el umbral de rentabilidad, esto es, que los ingresos igualan a los costes (fijos y variables) y, a partir de ahí, la previsión es la entrada en beneficios.	268
2. Tipos de análisis de break even	269
Cuenta de resultados	269
Cash-flow	269
3. Ratios que determina el break even.	269
Absorción de costes fijos	269
Eficiencia comercial	269
Seguridad de los costes variables	269
Seguridad de los costes fijos	269
4. Ejemplos de break even en inmobiliarias.	270
PARTE DÉCIMA	272
Técnicas y análisis de la planificación de negocios. Business Plan.	272
Capítulo 18. El Benchmarking. Aprender de otros.	272
1. Qué es el Benchmarking	272
2. El Benchmarking. Aprender de otros (clientes, competidores, empleados ...) y comparar.	273
a. Benchamarking o Método de Contraste	273
b. Comparativas en el Benchmarking	274
1. Con equipo de trabajo.	275
2. Con clientes.	275
3. Con proveedores.	275
4. Con empresas de la competencia.	276



c. Sistemática del Benchmarking. _____	277
3. Clases de Benchmarking _____	277
a. Benchmarking interno _____	277
b. Benchmarking competitivo _____	277
c. Benchmarking de la industria _____	277
TALLER DE TRABAJO _____	279
Evolución histórica del benchmarking _____	279
TALLER DE TRABAJO _____	281
¿Por qué emplear el benchmarking? _____	281
TALLER DE TRABAJO _____	283
¿Qué puede medir al proceso de benchmarking? _____	283
TALLER DE TRABAJO _____	284
El proceso de benchmarking _____	284
TALLER DE TRABAJO _____	286
Etapas del benchmarking _____	286
TALLER DE TRABAJO _____	288
La gerencia o management del benchmarking. _____	288
TALLER DE TRABAJO _____	292
Formar un equipo de benchmarking _____	292
1. El equipo de benchmarking. _____	292
2. Tipos de equipos de benchmarking. _____	292
3. Miembros y funciones del equipo de benchmarking. _____	294
TALLER DE TRABAJO. _____	296
Fuentes y red de información del benchmarking. _____	296
TALLER DE TRABAJO _____	301
El benchmarking acaba por analizar la propia empresa. _____	301
TALLER DE TRABAJO _____	305
Protocolo de benchmarking _____	305
TALLER DE TRABAJO _____	307
El Benchmarking y la puesta en práctica de las mejoras necesarias que se han detectado. _____	307
Capítulo 19. DAFO: herramienta analítica. ¿Qué es el DAFO? Antes de decidir, evaluar. _____	309
1. DAFO: herramienta analítica > D Debilidades, y A de Amenazas (o problemas). F de Fortalezas y O de Oportunidades. _____	309
2. ¿Para qué sirve el análisis DAFO? _____	312
3. El análisis DAFO: análisis interno y análisis externo de una organización. _____	312
TALLER DE TRABAJO _____	315
Análisis DAFO _____	315
TALLER DE TRABAJO _____	317



El objetivo del análisis DAFO: tomar una decisión. _____	317
TALLER DE TRABAJO _____	319
Análisis de Factibilidad y del Análisis DAFO. _____	319
TALLER DE TRABAJO _____	320
Objetivos y ventajas del Análisis DAFO. _____	320
TALLER DE TRABAJO _____	322
¿Cómo se elabora el DAFO? _____	322
1. Conceptualización del Análisis DAFO. _____	322
2. La importancia del Análisis DAFO. _____	322
3. El análisis interno y externo en la empresa. _____	322
Análisis Interno de la organización. _____	322
Análisis externo de la organización. _____	322
4. Elaborar el DAFO. _____	322
TALLER DE TRABAJO _____	359
Fases de la planificación estratégica. _____	359
1. El análisis de situación. D.A.F.O. _____	359
a. Recursos financieros. _____	360
b. Recursos humanos. _____	360
c. Productos y servicios. _____	360
d. Organización empresarial. _____	360
2. Áreas empresariales a evaluar. _____	360
a. Competencia. _____	360
b. Clientela. _____	361
c. Proveedores. _____	361
3. Objetivos empresariales EMAC (específicos, medibles, alcanzables y compatibles). _____	361
TALLER DE TRABAJO _____	363
El análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO _____	363
1. Qué es el Análisis CAME _____	363
2. Procedimiento para realizar un Análisis CAME _____	363
3. Tipos de acciones: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar _____	364
4. Selección de acciones que se adapten mejor a la estrategia. _____	365
5. Ejemplo de Análisis CAME. _____	365
6. El Análisis CAME es la continuación lógica del DAFO. _____	366
TALLER DE TRABAJO _____	369
Caso real de DAFO _____	369
PARTE UNDÉCIMA _____	379
El riesgo en los negocios. _____	379
Capítulo 20. El riesgo en los negocios y su prevención. _____	379
1. ¿Qué es el riesgo empresarial? _____	379
2. Riesgo empresarial real y riesgo potencial. _____	382
3. Causas que provocan el riesgo empresarial. _____	383
4. Evaluación del riesgo. Mapa de riesgo. _____	387



