



CURSO/GUÍA PRÁCTICA DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA



Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	17
Introducción. ¿Cómo gestionar una empresa constructora?	18
PRELIMINAR	20
La gestión y dirección de una constructora en 10 preguntas y respuestas.	20
1. ¿Por qué razones la gestión eficaz de una constructora requiere excelentes habilidades organizativas, financieras y de motivación?	20
a. Hay que comprender los entresijos de un proyecto de construcción para poder programar el proyecto de manera efectiva y formar el equipo.	20
b. Decisiones financieras. El gerente de una constructora siempre debe tener en cuenta tres palabras: retorno de la inversión.	21
c. Presupuestar y detallar proyectos se convierte en una gran parte del trabajo diario del gerente de una constructora.	21
d. Evaluación y contratación de subcontratistas	21
e. Evaluación y reemplazo de equipos de la constructora	22
f. Supervisión de los horarios de construcción	22
g. Motivar a los contratistas para aumentar la productividad	23
h. Toma de decisiones de constructora a gran escala	23
i. Gestión de clientes insatisfechos	24
2. ¿Cómo planificar la gestión de una constructora desde sus orígenes?	24
a. Plan de negocio de una constructora	24
b. Conocimiento de la normativa técnica de la construcción	24
c. ¿Cuáles son los elementos primarios de diseño de la estructura organizativa de una constructora?	25
d. Estructuras organizativas tradicionales (funcionales, divisionales, matriciales y planas) y modernas o descentralizadas.	25
e. Estructura de organización funcional	25
f. Estructura divisional basada en productos	25
g. La estructura de la matriz combina modelos funcionales y divisionales	26
h. Estructura organizativa plana	26
3. ¿Por qué es tan importante la planificación estratégica en constructoras y proyectos constructores?	27
a. La planificación estratégica	27
b. ¿Cuáles deberían ser los objetivos de una constructora?	27
c. Asegurarse de que el plan estratégico no se desvíe de los objetivos de la constructora.	27
d. Clases de objetivos de una constructora.	27
e. Objetivos típicos de planificación de proyectos	28
f. Proceso de la planificación estratégica de una constructora.	28
Estudio del objetivo de la constructora.	29
Examen del entorno comercial de la constructora	29
g. Análisis de los recursos de la constructora	29
Desarrollo de estrategias	29
h. Alineación y ejecución de estrategias	30
i. Revisar, medir, modificar	30
j. La importancia de la planificación estratégica en la construcción	30
4. ¿Cuál es la estructura organizativa de una constructora?	31
a. Variedad de roles y responsabilidades	31
b. La departamentalización funcional es un ejemplo de una estructura organizativa jerárquica tradicional.	32
c. Separación horizontal departamental según el tamaño de la constructora.	32
d. Patrones de comunicación direccional	32
e. Diseño organizacional interdepartamental	33

5. ¿Por qué es tan importante acertar con la estructura organizativa de una constructora?	33
a. Uso de una estructura organizativa.	33
b. Es importante comprender cómo funcionan las estructuras organizativas	34
c. Estructura funcional	34
d. Estructura divisional	35
e. Estructura de matrices y filiales	35
f. Estructura de la matriz con doble cadena de mando en la constructora.	35
g. Estructura plana	36
h. Estructura organizativa de línea	36
i. Estructura de red	37
j. Estructura organizativa basada en equipos	37
k. Estructura variable de una constructora	38
6. ¿Cuáles son los niveles de gestión de la constructora?	38
a. Gestión de nivel superior	38
b. Gestión de nivel medio	39
c. Gestión de nivel inferior	39
7. ¿Cómo es la estructura jerárquica de las constructoras?	40
a. Características de la estructura organizativa de las constructoras	40
b. Las características del diseño funcional	40
c. Jerarquía de diseño funcional	41
d. Patrones de comunicación en una constructora	41
e. Patrones de comunicación organizativa	42
f. Diseño organizacional dentro de los departamentos	42
g. Un ejemplo de jerarquía de una constructora	43
Director ejecutivo	43
Director general	43
Director del proyecto	43
Gerente de Calidad	44
Equipo financiero	44
Equipo de diseño	44
Representante legal	44
Supervisor de proyecto	44
Coordinador del proyecto	44
8. ¿Qué hace un ejecutivo de la construcción?	44
a. Director ejecutivo (CEO) de una constructora	44
b. Gerente de construcción	45
c. Liderar una constructora y asignar funciones	45
9. ¿Cómo gestionar un proyecto de construcción paso a paso?	46
a. Desarrollar una hoja de ruta del proyecto de construcción	46
b. Definición de roles y responsabilidades	46
c. La reunión de todas las partes interesadas en el proyecto de construcción	47
d. Definición del alcance y las líneas base	47
e. Planificación de un proyecto de construcción. Cronograma.	47
f. Desarrollar el proceso de modificación durante la obra.	48
g. Desarrollar e implementar el plan de calidad	48
h. Desarrollar un plan de comunicación	48
i. Revisión de planos y documentación antes de iniciar la obra	49
j. Comprobación final del presultado de la obra.	49
10. ¿Cómo afectan las 4 fases esenciales del proceso de construcción (Planificación, preconstrucción, construcción y cierre) en la gestión de una constructora?	49
a. Planificación de la construcción previa a la construcción	50
b. Fase de preconstrucción	51
c. Fase de construcción	52
d. Fase de cierre	53

