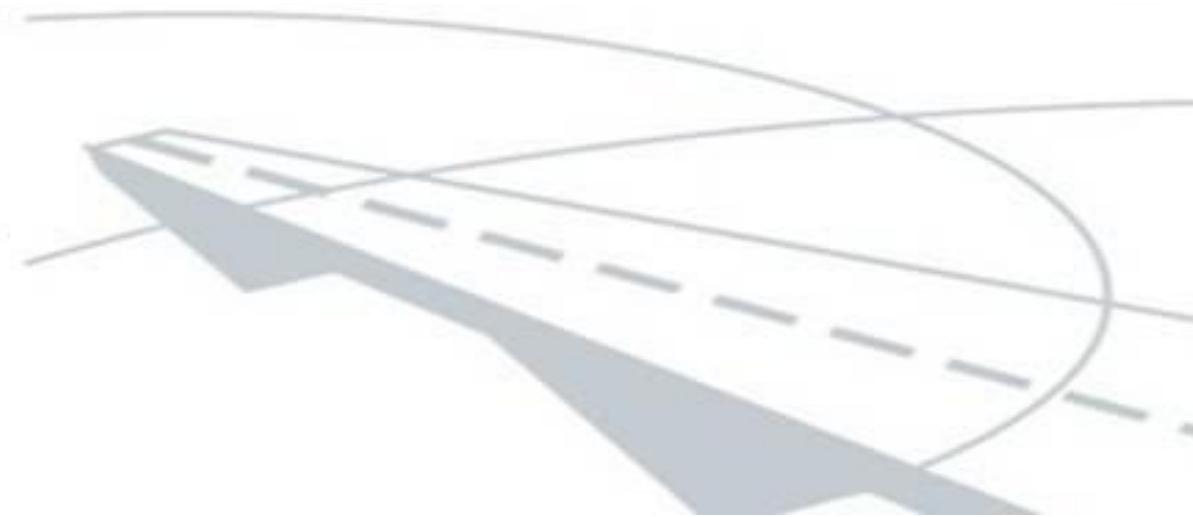
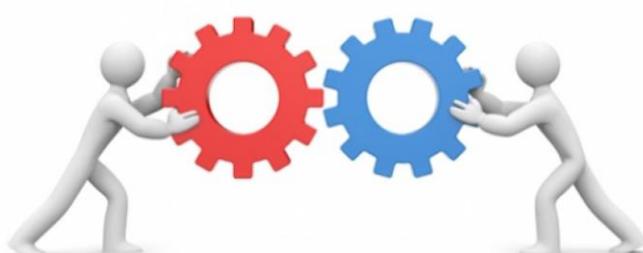




SISTEMA EDUCATIVO inmoley.com DE FORMACIÓN CONTINUA PARA PROFESIONALES INMOBILIARIOS. ©



CURSO/GUÍA PRÁCTICA GESTIÓN DE PROCESOS INMOBILIARIOS Y CONSTRUCTIVOS (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) IN REAL ESTATE MARKET).





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?.....	19
INTRODUCCIÓN	21
Capítulo 1. Introducción a la Gestión de Procesos Inmobiliarios y Constructivos (Business Process Management (BPM))......	21
1. Definición de BPM (Business Process Management).....	21
Ejemplo práctico.....	22
2. Aplicación de BPM en el Mercado Inmobiliario y la Construcción	23
Ejemplo práctico.....	23
3. Importancia y Beneficios de la Gestión de Procesos en la Industria Inmobiliaria y de la Construcción	23
Ejemplo práctico.....	23
Ejemplo práctico.....	24
Ejemplo práctico.....	24
Capítulo 2. Fundamentos del BPM en el Mercado Inmobiliario.	25
1. Conceptos Básicos en la Gestión Inmobiliaria.....	25
Inventario de Propiedades	25
Valoración de Propiedades.....	25
Marketing Inmobiliario.....	25
Negociación y Cierre de Contratos.....	25
Ejemplo práctico.....	26
2. Conceptos Básicos en la Gestión de la Construcción	26
Planificación de Proyectos.....	26
Gestión de Costes.....	26
Control de Calidad.....	26
Gestión de Riesgos	26
Ejemplo práctico.....	26
3. Modelado de Procesos de Negocio en la Industria Inmobiliaria y de la Construcción	27
Ejemplo práctico.....	27
4. Diseño de Procesos para la Optimización y Automatización	27
Ejemplo práctico.....	27
5. Implementación y Supervisión de Procesos Optimizados y Automatizados	28
Ejemplo práctico.....	28
6. Mejora Continua de los Procesos de Negocio	28
Ejemplo práctico	28
Capítulo 3. Marco Legal y Regulatorio en la Gestión Inmobiliaria y Constructiva.....	30
1. Regulaciones Locales y Globales	30
Ejemplo práctico.....	30
2. Cumplimiento y Auditoría en BPM Inmobiliario y Constructivo	31
Ejemplo práctico.....	31