4. Gestión de riesgos de un proyecto.	388
5. Análisis DAFO de la gestión de riesgos.	390
6. Informe de riesgos.	391
7. Tipificación de riesgos empresariales.	392
8. Análisis cualitativo del riesgo.	393
TALLER DE TRABAJO	395
Técnicas de análisis del riesgo empresarial.	395
TALLER DE TRABAJO	401
Evaluación del riesgo empresarial.	401
TALLER DE TRABAJO	405
Análisis AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos)	405
CHECK-LIST	415
1. Examen de la coyuntura económica general.	415
- Análisis de la Coyuntura	415
- Estudios de Coyuntura	415
- Estudios Elaborados	415
- Entorno Económico Internacional	415
- Balanza de Pagos	415
- Indicadores Económicos	415
2. Visión del mercado.	415
- El mercado	415
- Éxito o fracaso	415
- Introducción a las amenazas de riesgo	415
- La validación de la idea del negocio	415
- Amenazas y oportunidades	415
3. De la idea de negocio a las primeras consultas.	416
- Introducción	416
- El proceso de validación de la idea.	416
- Definir la idea del proyecto	416
- Análisis preliminar de la idea	416
- Prueba de la idea	416
- Primera etapa: La concepción de la idea	416
- Proceso de validación de una idea de negocio	416
- Opciones de consulta y verificación	416
- Fuentes de información	416
- Segunda etapa: Desarrollo de la idea	416
- Producto o servicio	416
- Informe de producto o servicio	416
- Anexo: Resumen Ejecutivo de la Empresa	416
4. Delimitar el producto o servicio a ofrecer.	416
- Planificación del producto o servicio	416
- ¿Qué entendemos por atributos esenciales de un producto?	416
- Idea de negocio y terminología	416
- Prioridades y expectativas del producto	416
- Vida del producto	416
5. Examen profundo del mercado. Técnicas comparativas. DAFO.	416
6. Examen del marketing a emplear. Plan de Marketing. Marca.	417
7. Financiación.	418