PARTE PRIMERA **54**

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados

Introducción a la gestión y dirección de una constructora.	54
Capítulo 1. Introducción a la gestión y dirección de una constructora.	54
1. Historia y evolución de la construcción.	54
2. Importancia de la gestión en la construcción.	55
3. Roles y responsabilidades en una constructora.	56
Capítulo 2. Fundamentos de la gestión de construcción	58
1. Principios de gestión en la construcción.	58
2. Tipos de proyectos de construcción: residenciales, comerciales, industriales, infraestructura, entre otros.	59
3. Herramientas y técnicas básicas en gestión de proyectos.	60
Planificación Estructurada(EDT/WBS)	60
Diagramas de Red y Camino Crítico (PERT/CPM)	61
Diagrama de Gantt	61
Gestión de Riesgos	61
Software de Gestión de Proyectos	61
Técnicas de Control de Costes	61
Capítulo 3. Planificación de proyectos	63
1. Definición y alcance del proyecto.	63
2. Estudio de viabilidad y análisis de riesgos.	64
3. Estimación de costes y presupuesto.	65
Tipos de Estimaciones	65
Elementos clave en la Estimación de Costes	66
Control de Costes	66
4. Programación del tiempo: Diagramas de Gantt, PERT/CPM.	67
Diagrama de Gantt	67
PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas) y CPM (Método de la Ruta Crítica)	67
Gestión de Riesgos Temporales	67
5. Selección de tecnologías y métodos constructivos.	68
Tecnologías Constructivas	68
Métodos Constructivos	68
Factores a Considerar al Seleccionar Tecnologías y Métodos	69
6. Casos prácticos de planificación.	69
Capítulo 4. Gestión de recursos	72
1. Gestión de la mano de obra: selección, capacitación y motivación.	72
Selección	72
Capacitación	72
Motivación	73
2. Gestión de materiales: adquisición, almacenamiento y control de inventario.	73
Adquisición	73
Almacenamiento	74
Control de inventario	74
3. Gestión de equipos y maquinaria: selección, mantenimiento y logística.	75
Selección	75
Mantenimiento	75
Logística	75
4. Casos prácticos en gestión de recursos.	76
1. Caso: Contratación y formación de mano de obra en una obra grande.	76
2. Caso: Escasez de un material clave.	77



3. Caso: Logística de maquinaria en una obra con espacio limitado.	77
Capítulo 5. Gestión de calidad	79
1. Estándares y normativas en construcción.	79
a. Estándares internacionales	79
b. Normativas nacionales (ej.: España)	79
c. Estándares y regulaciones para la seguridad	79
d. Estándares de sostenibilidad	80
2. Métodos y herramientas para garantizar la calidad.	80
a. Control de Calidad (QC - Quality Control)	81
b. Aseguramiento de la Calidad (QA - Quality Assurance)	81
c. Análisis de Pareto	81
d. Diagrama de Ishikawa (Diagrama de espina de pescado o Causa-Efecto)	81
e. Seis Sigma	81
f. Auditorías de Calidad	81
g. Control Estadístico de Procesos (CEP)	81
3. Inspecciones, auditorías y certificaciones.	82
a. Inspecciones	82
b. Auditorías	83
c. Certificaciones	83
4. Casos prácticos en gestión de calidad.	84
Caso 1: Remodelación de una zona de ocio en un centro comercial	84
Caso 2: Construcción de una nueva ala en un centro comercial	84
Caso 3: Implementación de una terraza ecológica en un centro de ocio	85
Capítulo 6. Gestión financiera y comercial	86
1. Financiación de proyectos: fuentes y modalidades.	86
Fuentes de Financiación	86
Modalidades de Financiación	87
2. Control de costes y flujo de efectivo.	88
Control de costes	88
Gestión del flujo de efectivo	88
3. Análisis de rentabilidad.	89
Definición de rentabilidad	89
Métodos de análisis de rentabilidad	89
Factores que afectan la rentabilidad	90
4. Estrategias de marketing y ventas en construcción.	90
5. Casos prácticos en gestión financiera.	92
Caso práctico 1: Sobrepresupuesto en un proyecto de construcción de un centro comercial	92
Caso práctico 2: Fluctuaciones en el flujo de efectivo	92
Caso práctico 3: Análisis de rentabilidad en un proyecto de ocio	93
Capítulo 7. Gestión de contratos y licitaciones	94
1. Tipos de contratos en construcción.	94
Contrato de precio fijo o contrato por suma alzada	94
Contrato de coste más tarifa (cost-plus contract)	94
Contrato de precio unitario	95
Contrato llave en mano o contrato de diseño y construcción	95
Contrato de gestión de construcción	95
2. Proceso de licitación: preparación, presentación y adjudicación.	95
Preparación de la licitación	96
Presentación de las ofertas	96
Evaluación y adjudicación	96
3. Negociación y gestión de conflictos.	97