Capítulo 4. Tecnología en la Gestión de Procesos Inmobiliarios y Constructivos.....	32
1. Software y Herramientas para la Gestión de Procesos Inmobiliarios y Constructivos.....	32
Software de gestión inmobiliaria	32
Software de gestión de proyectos de construcción	32
Software de modelado de procesos de negocio (BPM)	32
Ejemplo práctico.....	33
2. Tecnologías Emergentes en el Mercado Inmobiliario y de la Construcción (IA, blockchain, Big Data)	33
Inteligencia artificial (IA)	33
Blockchain	33
Big Data	33
Ejemplo práctico.....	33
Capítulo 5. Casos prácticos de Procesos Inmobiliarios y Constructivos.....	34
Caso Práctico 1: Automatización del Proceso de Compra-Venta Inmobiliaria	34
Caso Práctico 2: Optimización del Proceso de Gestión de Proyectos de Construcción.....	35
Caso Práctico 3: Implementación de BPM en la Administración de Propiedades	35
Caso Práctico 4: Mejora de Procesos en el Mantenimiento de Propiedades	36
Caso Práctico 5: BPM para Mejorar la Gestión de Proveedores en la Construcción.....	36
Caso Práctico 6: Uso de BPM para la Transformación Digital de una Empresa Inmobiliaria.....	37
Caso Práctico 7: Aplicación de BPM para el Control y Gestión de Costes en la Construcción	37
Caso Práctico 8: BPM en la Gestión de Licencias y Permisos de Construcción	38
Capítulo 6. Implementación de BPM en el Mercado Inmobiliario y de la Construcción.....	39
1. Desarrollo de un Plan de Implementación de BPM.....	39
2. Identificación y Selección de Procesos a Mejorar	39
3. Formación y Desarrollo de Equipos de Procesos.....	40
4. Evaluación de la Implementación de BPM: KPIs y Métricas de Rendimiento	40
Capítulo 7. Gestión del Cambio y Cultura Organizacional en la Implementación de BPM..	41
1. Gestión del Cambio en la Implementación de BPM	41
2. Creando una Cultura Organizacional Orientada a los Procesos	41
3. Retos y Soluciones Comunes en la Implementación de BPM.....	42
Capítulo 8. Desafíos y Tendencias Futuras en la Gestión de Procesos Inmobiliarios y Constructivos	43
1. Desafíos Actuales en la Implementación de BPM	43
2. Tendencias Futuras en la Gestión de Procesos Inmobiliarios y Constructivos	44
Capítulo 9. Mejora Continua en la Gestión de Procesos Inmobiliarios y Constructivos.	45
1. Principios de la Mejora Continua en BPM	45
Evaluación continua	45



Mejora incremental.....	45
Participación del personal	45
Aprendizaje y adaptación.....	46
2. Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) en la Industria Inmobiliaria y de la Construcción	46
Plan.....	46
Do	46
Check	46
Act	46
3. Técnicas de Resolución de Problemas y Mejora de Procesos	47
Diagrama de causa y efecto (también conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado)	47
.....	47
Diagrama de flujo	47
Análisis de Pareto	47
Capítulo 10. Sostenibilidad y BPM en la Industria Inmobiliaria y de la Construcción	48
1. Gestión de Procesos para la Construcción Sostenible y Eficiencia Energética.....	48
2. Gestión de Procesos para el Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios Sostenibles	49
Capítulo 11. Conclusiones provisionales y Reflexiones Finales	50
1. Lecciones Aprendidas en la Implementación de BPM en el Mercado Inmobiliario y la Construcción	50
Comunicación efectiva	50
Capacitación continua	50
Mejora continua	50
Ejemplo práctico.....	51
2. Pasos Futuros para el Avance de BPM en la Industria Inmobiliaria y de la Construcción	51
Incorporación de tecnologías emergentes	51
Mayor enfoque en la sostenibilidad	51
Adopción de estándares globales.....	51
3. Herramientas y Software Recomendados para BPM en la Industria Inmobiliaria y de la Construcción	52
Software de modelado de procesos.....	52
Sistemas de gestión de proyectos	52
Software de gestión de propiedades	52
Tecnología emergente.....	52
PARTE PRIMERA	53
¿Qué es la gestión de procesos (Business Process Management (BPM))?.....	53
Capítulo 12. ¿Qué es la gestión de procesos (Business Process Management (BPM))?	53
1. ¿Qué es la gestión de procesos (Business Process Management (BPM))?	53
a. Definición.....	53
¿En qué consiste la gestión de procesos de negocio?	53
Business Process Management (BPM)	54
b. Objetivos y actividades.....	56
c. Ventajas de gestión del BPM	57
d. ¿Por qué es imprescindible el Business Process Management (BPM)?	57
2. Características del Business Process Management (BPM).	59



a. BPM es una actividad que mejora procesos.....	59
b. Implicación como base de la automatización y reingeniería.	59
3. Conceptos básicos de los procesos.....	61
a. Modelar (Modeling).....	61
b. Automatización	62
c. Ejecución	62
d. Control.....	62
e. Medición (Measurement).....	62
f. Optimización	62
g. Negocio (Enterprise).....	63
4. Ejemplos de aplicaciones de BPM.....	63
a. Gestión de bases de datos.....	63
b. Gestión de datos y Cifras clave.....	63
Plazo de entrega	63
Tiempo de inactividad	63
Tiempo de familiarización o tiempo de preparación.....	64
Figuras clave de comunicación (quién envía a quién)	64
Tiempo de procesamiento.....	64
c. Trazabilidad.....	64
5. Requisitos de un proceso.	64
a. Entradas y Salidas	64
b. Secuencia e interactividad.....	64
c. Criterios y métodos.....	65
d. Recursos	65
e. Responsabilidades	65
f. Riesgo y Oportunidad.....	65
g. Evaluación.....	65
h. Mejora	65
6. ¿Qué aporta la gestión de procesos de negocio (BPM)?.....	65
a. Visibilidad	66
b. Rentabilidad	66
c. Rendimiento	66
d. Trazabilidad	66
e. Agilidad	66
7. Consecuencias de la orientación a la gestión de procesos de negocio (BPM).	67
a. Organización de la empresa	67
Subsidiariedad.....	67
Combinación de tareas	67
Infraestructura técnica.....	67
Tareas de gestión	67
b. Responsabilidad del empleado sobre el proceso.	67
8. ¿Qué es el software “Business Process Management Suites (BPMS)”?.....	68
9. ¿Cómo se aplica el Business Process Management (BPM) al Robotic Process Automation (RPA - robótica de automatización de procesos).	69
10. Caso práctico de los requisitos de un proceso. Caso práctico de la gestión de procesos inmobiliarios y constructivos para un proyecto de construcción de un complejo residencial.	70
a. Entradas y Salidas	71
b. Secuencia e interactividad.....	71