8. El plan de negocio. Business Plan. _____	419
9. Presentación del proyecto a clientes y financiadores. _____	419
PARTE DUODÉCIMA _____	421
La estrategia empresarial de inmobiliarias y constructoras. _____	421
Capítulo 21. El análisis del entorno en los Planes de negocios de inmobiliarias y constructoras. _____	421
1. Análisis del macroentorno. Análisis PEST (político, económico, social y tecnológico). _____	421
a. Factores políticos _____	421
b. Factores económicos _____	422
c. Factores sociales _____	422
Aspectos demográficos _____	422
Aspectos culturales de la vivienda. _____	422
d. Factores tecnológicos _____	422
2. Análisis del Microentorno. Modelo De Las 5 Fuerzas De Porter. _____	423
a. Amenaza de entrada de nuevos competidores. _____	423
b. Intensidad de rivalidad entre competidores _____	424
c. Poder de negociación de los proveedores _____	424
d. Poder de negociación de los clientes _____	425
e. Amenaza de sustitución _____	425
3. Análisis de la competencia. _____	426
PARTE DÉCIMO TERCERA _____	427
La creación del producto inmobiliario. _____	427
Capítulo 22. El producto inmobiliario atendiendo a la demanda. _____	427
1. Las necesidades de la demanda potencial de un producto inmobiliario. _____	427
a. El producto inmobiliario y el mercado. _____	428
b. Diseño y presentación del producto inmobiliario. _____	428
c. Competencia de otros promotores inmobiliarios. _____	429
d. Capacidad técnica y de producción para el producto inmobiliario previsto. _____	429
e. Capacidad financiera. _____	429
f. Canales de comercialización del producto inmobiliario. _____	429
2. Estrategia de suelo en el que promocionar. _____	430
3. Cálculos y estudios de rentabilidad inmobiliaria. _____	431
TALLER DE TRABAJO _____	433
El Marketing inmobiliario en internet (Inbound marketing). _____	433
TALLER DE TRABAJO _____	445
Esquemas. Las 4 P del marketing inmobiliario: (Producto, Precio, Plaza y Promoción). _____	445
TALLER DE TRABAJO _____	457
¿Cómo diseñar un producto inmobiliario? _____	457
1. Perspectiva comercial del producto inmobiliario. _____	457
2. Producto que encaje en la demanda inmobiliaria. _____	458
3. Diseño del producto inmobiliario. _____	458
4. Análisis de la competencia inmobiliaria. _____	459
5. Análisis realista de la capacidad de la promotora inmobiliaria para un producto	



inmobiliario. _____	459
6. Estimación del coste de marketing de un producto inmobiliario. _____	459
TALLER DE TRABAJO _____	461
La perspectiva comercial en la selección de suelo para promociones inmobiliarias. _____	461
1. Búsqueda y selección de suelo para una promoción inmobiliaria. _____	461
2. Determinar el tipo de suelo a adquirir. _____	462
a. Detalle del tipo de suelo de interés. _____	462
b. Información urbanística e inmobiliaria requerida. _____	462
c. Plan de negociación con presencia de la propiedad. _____	462
3. Estudio preliminar de rentabilidad. _____	463
TALLER DE TRABAJO _____	464
La perspectiva comercial en la concepción del producto inmobiliario. _____	464
1. ¿Cuáles son los factores de aprecio del producto inmobiliario? _____	464
a. Cualidades funcionales. _____	464
b. Relación precio/calidad. _____	465
c. Aprovechamiento de superficie y distribución. _____	465
d. Diseño exterior del inmueble. Fachadas. _____	465
d. Diseño interior del inmueble. Acabados. _____	465
e. Nombre de la promoción. _____	466
f. Reputación y marca de la promotora inmobiliaria. _____	466
2. Diseño y concepción del producto. _____	466
a. Fidelidad al estilo de la promotora inmobiliaria. Satisfacción de clientes anteriores. _____	467
b. Comparativa con competencia. _____	467
c. Tendencias de diseño inmobiliario. _____	467
3. Factores comerciales a considerar en la selección de promociones inmobiliarias. _____	467
a. Suelo. Zona y entorno. _____	467
b. Rentabilidad. _____	467
c. Mercado de zona. Demanda. _____	467
d. Concepción general del encaje de la promoción inmobiliaria en la zona. _____	468
TALLER DE TRABAJO. _____	469
¿Cómo establecer el precio correcto? _____	469
1. Precios en función del coste _____	469
2. Precios en función de un conocimiento superficial de la oferta _____	470
3. Precio adecuado y marketing de soporte. _____	471
TALLER DE TRABAJO _____	474
El estudio del mercado. Marketing estratégico: el plan de marketing. Marketing mix: precio, producto, promoción y distribución. _____	474
1. El estudio del mercado _____	474
Precio _____	474
Clientes potenciales _____	474
Competencia _____	474
2. El mercado inmobiliario. _____	475
a. Tamaño del mercado _____	475
b. Estructura del mercado _____	476
c. Estructura del mercado _____	476
3. La clientela inmobiliaria. _____	477
¿Qué hay que saber de los clientes? _____	477



4. ¿Cómo y dónde encontrar información sobre el potencial cliente inmobiliario? __	478
5. El producto inmobiliario. _____	479
6. ¿Cómo diferenciar el producto inmobiliario? La marca. _____	480
7. El precio _____	481
8. La publicidad inmobiliaria: dar a conocer el producto con un mensaje adecuado a los compradores inmobiliarios. _____	482