4. Casos prácticos en gestión de contratos.	98
1. Caso Práctico 1: Renegociación de contrato debido a circunstancias imprevistas	98
2. Caso Práctico 2: Cambio en el alcance del proyecto	99
3. Caso Práctico 3: Desacuerdo sobre materiales	99
Capítulo 8. Gestión de seguridad y salud	100
1. Normativas y estándares de seguridad.	100
Definición de normativas y estándares	100
Principales normativas internacionales	100
Importancia de la formación	101
Adaptación a nuevas tecnologías	101
2. Identificación y control de riesgos laborales.	101
Identificación de Riesgos	101
Evaluación de Riesgos	102
Implementación de Controles	102
Revisión y Monitoreo	102
3. Programas y capacitación en seguridad.	103
Importancia de la capacitación en seguridad	103
Elementos clave de un programa de capacitación en seguridad	103
Capacitación específica para centros comerciales y de ocio	103
Actualización y reciclaje	104
4. Casos prácticos en gestión de seguridad.	104
Caso 1: Accidente en una construcción en altura.	104
Caso 2: Exposición a materiales tóxicos en una renovación.	105
Caso 3: Incendio en un sitio de construcción.	105
Capítulo 9. Sostenibilidad y construcción ecológica	107
1. Principios de construcción sostenible.	107
Eficiencia Energética	107
Uso Sostenible de los Recursos	107
Calidad del Aire Interior	107
Gestión del Agua	108
Integración con el Entorno	108
2. Certificaciones ecológicas.	108
LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)	109
BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)	109
Passivhaus	109
VERDE	109
3. Innovaciones y tecnologías verdes.	110
Paneles solares fotovoltaicos	110
Techos verdes o azoteas ajardinadas	110
Sistemas de gestión del agua	110
Materiales de construcción sostenibles	111
Edificios autónomos	111
Capítulo 10. Gestión de la tecnología e innovación	112
1. Herramientas digitales en la gestión de construcción: software y aplicativos.	112
Software de Diseño Asistido por Computadora (CAD)	112
Sistemas de Información Geográfica (SIG)	112
Software de Gestión de Proyectos (PM)	113
Aplicativos de Comunicación y Colaboración	113
Software de Estimación y Presupuesto	113
2. Building Information Modeling (BIM)	113
Definición de BIM	114
Ventajas de BIM	114

3. Construcción 4.0: robótica, impresión 3D y realidad aumentada.	115
Robótica en la construcción	115
Impresión 3D en la construcción	115
4. Casos prácticos en tecnología e innovación.	117
1. El edificio más alto del mundo y el uso de BIM (Building Information Modeling)	117
2. Construcción de viviendas mediante impresión 3D en los Países Bajos	117
3. Uso de drones en la restauración del Notre Dame en París	117
Capítulo 11. Liderazgo y cultura organizativa	119
1. Estilos de liderazgo en la construcción	119
a. Liderazgo Autocrático	119
b. Liderazgo Transformacional	119
c. Liderazgo Participativo o Democrático	120
d. Liderazgo Situacional	120
2. Gestión del cambio y transformación organizativa	120
Identificación del Cambio	121
Comunicación	121
Formación y Capacitación	121
Monitoreo y Feedback	121
Consolidación	121
3. Comunicación y trabajo en equipo	122
Comunicación en el ámbito de la construcción	122
Trabajo en equipo	122
Barreras y Soluciones en la Comunicación	123
Fomentar el trabajo en equipo en la construcción:	123
4. Casos prácticos en liderazgo	123
Caso 1: Liderando a través del cambio	124
Caso 2: Fomentando un ambiente de trabajo inclusivo	124
Caso 3: Gestionando crisis	125
Capítulo 12. Desafíos y tendencias futuras	126
1. Evolución del mercado y proyecciones	126
Historia reciente del mercado de la construcción	126
Tendencias actuales	126
Proyecciones futuras	127
2. Retos globales: urbanización, cambio climático y recursos limitados	127
Urbanización	128
Cambio climático	128
Recursos limitados	128
3. Innovaciones emergentes en la construcción	129
Impresión 3D en la construcción	129
Realidad Aumentada y Virtual (RA y RV)	130
Materiales inteligentes	130
Automatización y robótica	130
4. El papel de la Inteligencia Artificial y el Big Data en la construcción moderna	131
Inteligencia Artificial en la construcción	131
Big Data en la construcción	131
5. Conclusión general y reflexiones finales sobre el futuro de la gestión en la construcción.	132
Revisión del pasado y del presente	132
El papel crucial de la innovación	132
La importancia de la sostenibilidad	133
Anticipando el futuro	133
PARTE SEGUNDA	134