c. Criterios y métodos.....	71
d. Recursos	71
e. Responsabilidades	71
f. Riesgo y Oportunidad.....	72
g. Evaluación.....	72
h. Mejora	72
11. Caso práctico sobre ¿cómo se aplica el Business Process Management (BPM) al Robotic Process Automation (RPA - robótica de automatización de procesos). Caso práctico aplicado a una inmobiliaria.....	72
1. Identificación de los procesos para la automatización	72
2. Diseño y desarrollo del bot de RPA	73
3. Prueba y despliegue del bot de RPA.....	73
4. Monitoreo y gestión del rendimiento	73
Resultado	73
Capítulo 13. Etapas de la gestión de procesos (Business Process Management (BPM)).....	74
1. ¿Cuáles son las etapas en el proceso?	74
a. Etapas en el proceso.....	74
Identificación del proceso.....	74
Análisis / búsqueda de soluciones	74
Elección de indicadores de desempeño.....	74
Desarrollo del plan de acción	74
Gestión y seguimiento del desempeño.....	75
b. Etapas de organización del proceso	75
Organización del trabajo.....	75
Caracterización de clientes	75
Mapeo de procesos.....	76
Establecer prioridades	76
Análisis de proceso	76
Benchmarking.....	77
Alternativas de solución	77
Aprobación.....	77
Mejora de procesos	78
Prueba de solución	78
2. Proceso de producción mediante proyectos. Proceso BPM.....	78
Identificar las necesidades de los clientes	79
Perfilar los productos y servicios que se ofrecen.....	79
Identificación de procesos estratégicos.....	79
Mapear el proceso	79
Asignación de procesos.....	79
Medición del proceso mediante un plan de análisis de datos	79
Análisis de datos y mejora del proceso	79
3. Caso práctico aplicado a las etapas de la gestión de procesos (Business Process Management (BPM)). Caso práctico aplicado a una constructora.	80
1. Etapas en el proceso.....	80
a. Identificación del proceso	80
b. Análisis / búsqueda de soluciones	80
c. Elección de indicadores de desempeño	80
d. Desarrollo del plan de acción.....	80
e. Gestión y seguimiento del desempeño.....	80
2. Etapas de organización del proceso	81



a. Organización del trabajo	81
b. Caracterización de clientes	81
c. Mapeo de procesos	81
d. Establecer prioridades	81
e. Análisis de proceso.....	81
f. Benchmarking	81
g. Alternativas de solución.....	81
h. Aprobación.....	81
i. Mejora de procesos.....	81
j. Prueba de solución.....	82
4. Caso práctico sobre el Proceso de producción mediante proyectos. Proceso BPM. Caso práctico aplicado a una constructora.....	82
1. Identificar las necesidades de los clientes.....	82
2. Perfilar los productos y servicios que se ofrecen	82
3. Identificación de procesos estratégicos	82
4. Mapear el proceso.....	83
5. Asignación de procesos	83
6. Medición del proceso mediante un plan de análisis de datos	83
7. Análisis de datos y mejora del proceso	83
Capítulo 14. ¿Cuáles son los principios de la gestión de procesos de negocio (BPM)?.....	84
1. El cambio empresarial debe estar impulsado por el rendimiento.....	84
2. El cambio empresarial debe basarse en las partes interesadas	85
3. Las decisiones de cambio empresarial deben ser rastreables a los criterios de las partes interesadas.....	86
4. El negocio debe estar segmentado a lo largo de las líneas de procesos comerciales para sincronizar el cambio	86
5. Los procesos comerciales deben gestionarse de manera integral.....	87
6. Las iniciativas de renovación de procesos deben inspirar conocimientos compartidos	88
7. Las iniciativas de renovación de procesos deben llevarse a cabo desde afuera hacia adentro	89
8. Las iniciativas de renovación de procesos deben llevarse a cabo en un enfoque iterativo y de tiempo limitado.....	89
9. El cambio empresarial se trata de personas	90
10. El cambio empresarial es un viaje, no un destino	91
11. Caso práctico a modo de caso real sobre los principios de la gestión de procesos de negocio (BPM). Caso práctico aplicado a inmobiliaria y constructora.	92
1. El cambio empresarial debe estar impulsado por el rendimiento	92
2. El cambio empresarial debe basarse en las partes interesadas	92
3. Las decisiones de cambio empresarial deben ser rastreables a los criterios de las partes interesadas ..	92
4. El negocio debe estar segmentado a lo largo de las líneas de procesos comerciales para sincronizar el cambio	93
5. Los procesos comerciales deben gestionarse de manera integral	93
6. Las iniciativas de renovación de procesos deben inspirar conocimientos compartidos	93
7. Las iniciativas de renovación de procesos deben llevarse a cabo desde afuera hacia adentro	93
8. Las iniciativas de renovación de procesos deben llevarse a cabo en un enfoque iterativo y de tiempo limitado	93