Capítulo 23. El marketing en el proceso de concepción de productos inmobiliarios. Características del producto inmobiliario. _____ 484

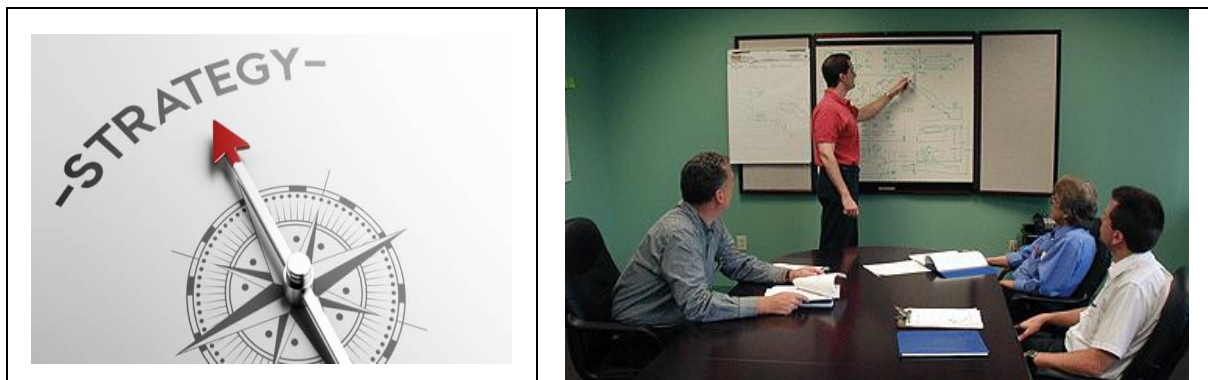
La importancia de los factores en el diseño y concepción del producto. _____	484
• Cualidades funcionales _____	484
• Relación de calidad _____	484
• Superficie y distribución _____	484
• Estética externa _____	484
• Estética interna _____	484
• Nombre _____	484
• Marca _____	484

TALLER DE TRABAJO _____ 487

Los factores que aseguran el éxito de un producto inmobiliario. _____	487
Factor suelo. _____	487
Factor rentabilidad. _____	488
Factor mercado/demanda. _____	488
Factor zona _____	488
Factor duración de promoción inmobiliaria. _____	488
Factor diseño del producto inmobiliario. _____	488
Factor financiación. _____	488
Factor planning de construcción. _____	488
Factor calidad de producto inmobiliario. _____	489
Factor precio _____	489



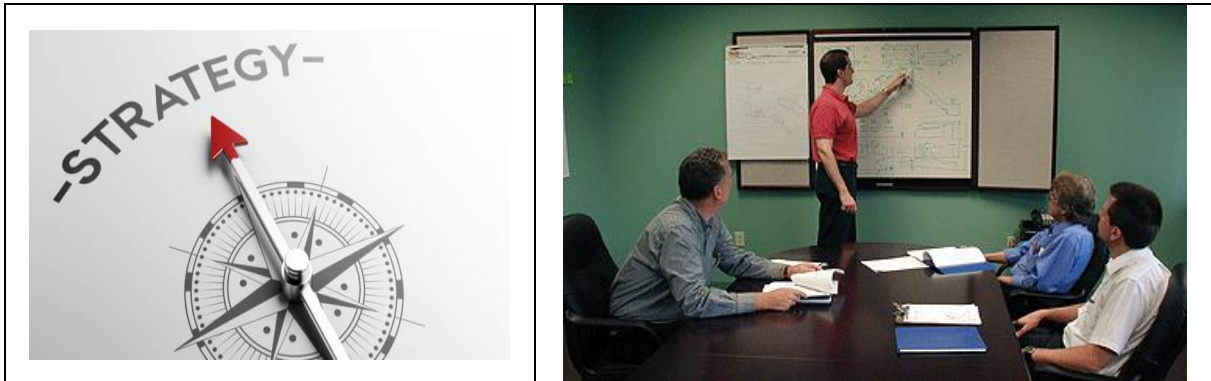
¿QUÉ APRENDERÁ?



