



CURSO/GUÍA PRÁCTICA RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR



Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	25
Introducción.	26
PARTE PRIMERA.	28
FUNDAMENTOS DEL RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR	28
Capítulo 1. Contexto estratégico del Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	28
1. Entorno competitivo del middle market inmobiliario y constructor	28
a. Incertidumbre y velocidad de cambio	28
b. Presión sobre márgenes y plazos	29
c. Exigencias de información y transparencia	30
2. Particularidades del sector inmobiliario y de la construcción	30
a. Ciclos largos de inversión y promoción	30
b. Elevado CAPEX y riesgo de ejecución	31
c. Relevancia del marco urbanístico y técnico	32
3. Papel de fondos de inversión y banca en el sector	33
a. Requisitos de reporting y gobierno corporativo	33
b. Impacto en la profesionalización de las empresas	34
c. Condiciones de financiación y control de riesgos	34
4. Transformación digital y nuevas tecnologías aplicadas al sector	35
a. Digitalización de procesos y documentación	35
b. BIM, plataformas colaborativas y movilidad	36
c. Automatización y analítica avanzada	36
5. Por qué el Rapid Assessment es crítico en este contexto	37
a. Necesidad de diagnósticos rápidos y accionables	37
b. Limitaciones de los enfoques tradicionales de consultoría	38
c. Foco en quick wins y resultados visibles	38
6. Posicionamiento de esta guía en el ecosistema profesional	39
a. Relación con otras metodologías de mejora	39
b. Ámbito específico de aplicación de la guía	39
c. Beneficios esperados para la empresa lectora	40
Capítulo 2. De compliance y due diligence al Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	41
1. Alcance típico de los programas de compliance en el sector	41
a. Prevención de riesgos penales y regulatorios	41
b. Políticas y controles de cumplimiento	42
c. Canales de denuncia y cultura ética	43
2. Alcance típico de las due diligence inmobiliarias y constructoras	44
a. Due diligence legal y urbanística	44
b. Due diligence técnica y de costes	44
c. Due diligence financiera y fiscal	45
3. Limitaciones de compliance y due diligence como herramientas de cambio	46
a. Foto puntual frente a mejora estructural	46

b. Falta de orientación operativa y de ejecución	46
c. Riesgo de quedarse en el plano documental	47
4. Cómo el Rapid Assessment utiliza la información existente	48
a. Aprovechamiento de hallazgos de compliance	48
b. Aprovechamiento de informes de due diligence	48
c. Integración de conclusiones en el diagnóstico operativo	49
5. Diferencias de enfoque entre Rapid Assessment y auditorías clásicas	49
a. Orientación a la acción frente a verificación formal	49
b. Alcance transversal del modelo operativo	50
c. Horizonte temporal corto y resultados tempranos	50
6. Ubicación del Rapid Assessment en el ciclo de vida de la empresa	51
a. Antes y después de la entrada de un inversor	51
b. Momentos de reestructuración o crecimiento acelerado	51
c. Revisión periódica del modelo operativo	52
Capítulo 3. Empresas objetivo del Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	53
1. Promotoras inmobiliarias (residencial, terciario, logístico)	53
a. Características y retos específicos	53
b. Necesidades de información y control	54
c. Casos típicos de aplicación del Rapid Assessment	55
2. Constructoras generales y especializadas	56
a. Organización por obras, delegaciones y áreas técnicas	56
b. Gestión de subcontratas y cadena de suministro	57
c. Problemáticas recurrentes de plazos y márgenes	57
3. Patrimonialistas, SOCIMIs y family offices inmobiliarios	58
a. Gestión de carteras de inmuebles y contratos	58
b. Requisitos de reporting a accionistas y mercados	59
c. Tensiones entre visión patrimonial y visión de negocio	59
4. SPV y vehículos participados por fondos	60
a. Estructuras societarias complejas y compartimentos	60
b. Requisitos de gobierno y transparencia	61
c. Coordinación con la matriz o gestora	61
5. Empresas públicas y mixtas vinculadas al sector	62
a. Particularidades de la gestión pública y normativa	62
b. Procedimientos de contratación y control	62
c. Compatibilidad con el enfoque Rapid Assessment	63
6. Segmentación por tamaño y madurez de gestión	63
a. PYMEs inmobiliarias y constructoras	63
b. Empresas en proceso de profesionalización	64
c. Grupos consolidados con retos de integración	64
PARTE SEGUNDA	66
METODOLOGÍA Y FASES DEL RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR	66
Capítulo 4. Diseño del proyecto de Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	66
1. Definición del objetivo principal del Rapid Assessment	66
a. Eficiencia operativa y reducción de costes	66