9. El cambio empresarial se trata de personas	94
10. El cambio empresarial es un viaje, no un destino	94
Capítulo 15. ¿Cuáles son las ventajas del Business Process Management (BPM)?.....	95
1. Todas las empresas dependen de los procesos comerciales para funcionar.....	95
2. El objetivo de BPM es alinear el desarrollo de los procesos de negocio con los objetivos de la empresa.....	95
3. Ventajas de la gestión de procesos comerciales (BPM)	96
a. Reducción de riesgos	96
b. Mejor control organizativo.....	96
c. Agilidad empresarial mejorada.....	96
d. Mayor eficiencia	97
e. Procesos optimizados	97
f. Visibilidad más completa mediante software de gestión	98
g. Transferencia más sencilla de conocimientos empresariales	98
h. Mayores oportunidades de mejora continua.....	99
i. Colaboración mejorada	99
j. Automatización del flujo de trabajo	99
k. Cumplimiento garantizado con las ISO. Seguridad reforzada	100
l. Visión general de los objetivos de la organización	100
m. Satisfacción de los empleados	100
4. Caso práctico sobre las ventajas del Business Process Management (BPM). Caso práctico aplicado a inmobiliaria constructora.....	101
1. Todas las empresas dependen de los procesos comerciales para funcionar.....	101
2. El objetivo de BPM es alinear el desarrollo de los procesos de negocio con los objetivos de la empresa.101	101
3. Ventajas de la gestión de procesos comerciales (BPM)	101
a. Reducción de riesgos.....	101
b. Mejor control organizativo	102
c. Agilidad empresarial mejorada	102
d. Mayor eficiencia.....	102
e. Procesos optimizados	102
f. Visibilidad más completa mediante software de gestión	102
g. Transferencia más sencilla de conocimientos empresariales	102
h. Mayores oportunidades de mejora continua	102
i. Colaboración mejorada	102
j. Automatización del flujo de trabajo.....	103
k. Cumplimiento garantizado con las ISO. Seguridad reforzada	103
l. Visión general de los objetivos de la organización.....	103
m. Satisfacción de los empleados	103
Capítulo 16. ¿Cuáles son las fases de la gestión de procesos de negocio (BPM)?.....	104
1. Fase preliminar para implementar un enfoque BPM	104
a. Mapeo de procesos	104
b. Identificar los procesos existentes, detallar las interfaces, los objetivos y los indicadores.....	104
c. Definir los procesos prioritarios.....	105
d. Administrar iteraciones de modelado de nivel detallado	105
e. Prepararse para la gestión diaria de los procesos	105
2. Diseño de procesos	106
3. Modelado de procesos de negocio.....	106



4. Ejecución del proceso. Software de gestión de procesos de negocio (BPMS)	107
5. Combinar BPM y ERP para obtener más rendimiento	109
6. Supervisión.....	110
7. Monitoreo de actividad empresarial (Business activity monitoring BAM)	111
8. Optimización de procesos comerciales	111
9. Reingeniería de procesos de negocio	111
10. Suites	112
a. Motor de procesos	112
b. Análisis de negocios	112
c. Gestión de contenido	112
d. Herramientas de colaboración	113
11. Caso práctico completo sobre las fases de la gestión de procesos de negocio (BPM). Caso práctico aplicado a una constructora.....	113
1. Fase preliminar para implementar un enfoque BPM	113
a. Mapeo de procesos.....	113
b. Identificar los procesos existentes, detallar las interfaces, los objetivos y los indicadores.	113
c. Definir los procesos prioritarios	113
d. Administrar iteraciones de modelado de nivel detallado	113
e. Prepararse para la gestión diaria de los procesos.....	114
2. Diseño de procesos	114
3. Modelado de procesos de negocio	114
4. Ejecución del proceso. Software de gestión de procesos de negocio (BPMS)	114
5. Combinar BPM y ERP para obtener más rendimiento	114
6. Supervisión	114
7. Monitoreo de actividad empresarial (Business activity monitoring BAM).....	115
8. Optimización de procesos comerciales	115
9. Reingeniería de procesos de negocio	115
10. Suites	115
a. Motor de procesos	115
b. Análisis de negocios	115
c. Gestión de contenido	115
d. Herramientas de colaboración.....	115

Capítulo 17. Verificación de implementación de la gestión de procesos de negocio (BPM).117

1. Elección de la plataforma BPM	117
2. Empezar con procesos pequeños para ir probando.	117
3. Identificar desde el principio al administrador del proceso.....	118
4. Establecer puntos de referencia	118
5. Diagrama el flujo de trabajo	119
6. Involucrar a todos	119
7. Poner a prueba su flujo de trabajo de BPM	119
8. Llega el momento de cambiar.....	120
9. Capacitar a los usuarios.....	120