¿Qué es una constructora?	134
Capítulo 13. La empresa constructora y su organización.	134
1. La empresa constructora.	134
2. Las obligaciones de la empresa constructora.	135
3. Clases de empresas constructoras.	136
4. Estructura de una constructora.	137
Dirección General o Gerencia	137
Dirección Técnica	137
Departamento de Administración y Finanzas	137
Departamento de Recursos Humanos	137
Departamento de Compras y Logística	137
Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo	138
Departamento de Calidad	138
Departamento de Marketing y Ventas	138
Departamento Jurídico	138
Departamento de Mantenimiento de Equipos y Maquinaria	138
Departamento de Proyectos y Planificación	138
Departamento de Tecnología de la Información (TI)	138
5. Clases de organización de las constructoras.	139
Organización en línea o jerárquica	139
Organización por especialización o staff	139
Sistema mixto de jerarquización y especialización	139
Organización por comités	140
Organización por funciones o territorios	140
6. Caso práctico de Clases de organización de las constructoras.	140
PARTE TERCERA	143
Organización de una constructora.	143
Capítulo 14. Componentes de la organización de una constructora.	143
1. Dirección general de una constructora.	143
Definir la política de producción	143
Estudiar la política de mercado	143
Fijar la política financiera	144
Estudiar la política fiscal	144
Definir la política de recursos humanos	144
Evolución organizativa y técnica	144
Fijar programas y objetivos anuales	144
Analizar los resultados reales	144
Controlar desviaciones	144
Establecer políticas de mejora	145
Impulsar la investigación y el desarrollo (I+D)	145
Valorar nuevos campos de actuación	145
2. Dirección financiera de una constructora	145
3. Director técnico de una constructora.	147
4. Director de la obra.	148
5. Jefe de obra.	149
6. Encargado de obra.	151
7. Capataz de la obra. Supervisor de la Construcción.	152
8. Administrativos a pie de obra.	153

9. Caso Práctico: Organización de una constructora. Componentes de la organización. 153

Capítulo 15. El cuadro de mando como base de información en la planificación y control de empresas constructoras. 157

1. ¿Qué es el cuadro de mando (tablero de control o dashboard) de una constructora? 157

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	157
Centros de Responsabilidad	157
Visualización Gráfica	158
Monitorización en Tiempo Real	158
Toma de Decisiones Estratégicas	158

2. Periodicidad. Mensual. 158

3. Contenido del cuadro de mando de una constructora. 158

Resumen de Costes, Gastos, Ingresos y Beneficio	158
Detalle de Costes, Gastos, Ingresos y Beneficio	159
Documentos Contables	159
Ratios (Coeficientes Financieros)	159
Indicadores Diversos	159
Previsiones	159

4. El concepto de cuadro de mando integral 160

Perspectiva Financiera	160
Perspectiva del Cliente	160
Perspectiva de los Procesos Internos	160
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	160

5. Contenido del cuadro de mando integral. 161

Datos Financieros	161
Relación con los Clientes	161
Procesos Internos de Negocio	161
Productividad y Relaciones Laborales	161
Responsabilidad Social	162

6. Caso Práctico: El cuadro de mando como base de información en la planificación y control de empresas constructoras. 162

Capítulo 16. Organigrama y dirección de la obra. 165

1. Quien es quien en la obra. 165

Alta Dirección	165
Dirección Activa	165
Dirección de Primera Línea	165

2. Sistemas de jerarquía o mando en la obra. 166

Organización en Línea o Jerárquica	166
Estructura Staff Pura	166
Organización Línea-Staff	167

3. Misiones del Director técnico de una constructora. 167

Máxima Autoridad y Responsabilidad	167
Enlace entre la Obra y la Empresa	168
Supervisión de Jefes de Obra y Encargados	168
Selección y Evaluación de Personal	168
Reuniones y Comunicación	168
Oficina Técnica y Estudios de Obra	168
Negociaciones y Contratación	168
Análisis de Resultados	168