b. Escalabilidad y capacidad de crecimiento	67
c. Mejora del reporting a la propiedad y a inversores	68
2. Delimitación del alcance y del perímetro de análisis	69
a. Áreas funcionales incluidas	69
b. Sociedades, filiales y SPV consideradas.....	70
c. Limitaciones temporales y de recursos	70
3. Identificación de stakeholders internos y externos.....	71
a. Dirección general y consejo de administración	71
b. Responsables de negocio y soporte	72
c. Inversores, bancos y asesores clave	72
4. Metodologías de trabajo aplicadas al Rapid Assessment	73
a. Entrevistas estructuradas y talleres	73
b. Revisión documental y análisis de datos	74
c. Observación directa en oficinas y obras	74
5. Planificación del trabajo en horizonte corto.....	75
a. Secuencia de actividades por semanas	75
b. Gestión de agendas y disponibilidad del equipo.....	76
c. Mitigación de impactos en la operación diaria.....	76
6. Criterios de éxito definidos desde el inicio	77
a. Resultados cuantitativos esperados	77
b. Resultados cualitativos y culturales	77
c. Aceptación interna de las conclusiones.....	78
Capítulo 5. Fases del Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	79
1. Fase de preparación y prediagnóstico	79
a. Recopilación de información previa	79
b. Contraste de expectativas con la dirección	80
c. Diseño detallado del plan de entrevistas.....	81
2. Fase de trabajo de campo	82
a. Entrevistas por áreas y niveles jerárquicos	82
b. Revisión de procesos y documentación clave	83
c. Observación de reuniones, obras y rutinas	83
3. Fase de análisis y síntesis de hallazgos	84
a. Agrupación de problemas y oportunidades	84
b. Comparativa con buenas prácticas sectoriales	85
c. Valoración de impacto y urgencia	86
4. Fase de diseño del modelo operativo objetivo	87
a. Definición de grandes líneas de cambio	87
b. Ajuste al contexto y estrategia de la empresa	87
c. Validación con dirección y mandos clave	88
5. Fase de elaboración de la hoja de ruta.....	89
a. Identificación de iniciativas y proyectos.....	89
b. Priorización por impacto y esfuerzo.....	89
c. Secuenciación en corto, medio y largo plazo	90
6. Fase de cierre y comunicación de resultados.....	91
a. Presentación ejecutiva a la alta dirección	91
b. Comunicación al resto de la organización	91

c. Definición de próximos pasos inmediatos	92
Capítulo 6. Gobierno del Rapid Assessment y gestión del cambio.....	93
1. Órganos de gobierno del proyecto.....	93
a. Comité de dirección del Rapid Assessment	93
b. Equipo de proyecto interno y externo	94
c. Patrocinador ejecutivo y propietario del cambio	94
2. Roles y responsabilidades en el Rapid Assessment	95
a. Coordinador o director del proyecto	95
b. Responsables de área y facilitadores	96
c. Soporte administrativo y de datos.....	97
3. Gestión de resistencias y riesgos humanos.....	97
a. Identificación de focos de resistencia	97
b. Estrategias de implicación y alineamiento	98
c. Comunicación transparente y continuada.....	99
4. Coordinación con otros proyectos en curso.....	100
a. Iniciativas tecnológicas y de digitalización	100
b. Proyectos de compliance y auditoría	101
c. Reestructuraciones organizativas y societarias	101
5. Mecanismos de seguimiento durante el Rapid Assessment	102
a. Reuniones periódicas de avance	102
b. Informes intermedios y notas de hallazgos.....	103
c. Gestión de cambios de alcance	103
6. Preparación de la organización para la implantación posterior	104
a. Identificación de líderes del cambio por área	104
b. Refuerzo de capacidades internas de gestión de proyectos	104
c. Alineamiento de incentivos con los objetivos de transformación.....	105
PARTE TERCERA.	106
ORGANIZACIÓN Y PERSONAS EN EL RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR.....	106
Capítulo 7. Diagnóstico organizativo en el Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	106
1. Análisis del organigrama formal e informal.....	106
a. Estructuras jerárquicas y funcionales	106
b. Redes de influencia no documentadas	107
c. Detección de solapamientos y vacíos	108
2. Modelos de centralización y descentralización.....	109
a. Decisiones concentradas en sede central	109
b. Autonomía de delegaciones y obras	110
c. Equilibrio entre control y agilidad	111
3. Estructura por negocios y proyectos	111
a. Promoción, construcción y patrimonial.....	111
b. Unidades de apoyo y servicios compartidos	112
c. Modelos matriciales y sus riesgos	113
4. Diseño y dimensión de los equipos clave	114
a. Equipos comerciales y de desarrollo de negocio.....	114
b. Equipos técnicos y de obra.....	115