10. Medir el ROI de la solución de software BPM.....	120
11. Caso práctico sobre la verificación de implementación de la gestión de procesos de negocio (BPM). Caso práctico aplicado a promotora inmobiliaria y constructora.....	121
Elección de la plataforma BPM	121
Empezar con procesos pequeños para ir probando.....	121
Identificar desde el principio al administrador del proceso.....	121
Establecer puntos de referencia	122
Diagramar el flujo de trabajo	122
Involucrar a todos.....	122
Poner a prueba su flujo de trabajo de BPM	122
Llega el momento de cambiar	122
Capacitar a los usuarios.....	122
Medir el ROI de la solución de software BPM	123
PARTE SEGUNDA.....	124
Gestión de procesos inmobiliarios en el inmobiliario y la construcción (Business Process Management (BPM) in Real Estate Market).....	124
Capítulo 18. ¿Qué es la Gestión de procesos inmobiliarios (Business Process Management (BPM) in Real Estate Market)?	124
1. La gestión de procesos inmobiliarios es el conjunto de técnicas de gestión.....	124
a. Técnicas de gestión aplicadas para mejorar los procesos internos de las constructoras e inmobiliarias.....	124
b. La gestión inmobiliaria reduce costes de producción y alivia la dependencia al ciclo económico.	124
2. Las divisiones en las empresas inmobiliarias y de la construcción	125
a. Gestión financiera	125
Flujo de ventas o alquiler de un inmueble.....	125
Planificación a corto, medio y largo plazo.	125
b. Gestión de personas.....	125
c. Gestión de clientes	126
d. Gestión de activos inmobiliarios	126
3. La gestión inmobiliaria es anticiparse a la demanda.....	127
4. Gestión de procesos de negocio global (BPM) en el alcance y tamaño del mercado inmobiliario.....	127
a. Segmentación del mercado inmobiliario.....	127
b. La materia prima a analizar: puntos de datos como los volúmenes de consumo.....	128
5. Panorama de la competencia y gestión de procesos de negocio global (BPM) en el análisis de cuota de mercado inmobiliario	128
6. Esquemas de elaboración de procesos esenciales en inmobiliarias.	129
a. Procesos estratégicos de una inmobiliaria.	129
Proceso estratégico de investigación de mercado inmobiliario.	129
Responsable.....	129
Modo de realizar la investigación.....	129
Precisar datos a investigar (demanda inmobiliaria, promociones en curso, urbanismo y accesos, etc.)	129
Plazos de realización de la inspección	129
Proceso de planificación y desarrollo de estrategias comerciales.....	129
Proceso de evaluación del rendimiento del negocio inmobiliario.....	129
Funcionamiento diario, eficiencia, eficacia y rentabilidad.	129
b. Procesos de soporte de una inmobiliaria	129
Análisis de la información de todos los departamentos de la inmobiliaria.	129



Análisis logístico de recursos humanos y materiales necesarios para la actividad inmobiliaria/constructiva.....	129
c. Procesos clave de una inmobiliaria.....	129
Procesos de prestación de servicios inmobiliarios o de producción de productos inmobiliarios.	130
Procesos de control de costes, responsabilidades e indicadores.	130
Proceso de identificación de compras inmobiliarias (solar para edificar, edificio para rehabilitar, inversión para explotación o reventa, etc.)	130
Responsable.....	130
Modo de actuación (identificación, negociación, etc.).....	130
Proceso de compra del inmueble	130
Responsables	130
Indicadores (porcentaje del número total de negociaciones frustradas por la aparición de inconvenientes legales y/o financieros, porcentaje de fincas registradas por año, etc.)	130
Procedimiento completo de la tramitación de la compra del inmueble con todas las garantías.	130
Proceso de contratación de obra	130
Responsable.....	130
Plazos, garantía de calidades y ejecución.....	130
Procedimiento de control arquitectónico, Project management, Project monitoring, etc.....	130
Indicadores: datos de obras realizadas, plazos de ejecución, diseños construidos, constructores contratados, anomalías en la obra, etc.	130
Procedimiento de control de obra y avances en la ejecución.....	130
Proceso de gestión de la licencia de obra	130
La mejora de este proceso incluye el detalle de todas las actividades relacionadas	130
Proceso de negociación del préstamo promotor.....	130
Responsables	130
Bancos	130
Variables de decisión y condiciones (bancos contactados y condiciones).	130
Indicadores de datos del préstamo para comparativa y control.....	130
Proceso de preparación de la documentación requerida para el préstamo promotor.	130
Proceso de preventa inmobiliaria	130
Responsables	131
Objetivos.....	131
Estrategia de promoción y marketing durante el proceso de preventa.....	131
Indicadores de preventas	131
7. Ejemplos de aplicación de la gestión de procesos (Business Process Management (BPM)) a la construcción y al negocio inmobiliario.....	131
a. Automatización de la subcontratación en obras.....	131
b. Automatización de la gestión de la base de datos de inmuebles	131
8. Caso práctico sobre gestión de procesos inmobiliarios es el conjunto de técnicas de gestión. Caso práctico de inmobiliaria.	131
a. Situación inicial.....	131
b. Implementación de BPM	132
c. Resultados de la Implementación de BPM	132
Reducción de costes de producción	132
Alivio de la dependencia del ciclo económico	132
Mejora en el servicio al cliente	132
9. Caso práctico de Gestión de procesos de negocio global (BPM) en el alcance y tamaño del mercado inmobiliario	133
a. Situación inicial.....	133
b. Implementación de BPM	133
c. Resultados de la Implementación de BPM	133