4. Misiones del Director de la obra. 169

Supervisión de Obras	169
----------------------	-----



Liderazgo	169
Seguridad	169
Calidad	169
Plazos y Programación	169
Relaciones con la Empresa	170
Reuniones y Comunicación	170
Negociación	170
5. Misiones del Jefe de obra.	170
Gestión Administrativa	170
Gestión de Dirección	171
Gestión de Ejecución	172
6. Misiones del Encargado de Obra	172
7. Misiones del Capataz o supervisor de obra.	174
8. Misiones de los administrativos a pie de obra.	175
9. Caso Práctico: Organigrama y dirección de la obra.	176
Capítulo 17. Dónde empieza la responsabilidad de uno y empieza la del otro.	178
1. Unidad de mando	178
2. Límites de control	179
3. Especialización para cargos homogéneos en las obras de construcción.	180
4. Delegación de autoridad y responsabilidad en las obras de construcción.	181
5. Caso Práctico: Unidad de mando en una constructora.	182
Capítulo 18. Oficinas de planificación ejecución y control técnico.	184
1. Oficina técnica de obra de construcción.	184
2. Oficina administrativa: Estudios de obra y gestión de costes.	185
3. Procedimiento para el estudio de un proyecto constructivo.	187
4. Caso Práctico: Oficinas de planificación ejecución y control técnico.	188
PARTE CUARTA	191
Programas informáticos de gestión para constructoras.	191
Capítulo 19. Programas informáticos de gestión para constructoras.	191
1. Áreas de gestión cubiertas por el software de gestión para constructoras	191
2. Sistema informáticos de gestión de proyectos técnicos.	193
3. Sistemas informáticos de presupuestos para obras civiles.	194
4. Sistemas informáticos de control de obras y personal.	196
5. Sistemas informáticos para generar el Libro de Obra.	197
6. Caso Práctico: Programas informáticos de gestión para empresas constructoras.	198
7. Caso Práctico: Programas de mediciones y presupuestos y bases de datos de precios.	200
1. Mediciones, unidades de obra y codificación	200
2. Principales bases de datos de precios	200
8. Caso Práctico: Programas informáticos de gestión de obras para empresas constructoras.	201
Capítulo 20. Un software ERP integra todos los aspectos de una constructora.	204
1. ¿Qué es el ERP de una constructora? (ERP Enterprise Resource Planning)	204



2. Interfaz BIM integrado en el ERP de las constructoras.	205
Centralización de datos	205
Flujo de trabajo eficiente	206
Visualización de datos	206
Gestión de proyectos más efectiva	206
Reducción de errores	206
Mejora de la toma de decisiones	206
Cumplimiento normativo	206
Optimización de recursos	207
Seguimiento del ciclo de vida del proyecto	207
3. ¿Por qué es necesario un ERP para la gestión de una constructora?	207
4. ¿Cuáles son los ERP para constructoras y sus funcionalidades?	208
5. Caso Práctico: Un software ERP integra todos los aspectos de una constructora. La Revolución Digital de las Constructoras	210
PARTE QUINTA	213
Planificación de una constructora.	213
Capítulo 21. Planificación de una constructora.	213
1. La gestión de una constructora empieza por la planificación.	213
2. Clases de objetivos en la planificación	214
Objetivos Estratégicos	214
Objetivos Operativos	214
3. Planes de acción para conseguir los objetivos.	215
4. Programación de una obra.	215
a. Diagrama de Gantt o Análisis de Redes PERT y CPM	215
b. Presupuesto de la Obra	215
c. Presupuesto de Tesorería	216
d. Planificación Anual	216
5. Caso Práctico: Planificación de una constructora.	216
Capítulo 22. Alcance de la planificación de una constructora.	218
1. Fase PRELIMINAR: Definición de Centros de Costes y Departamentos Responsables	218
Determinar el Alcance de la Planificación y Control	218
Enfoque en Obras y Servicios de Maquinaria y Herramienta	218
Asignación de Responsabilidades	219
2. Fase inicial de planificación y control de la constructora.	219
Presupuesto de Oferta	219
Presupuesto de Ejecución de Obra (PE) - Previo al Inicio de la Actividad	219
Presupuesto de Tesorería	220
3. Primera fase. La planificación anual. Presupuestos anuales de una constructora.	220
Definición de Centros de Costes y Departamentos Responsables	220
Elaboración de Presupuestos Anuales (PA)	221
Previsiones Anuales	221
Criterios de Reparto	221
Revisión y Actualización Continua	221
Responsabilidad y Aprobación	222
4. Segunda Fase de control de costes y gastos según se producen.	222
Registro de Acciones y Actividades	222
Imputación de Costes y Gastos	222
Registro de Ingresos, Pagos y Cobros	223
Actualización Constante	223