- **La dirección estratégica: planificar para anticiparse al futuro.**
- **Planificación y estrategia empresarial de proyectos inmobiliarios.**



Introducción



Las inmobiliarias y constructoras están pasando por grandes reorganizaciones para tratar de definir una estructura rentable, incluida la decisión de incluir operaciones de construcción como parte de la empresa o externalizarla.

Este proceso trata de analizar la relación entre el tamaño de la empresa, la estrategia de gestión de la construcción y el rendimiento.

Según los últimos estudios sobre constructoras y promotoras inmobiliarias, no había una diferencia de rendimiento significativa entre las empresas que realizaban actividades de construcción internamente en comparación con aquellas que la externalizaban. Sin embargo, el impacto de la estrategia de construcción en el rendimiento se detecta que está muy relacionada con su tamaño.

Los resultados sugieren que la escala de operación de la industria es tal que incluso las grandes inmobiliarias tienen una participación de mercado demasiado pequeña para aprovechar la integración vertical de la construcción.

La gestión estratégica es la planificación, el seguimiento, el análisis y la evaluación continuos de todo lo que es necesario para que una organización cumpla con sus metas y objetivos.

La innovación acelerada, las tecnologías emergentes y las expectativas de los clientes obligan a las organizaciones a pensar y tomar decisiones estratégicamente para seguir teniendo éxito.

El proceso de gestión estratégica ayuda a los líderes de la empresa a evaluar la situación actual de su empresa, trazar estrategias, implementarlas y analizar la efectividad de las estrategias implementadas. El proceso de gestión estratégica implica análisis multifuncionales y decisiones de negocio antes de la aplicación.

La gestión estratégica supone:

- Análisis de fortalezas y debilidades internas y externas.



- Formulación de planes de acción.
- Ejecución de planes de acción.
- Evaluar en qué medida los planes de acción han tenido éxito y realizar cambios cuando no se producen los resultados deseados.



La gestión estratégica requiere un compromiso con la planificación estratégica, que representa la capacidad de una organización para establecer objetivos a corto y largo plazo, y luego determinar las decisiones y acciones que deben tomarse para alcanzar esos objetivos.

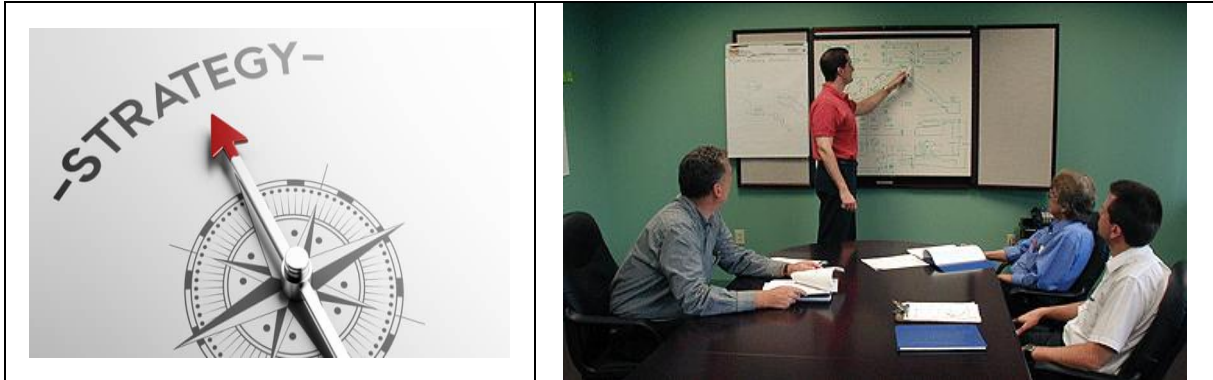


Es la guía práctica inmoley.com de Dirección estratégica de proyectos inmobiliarios se analizan estas cuestiones desde una perspectiva práctica y profesional del sector inmobiliario y de la construcción.



PRELIMINAR

Dirección estratégica de proyectos inmobiliarios en 10 preguntas y respuestas.



1. ¿Qué es la Dirección estratégica de proyectos inmobiliarios (Real estate strategy development)?

a. El sector inmobiliario requiere una visión estratégica.