Mejora en la gestión de los datos de los consumidores	135
Optimización de los procesos de negocio.....	135
10. Caso práctico de Procesos estratégicos de una inmobiliaria.....	135
a. Proceso estratégico de investigación de mercado inmobiliario	135
Modo de realizar la investigación	135
Datos a investigar.....	135
Plazos de realización de la inspección	136
b. Proceso de planificación y desarrollo de estrategias comerciales	136
Modo de realizar la planificación y desarrollo	136
c. Proceso de evaluación del rendimiento del negocio inmobiliario.....	136
Modo de evaluación	136
11. Caso práctico de Procesos de soporte de una inmobiliaria.....	136
a. Análisis de la información de todos los departamentos de la inmobiliaria.....	137
Modo de análisis	137
Resultado	137
b. Análisis logístico de recursos humanos y materiales necesarios para la actividad inmobiliaria/constructiva	137
Modo de análisis	137
Resultado	137
12. Caso práctico sobre los Procesos clave de una inmobiliaria	138
a. Proceso de identificación de compras inmobiliarias	138
Modo de actuación	138
b. Proceso de compra del inmueble.....	138
Procedimiento.....	138
c. Proceso de contratación de obra.....	138
Procedimiento.....	138
d. Proceso de gestión de la licencia de obra y negociación del préstamo promotor.....	139
Procedimiento.....	139
e. Proceso de preventa inmobiliaria.....	139
Estrategia	139
Capítulo 19. ¿Qué hace fracasar la gestión de procesos inmobiliarios (Business Process Management (BPM) in Real Estate Market)?	140
1. Fracaso en la recaudación de fondos: falta de conocimiento al evaluar la propiedad.	140
2. No invertir en las relaciones con los clientes	141
a. Sitio web obsoleto y que no responde	141
b. Resistencia a la innovación.....	142
3. No realizar un seguimiento de las métricas de rendimiento de bienes inmuebles	143
4. Descuidar la gestión de personas y la formación de los empleados.....	143
5. Caso práctico sobre qué hace fracasar la gestión de procesos inmobiliarios (Business Process Management (BPM) in Real Estate Market).....	144
1. Fracaso en la recaudación de fondos: falta de conocimiento al evaluar la propiedad	144
2. No invertir en las relaciones con los clientes	144
3. No realizar un seguimiento de las métricas de rendimiento de bienes inmuebles	144
4. Descuidar la gestión de personas y la formación de los empleados	144
Capítulo 20. ¿Qué hace triunfar la gestión de procesos inmobiliarios (Business Process Management (BPM) in Real Estate Market)?	146



1. Herramientas de Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management (BPM) in Real Estate Market).....	146
a. Gestión de activos inmobiliarios	146
b. Valorar la relación con el cliente	147
c. Gestión de personas	147
d. Gestión documental	147
2. ¿Cuáles son las buenas prácticas para la gestión inmobiliaria?	148
a. Organizar la base de clientes.....	148
b. Gestionar contratos.....	148
c. Planificar tareas	148
d. Software inmobiliario	149
3. ¿Cuáles son las buenas prácticas para la gestión financiera inmobiliaria?	149
a. Tener un buen sistema de facturación.....	149
b. Planificación financiera	149
c. Hacer predicciones	150
d. Tener indicadores de desempeño	150
e. Realizar inversiones estratégicas.....	150
4. ¿Cuáles son las buenas prácticas para la gestión de equipos?	151
5. Caso práctico sobre las Herramientas de Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management (BPM) in Real Estate Market).....	151
a. Gestión de activos inmobiliarios	151
b. Valorar la relación con el cliente	152
c. Gestión de personas	152
d. Gestión documental	152
6. Caso práctico a modo de caso real sobre las buenas prácticas para la gestión inmobiliaria ...	153
a. Organizar la base de clientes.....	153
b. Gestionar contratos.....	153
c. Planificar tareas	153
d. Software inmobiliario	153
7. Caso práctico sobre las buenas prácticas para la gestión financiera inmobiliaria	154
a. Tener un buen sistema de facturación	154
b. Planificación financiera	154
c. Hacer predicciones	154
d. Tener indicadores de desempeño	155
e. Realizar inversiones estratégicas.....	155
8. Caso práctico sobre las buenas prácticas para la gestión de equipos.....	155
1. Establecer objetivos claros y medibles.....	155
2. Fomentar la comunicación abierta y transparente	155
3. Proporcionar formación y desarrollo	156
4. Fomentar el trabajo en equipo.....	156
5. Reconocer y recompensar el rendimiento	156
Capítulo 21. Gestión del proceso de gestión inmobiliaria (BPM).....	157
1. Fases del proceso de gestión inmobiliaria	157
a. Planificar las estrategias y objetivos de la cartera inmobiliaria.....	157
b. Identificar los escenarios de transacciones de la cartera, planificar las transacciones de bienes inmuebles	157
c. Documentar las cláusulas, opciones y términos de las transacciones de arrendamiento o compra	157



d. Mantenimiento de los contratos.....	157
e. Gestión de los pagos.....	158
2. El cuadro de mando integral (CMI) de una inmobiliaria (Real Estate Balanced Scorecard Metrics).....	158
a. ¿Qué es el cuadro de mando integral (CMI) (Balanced Scorecard)	158
b. ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?	161
Ventajas	161
Inconvenientes.....	161
c. ¿Cuál es la perspectiva de los procesos internos para cumplir los objetivos estratégicos financieros y relacionados con los clientes?	161
d. ¿Por qué es integral el Cuadro de Mando Integral?	162
e. ¿Por qué es necesario un software específico de Cuadro de Mando Integral /Balanced Scorecard? ...	162
f. ¿Qué indicadores inmobiliarios tendría un Cuadro de Mando Integral /Balanced Scorecard?.....	162
Punto de Equilibrio	162
Gastos Fijos	163
Gastos Variables.....	163
Honorarios del Agente Inmobiliario.....	163
3. El Mapa de Procesos de una inmobiliaria.....	163
a. ¿Qué es un mapa estratégico y para qué sirve?.....	163
b. Los Mapas de Procesos son diagramas	163
c. ¿Para qué sirven?.....	164
d. ¿Cómo se elaboran?	164
e. Proceso de captación de propiedades	164
f. Gestión por Procesos	164
g. Diagrama de flujo del proceso de transacciones inmobiliarias	165
h. La anatomía de una transacción inmobiliaria	166
i. Software de gestión de transacciones inmobiliarias	166
j. Lista de verificación de cierre de bienes inmuebles comerciales.....	167
k. Diagrama de flujo del proceso de venta de viviendas	168
l. Proceso de compra de bienes inmuebles	168
m. Proceso de cierre de bienes inmuebles.....	169
4. Ejemplo práctico de una inmobiliaria.....	170
a. Proceso de captación de propiedades.....	170
Búsqueda de contactos	170
Realización de tasaciones	170
Seguimiento, negociación.....	171
Obtención de la autorización de venta o alquiler	171
b. Proceso de Formalización de la Operación	171
c. Análisis de la documentación del inmueble	171
5. Caso práctico sobre la Gestión del proceso de gestión inmobiliaria (BPM). Caso práctico de una inmobiliaria.....	172
1. Fases del proceso de gestión inmobiliaria.....	172
a. Planificación de estrategias.....	172
b. Transacciones de bienes inmuebles	172
c. Documentación	172
d. Mantenimiento de contratos y gestión de pagos	172
2. Cuadro de mando integral (CMI).....	173
3. Mapa de Procesos	173
6. Caso Práctico aplicado a inmobiliaria.....	173
1. Fases del proceso de gestión inmobiliaria	173