Análisis y Control	223
Responsabilidad y Supervisión	223
c. Fase de control de costes y gastos ya producidos.	223
5. Clases de presupuestos anuales de una constructora.	224
a. Presupuesto Anual de Ingresos	224
b. Presupuestos Anuales de Costes y sus Criterios de Reparto	224
c. Previsiones Anuales y Criterios de Reparto de Gastos y Beneficio	225
d. Presupuestos Anuales de los Servicios de Maquinaria y de Herramienta	225
6. Presupuesto anual de personal de la constructora.	225
Definición de Tipos de Personal	225
Presupuesto de Costes para Cada Tipo de Personal	226
Unidades de Tiempo Trabajadas	226
Coste Directo Estándar por Unidad de Tiempo	226
Sueldo Bruto vs. Sueldo Neto	226
Coste Adicional para la Empresa	227
7. El presupuesto de ofertas a presentar por la constructora. Fases de Elaboración de Ofertas por las Constructoras.	227
Cálculo del Coste Directo Estándar (cdi) de Cada Unidad de Obra	227
Valoración de la Ejecución Material por Costes Directos (EMD)	227
Presentación de Ofertas	228
Presupuesto en Caso de Licitación	228
Ofertas de Precios Unitarios de Venta (pvi)	228
Modificación de las Valoraciones en las Negociaciones de Adjudicación de la Obra	229
8. Revisión por el Jefe de obra del presupuesto de ejecución.	229
Comparación con la realidad	229
Actualización de previsiones	229
Presupuesto de Ejecución (PE)	230
9. Ofertas de precios contradictorios por nuevas unidades de obra o modificaciones de unidades de obra ofertadas.	231
Definición de Precios Contradictorios	231
Proceso de Cálculo de Precios Unitarios de Proyecto (PI)	231
Aceptación e Incorporación en el Presupuesto de Ejecución (PE)	231
Presupuestos Oferta Sobre Precios Unitarios de Recursos	232
10. Caso Práctico: Alcance de la planificación de una constructora.	232
Capítulo 23. Valoración, retribución y costes, gastos e ingresos controlables.	234
1. La utilidad de la planificación y el control de cada centro de responsabilidad.	234
2. Sólo se valoran los costes, gastos e ingresos controlables desde la dirección.	234
3. Caso Práctico: Valoración, retribución y costes, gastos e ingresos controlables.	235
Capítulo 24. Precios de transferencia a las obras de los tiempos de utilización de maquinaria y herramienta.	237
1. ¿Qué son los precios de transferencia a las obras por los tiempos de utilización de maquinaria y herramienta?	237
2. Fijación de precios (precio de adquisición o coste de producción).	237
3. Significado de los precios de transferencia en empresas estructuradas por divisiones (descentralizadas).	238
4. Criterios de fijación de los precios de transferencia.	239
5. Caso Práctico: Precios de transferencia a las obras de los tiempos de utilización de maquinaria y herramienta.	240
PARTE SEXTA	242

Casos prácticos de gestión y dirección de una constructora.	242
Capítulo 25. Casos prácticos de gestión y dirección de una constructora.	242
Caso práctico 1: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "El desafío de las primeras licitaciones"	242
Causa del problema	242
Soluciones propuestas	242
Consecuencias previstas	243
Resultados de las medidas adoptadas	243
Lecciones aprendidas	243
Caso práctico 2: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "La importancia de una planificación eficaz"	244
Causa del problema	244
Soluciones propuestas	244
Consecuencias previstas	244
Resultados de las medidas adoptadas	244
Lecciones aprendidas	245
Caso práctico 3: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Conflictos con subcontratistas y su impacto en la obra"	246
Causa del problema	246
Soluciones propuestas	246
Consecuencias previstas	246
Resultados de las medidas adoptadas	246
Lecciones aprendidas	247
Caso práctico 4: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Gestión inadecuada de residuos y su repercusión en el entorno"	248
Causa del problema	248
Soluciones propuestas	248
Consecuencias previstas	248
Resultados de las medidas adoptadas	248
Lecciones aprendidas	249
Caso práctico 5: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "La falta de coordinación en subcontratas y retrasos en la entrega"	250
Causa del problema	250
Soluciones propuestas	250
Consecuencias previstas	250
Resultados de las medidas adoptadas	250
Lecciones aprendidas	251
Caso práctico 6: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Gestión ineficiente de materiales y aumento de costes"	252
Causa del problema	252
Soluciones propuestas	252
Consecuencias previstas	252
Resultados de las medidas adoptadas	252
Lecciones aprendidas	253
Caso práctico 7: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Desafíos de la coordinación interdepartamental"	254
Causa del problema	254
Soluciones propuestas	254
Consecuencias previstas	254
Resultados de las medidas adoptadas	254
Lecciones aprendidas	255
Caso práctico 8: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Desvío de presupuesto en una obra importante"	256
Causa del problema	256