a. Planificación de estrategias	173
b. Transacciones de bienes inmuebles	174
c. Documentación.....	174
d. Mantenimiento de contratos y gestión de pagos.....	174
2. Cuadro de mando integral (CMI)	174
3. Mapa de Procesos	174
Gestión Financiera.....	175
Gestión de Equipos.....	175
PARTE TERCERA	176
Gestión de procesos constructivos.	176
<i>Capítulo 22. ¿Qué es la gestión de proyectos en la construcción?.....</i>	<i>176</i>
1. ¿Qué es la gestión de proyectos en la construcción?	176
2. El rol de un supervisor de sitio. Jefe de obra.	176
3. Gestión de proyectos en construcción: tareas principales.....	177
4. Procesos de gestión de proyectos.....	177
a. La fase de iniciación	177
b. La fase de planificación	178
c. La fase de realización.....	179
d. Fase de evaluación	179
5. Planificación y cronograma del proyecto	179
a. El diagrama de Gantt	179
b. Equilibrado de línea.....	180
c. La "ruta crítica"	180
d. Q-Planning	180
6. La gestión de proyectos en construcción y el presupuesto de obra	180
Analizar el proyecto	181
Definir claramente el marco del proyecto: metas, límites.....	181
Definir el presupuesto.	181
Seguimiento de gastos.....	181
Monitorear la contabilidad.	181
Normativas.....	181
7. Cuestiones esenciales del proyecto de construcción.....	181
a. Las partes.....	181
b. Contratos.....	181
c. Compras.....	181
d. Seguros	182
8. Caso práctico sobre la gestión de proyectos en la construcción. Caso práctico en proyecto de contrucción.	182
a. ¿Qué es la gestión de proyectos en la construcción?.....	182
b. El Rol de un Supervisor de Sitio. Jefe de Obra.....	182
c. Gestión de Proyectos en Construcción: Tareas Principales	183
d. Procesos de Gestión de Proyectos	183
1. Fase de Iniciación	183
2. Fase de Planificación	183
3. Fase de Realización	183
4. Fase de Evaluación	183



e. Planificación y Cronograma del Proyecto	183
f. La gestión de proyectos en construcción y el presupuesto de obra	183
g. Cuestiones esenciales del proyecto de construcción	184
Capítulo 23. La gestión de proyectos (BMP) en las constructoras.	185
1. El ciclo de vida de la gestión de procesos de negocio en la industria de la construcción.....	185
Diseño	185
Modelo.....	185
Ejecutar	185
Monitorear.....	185
Optimizar	185
2. Conceptos y tipos de indicadores aplicados en la construcción civil	186
a. Tipos de indicadores.....	186
Indicador de capacidad	186
Indicadores de desempeño.....	186
Indicadores de calidad.....	186
Indicadores de productividad	186
Indicadores de desempeño global.....	187
Indicadores de desempeño específicos.....	187
b. Implementación de indicadores	187
3. Beneficios de la gestión de proyectos (BMP) de construcción.....	187
a. Seguimiento de regulaciones organizado.....	188
b. Mejor medición financiera	189
c. Estructuración del trabajo en obra y mejores prácticas	189
d. Empleados más motivados.....	190
4. Tipos de gestión de procesos empresariales en la construcción.....	190
BPM centrado en la integración	190
BPM centrado en el ser humano	190
BPM centrado en documentos.....	190
5. Software de gestión de proyectos de la construcción. Business Process Management System o BPMS	190
a. Planificación y coordinación de proyectos	192
b. Preparación del presupuesto	192
c. Adquisición de materiales y servicios	192
d. Ejecución de la construcción	192
e. Gestión de subcontratos	193
f. Medio ambiente y seguridad laboral	193
6. Caso práctico sobre la gestión de proyectos (BMP) en las constructoras. Caso práctico de constructora.....	193
1. Ciclo de vida de la gestión de procesos de negocio en la industria de la construcción:	193
Diseño	193
Modelo.....	193
Ejecución	194
Monitoreo	194
Optimización	194
2. Conceptos y tipos de indicadores aplicados en la construcción civil:	194
3. Beneficios de la gestión de proyectos (BMP) de construcción:.....	194
4. Tipos de gestión de procesos empresariales en la construcción:	194
5. Software de gestión de proyectos de la construcción:	195