Soluciones propuestas	256
Consecuencias previstas	256
Resultados de las medidas adoptadas	256
Lecciones aprendidas	257

Caso práctico 9: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Retraso en la entrega debido a huelgas de trabajadores"

Causa del problema	258
Soluciones propuestas	258
Consecuencias previstas	258
Resultados de las medidas adoptadas	258
Lecciones aprendidas	259

Caso práctico 10: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Desafíos en la gestión de proveedores"

Causa del problema	260
Soluciones propuestas	260
Consecuencias previstas	260
Resultados de las medidas adoptadas	260
Lecciones aprendidas	261

Caso práctico 11: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Cambios inesperados en la normativa urbanística"

Causa del problema	262
Soluciones propuestas	262
Consecuencias previstas	262
Resultados de las medidas adoptadas	262
Lecciones aprendidas	263

Caso práctico 12: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Desabastecimiento de materiales clave"

Causa del problema	264
Soluciones propuestas	264
Consecuencias previstas	264
Resultados de las medidas adoptadas	264
Lecciones aprendidas	265

Caso práctico 13: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Conflictos laborales y retrasos en obra"

Causa del problema	266
Soluciones propuestas	266
Consecuencias previstas	266
Resultados de las medidas adoptadas	266
Lecciones aprendidas	267

Caso práctico 14: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Uso incorrecto de materiales y consecuencias a largo plazo"

Causa del problema	268
Soluciones propuestas	268
Consecuencias previstas	268
Resultados de las medidas adoptadas	268
Lecciones aprendidas	269

Caso práctico 15: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Gestión de desacuerdos entre departamentos"

Causa del problema	270
Soluciones propuestas	270
Consecuencias previstas	270
Resultados de las medidas adoptadas	270
Lecciones aprendidas	271

Caso práctico 16: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Atrasos debido a imprevistos climáticos"

	272
--	-----



Causa del problema	272
Soluciones propuestas	272
Consecuencias previstas	272
Resultados de las medidas adoptadas	272
Lecciones aprendidas	273

Caso práctico 17: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "La gestión de subcontratistas problemáticos" 274

Causa del problema	274
Soluciones propuestas	274
Consecuencias previstas	274
Resultados de las medidas adoptadas	274
Lecciones aprendidas	275

Caso práctico 18: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "El impacto de una huelga imprevista" 276

Causa del problema	276
Soluciones propuestas	276
Consecuencias previstas	276
Resultados de las medidas adoptadas	276
Lecciones aprendidas	277

Caso práctico 19: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "El reto de un cambio regulatorio en medio de la obra" 278

Causa del problema	278
Soluciones propuestas	278
Consecuencias previstas	278
Resultados de las medidas adoptadas	278
Lecciones aprendidas	279

Caso práctico 20: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "La maquinaria defectuosa y su impacto en el cronograma" 280

Causa del problema	280
Soluciones propuestas	280
Consecuencias previstas	280
Resultados de las medidas adoptadas	280
Lecciones aprendidas	281

Caso práctico 21: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "El conflicto con subcontratistas y su resolución" 282

Causa del problema	282
Soluciones propuestas	282
Consecuencias previstas	282
Resultados de las medidas adoptadas	282
Lecciones aprendidas	283

Caso práctico 22: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "El desafío de las normativas medioambientales" 284

Causa del problema	284
Soluciones propuestas	284
Consecuencias previstas	284
Resultados de las medidas adoptadas	284
Lecciones aprendidas	285

Caso práctico 23: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Gestión de equipos multiculturales en proyectos internacionales" 286

Causa del problema	286
Soluciones propuestas	286
Consecuencias previstas	286
Resultados de las medidas adoptadas	286
Lecciones aprendidas	287

Caso práctico 24: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Optimización



de recursos y gestión de residuos en obra"	288
Causa del problema	288
Soluciones propuestas	288
Consecuencias previstas	288
Resultados de las medidas adoptadas	288
Lecciones aprendidas	289

Caso práctico 25: GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UNA CONSTRUCTORA - "Desafíos en la integración de tecnología avanzada en una obra tradicional"	290
Causa del problema	290
Soluciones propuestas	290
Consecuencias previstas	290
Resultados de las medidas adoptadas	290
Lecciones aprendidas	291

¿QUÉ APRENDERÁ?