6. Caso práctico sobre la gestión de proyectos (BMP) en las constructoras. Caso práctico de constructora.....	195
1. Ciclo de vida de la gestión de procesos de negocio en la industria de la construcción:	195
Diseño	195
Modelo.....	195
Ejecución	195
Monitoreo	196
Optimización	196
2. Conceptos y tipos de indicadores aplicados en la construcción civil:	196
3. Beneficios de la gestión de proyectos (BMP) de construcción:.....	196
4. Tipos de gestión de procesos empresariales en la construcción:	196
5. Software de gestión de proyectos de la construcción:	197
Capítulo 24. Mapa de procesos en la gestión de una constructora.	198
1. El mapeo de procesos, una herramienta de gestión al servicio de la organización	198
a. ¿Qué es el mapeo de procesos y de qué manera puede ser un soporte para la organización y la calidad de la gestión de su empresa?.....	198
b. Definición	198
2. Tipología de mapas de procesos	199
3. Mapa de procesos en la gestión de una constructora.	199
4. Mapeo: la representación de la actividad constructora en un mapa.	200
5. Caso práctico a del Mapa de procesos en la gestión de una constructora. Caso práctico de constructora.....	200
1. Mapeo de Procesos	200
a. ¿Qué es el mapeo de procesos?	200
b. Tipología de mapas de procesos.....	201
2. Mapa de procesos en la gestión de una constructora	201
Capítulo 25. Mapa de procesos para un proyecto de construcción digital.....	202
1. Calidad de los datos sobre todo.....	202
2. ¿Dónde ayuda la digitalización en la fase inicial?.....	202
a. Planificación BIM	203
b. Procedimientos de autorización y autorización digital	203
c. Herramientas digitales.....	204
3. El sitio de construcción digital	205
4. El traspaso y la adquisición de datos son la principal interfaz entre la construcción y la operación.	206
5. BIM y Facility Management	206
6. La debida diligencia digital	206
7. Caso práctico del Mapa de procesos para un proyecto de construcción digital. Caso práctico de una constructora.	207
1. Calidad de los datos sobre todo	207
2. ¿Dónde ayuda la digitalización en la fase inicial?.....	207
a. Planificación BIM	207
b. Procedimientos de autorización digital	207
c. Herramientas digitales	208



3. El sitio de construcción digital	208
El traspaso y la adquisición de datos son la principal interfaz entre la construcción y la operación.....	208
BIM y Facility Management	208
La debida diligencia digital.....	208
Capítulo 26. Casos prácticos sobre la gestión de procesos (Business Process Management (BPM)).....	209
Caso Práctico 1 – Gestión de Transacciones Inmobiliarias en una agencia inmobiliaria.....	209
Caso Práctico 2 - Implementación de Indicadores por una constructora	211
Coste de construcción por metro cuadrado.....	211
Plazo medio de construcción.....	211
Porcentaje de proyectos completados a tiempo	211
Número de incidencias de seguridad por proyecto	211
Nivel de satisfacción del cliente	212
Caso Práctico 3 - Gestión de procesos y regulaciones en una gran constructora.	213
Caso Práctico 4 - Mejora de la Eficiencia Financiera mediante BPM por una gran inmobiliaria patrimonialista.	214
Caso Práctico 5: Estructuración del Trabajo en Obra y Mejores Prácticas Mediante BPM por una gran constructora.	216
Caso Práctico 6: Mejora del Desempeño y Motivación de los Empleados a través de BPM por una gran inmobiliaria.	218
Caso Práctico 7: Implementación de BPM centrado en la Integración por constructora mediana.	220
Caso Práctico 8: Implementación de BPM centrado en el Ser Humano por gran inmobiliaria....	222
Caso Práctico 9: Implementación de BPM centrado en Documentos por gran constructora.....	223
Caso Práctico 10: Implementación de un sistema de gestión de proyectos de construcción (Business Process Management System, BPMS) por agencia inmobiliaria.	224
Caso Práctico 11: Gestión de un Proyecto de Construcción de Alto Riesgo por constructora....	226
Caso Práctico 12: Mejora de la gestión de la cartera de propiedades por inmobiliaria patrimonialista.	228
Caso Práctico 13: Optimización de la gestión de proyectos de una constructora.	230
Caso Práctico 14: La digitalización y la optimización del proceso de venta de una promotora inmobiliaria.	232
Caso Práctico 15: Optimización de procesos de construcción y cumplimiento normativo por gran constructora.	234



¿QUÉ APRENDERÁ?



- Una introducción a la gestión de procesos inmobiliarios y constructivos y cómo se aplica el Business Process Management (BPM) en este contexto.
- Los fundamentos del BPM en el mercado inmobiliario, incluyendo los principios clave, ventajas y fases de la gestión de procesos de negocio.
- Un profundo entendimiento del marco legal y regulatorio en la gestión inmobiliaria y constructiva.
- Cómo la tecnología, incluyendo software y herramientas específicas, puede ser utilizada en la gestión de procesos inmobiliarios y constructivos.
- Un análisis detallado de casos prácticos de procesos inmobiliarios y constructivos que facilitará la comprensión y la aplicación de los principios de BPM en situaciones del mundo real.
- Cómo desarrollar e implementar un plan de BPM en el mercado inmobiliario y de la construcción.
- La importancia de la gestión del cambio y cómo construir una cultura organizacional que esté orientada a los procesos.
- Cómo utilizar el BPM para mejorar continuamente sus procesos inmobiliarios y constructivos.
- La relevancia de la sostenibilidad en la industria inmobiliaria y de la construcción, y cómo el BPM puede ser usado para impulsar proyectos de construcción sostenibles y eficientes energéticamente.
- Reflexiones finales sobre las lecciones aprendidas en la implementación de BPM y sugerencias para los próximos pasos en su industria.
- La gestión de proyectos en la construcción y cómo el BPM se aplica en las constructoras.



- La creación de un mapa de procesos para la gestión de una constructora y para un proyecto de construcción digital.



INTRODUCCIÓN

Capítulo 1. Introducción a la Gestión de Procesos Inmobiliarios y Constructivos (Business Process Management (BPM)).



1. Definición de BPM (Business Process Management)