- Fundamentos de la gestión y dirección en la construcción.
- Herramientas clave para la planificación y programación de obras.
- Principios de presupuestación y control financiero en proyectos constructivos.
- Estrategias para la gestión de recursos humanos en la obra.
- Importancia y técnicas de supervisión y seguimiento en la construcción.
- Enfoques modernos como BIM (Building Information Modeling) en la gestión de proyectos.
- Gestión de riesgos y cómo anticiparse a posibles contingencias.
- Mecanismos para garantizar la calidad y seguridad en cada fase del proyecto.
- Coordinación efectiva entre subcontratas y equipos multidisciplinarios.
- Técnicas de resolución de conflictos y toma de decisiones en situaciones críticas.
- Procedimientos de cierre, entrega y postventa de proyectos constructivos.
- Tendencias futuras y tecnologías emergentes en la gestión de la construcción.

Introducción. ¿Cómo gestionar una empresa constructora?



La gestión exitosa de una empresa de construcción es una tarea polifacética que requiere el conocimiento de prácticas comerciales comunes, principios contables, condiciones económicas regionales y experiencia en el proceso de construcción.

En el lenguaje del fútbol se diría que el gerente de una constructora debe jugar con las dos piernas, la cabeza, y todo lo que toque balón. Debe saber de todo lo que conlleva la obra.

La reputación de una constructora es tan buena como su producto terminado. La mayoría de los trabajadores de la construcción aprenden sus oficios a través de la capacitación en el trabajo. No siempre es posible atraer a los mejores profesionales, por lo que instituir un programa de capacitación de calidad es una inversión para el éxito a largo plazo. Mantener trabajadores cualificados significa ofrecer salarios competitivos, beneficios e incentivos, además de abordar rápidamente las inquietudes y proporcionar un ambiente de trabajo seguro.

Una empresa de construcción exitosa debe saber ofertar competitivamente. Incluso administrar la empresa de construcción más pequeña requiere contratar a alguien para que complete las tareas de contabilidad. Al delegar las tareas contables, el gerente de construcción es libre de dedicar más tiempo a las licitaciones, la interacción entre clientes y trabajadores, y las tareas de la obra.

La construcción es costosa, y la mayoría de las empresas de construcción necesitan obtener financiación externa. Esto incluye obtener capital para comprar herramientas, vehículos, equipos, materiales, etc.

Un propietario o gerente general de construcción debe saber cómo redactar un plan de negocios que proyecte costes y ganancias a corto y largo plazo antes de buscar préstamos de construcción o capital de riesgo.

En una gran empresa de construcción, una oficina financiera puede ser responsable del desarrollo del plan de negocios, pero aún así un gerente general debe comprender las necesidades financieras de la empresa.



Un gerente exitoso comprende el proceso de construcción y proporciona liderazgo y supervisión del equipo para los trabajadores a pie de obra.

Por lo general, esto implica nombrar un supervisor o capataz que informe al gerente. Las grandes empresas de construcción pueden contratar a varios supervisores de que se comunican con un gerente de proyecto, quien a su vez responde a un gerente general. No importa lo grande o pequeña que sea la empresa, funcionará de manera más eficiente si tiene una estructura viable que proporcione una cadena de mando establecida.

El gerente eficiente de una constructora sabe cómo suavizar los momentos difíciles y mantener contentos a los clientes. Las buenas habilidades de comunicación son esenciales para una gestión eficaz.

El gerente exitoso de una constructora asesorará a los clientes en sus opciones, servirá como enlace entre clientes, distribuidores, minoristas y subcontratistas, y atenderá los problemas cotidianos a medida que surjan. Las habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones son esenciales para los gerentes de las empresas de construcción, que deben ser capaces de minimizar los conflictos y mantener los proyectos funcionando sin problemas.

Por último, tenga en cuenta que los proyectos de construcción implican mucha responsabilidad y riesgo. Su empresa de construcción debe estar protegida contra dicha exposición mediante una barrera legal. Esto también implica garantizar que su empresa de construcción tenga el seguro, las licencias y los vínculos adecuados para realizar el trabajo.

La guía práctica inmoley.com de "Gestión y dirección de una constructora" le ayudará a comprobar sus técnicas de gestión con un lenguaje claro y desde una perspectiva práctica.

Sus obras saldrán ganando.

PRELIMINAR

La gestión y dirección de una constructora en 10 preguntas y respuestas.



1. ¿Por qué razones la gestión eficaz de una constructora requiere excelentes habilidades organizativas, financieras y de motivación?

a. Hay que comprender los entresijos de un proyecto de construcción para poder programar el proyecto de manera efectiva y formar el equipo.