c. Equipos corporativos y de soporte	116
5. Segregación de funciones y control interno.....	117
a. Separación entre decisión, ejecución y control.....	117
b. Circuitos de aprobación y firma	117
c. Riesgos de concentración de poder.....	118
6. Herramientas de diagnóstico organizativo	119
a. Matrices de roles y responsabilidades (RACI)	119
b. Mapas de interacción entre áreas.....	119
c. Encuestas organizativas y entrevistas estructuradas	120
Capítulo 8. Personas, talento y conocimiento en el Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor.....	122
1. Identificación de personas clave y dependencias críticas	122
a. Perfiles con conocimiento único o no documentado	122
b. Riesgo de pérdida de talento y continuidad.....	123
c. Planes de contingencia en posiciones sensibles	124
2. Mapas de competencias por función	125
a. Promoción y gestión de suelo	125
b. Dirección de obra y producción	126
c. Finanzas, control de gestión y soporte	127
3. Situación del relevo generacional en empresas familiares	128
a. Presencia de fundadores y sucesores.....	128
b. Conflictos habituales de rol y autoridad	129
c. Necesidades de profesionalización.....	129
4. Gestión del conocimiento en la organización	130
a. Documentación de procesos y procedimientos	130
b. Repositorios digitales y accesibilidad	131
c. Prácticas de aprendizaje y formación interna	132
5. Niveles de productividad y carga de trabajo.....	132
a. Análisis de dedicación por perfiles	132
b. Sobrecargas y cuellos de botella personales.....	133
c. Oportunidades de redistribución de tareas.....	134
6. Planes de acción sobre personas y talento	134
a. Refuerzo de capacidades clave.....	134
b. Rediseño de funciones y equipos	135
c. Medidas de retención y desarrollo	136
Capítulo 9. Cultura, comportamientos e incentivos en el Rapid Assessment	137
1. Rasgos culturales típicos del sector inmobiliario y constructor	137
a. Orientación al proyecto y a la obra	137
b. Enfoque de corto plazo y urgencia.....	138
c. Relación con el riesgo y la incertidumbre	139
2. Valores formales y valores reales en la organización	140
a. Discursos oficiales frente a prácticas diarias	140
b. Coherencia entre mensajes y decisiones	141
c. Impacto en la confianza interna	142
3. Sistemas de objetivos e incentivos	142



a. Esquemas comerciales y de producción	142
b. Indicadores utilizados para evaluar desempeño	143
c. Riesgos de desalineación con la estrategia	144
4. Estilos de liderazgo y toma de decisiones	145
a. Liderazgos centralizados o participativos	145
b. Gestión de conflictos y discrepancias	145
c. Velocidad y calidad de las decisiones	146
5. Comunicación interna y trabajo colaborativo	147
a. Canales formales e informales de comunicación	147
b. Reuniones de coordinación y seguimiento	148
c. Grado de colaboración entre áreas	149
6. Iniciativas culturales derivadas del Rapid Assessment	150
a. Acciones de ajuste de incentivos	150
b. Programas de liderazgo y desarrollo	150
c. Dinámicas para reforzar la cultura objetivo	151
PARTE CUARTA.	153
PROCESOS Y OPERACIÓN EN EL RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR.....	153
Capítulo 10. Procesos clave de la actividad promotora en el Rapid Assessment.....	153
1. Procesos de identificación y adquisición de suelo.....	153
a. Búsqueda y análisis de oportunidades	153
b. Decisión de compra y estructura societaria	154
c. Integración en el pipeline de proyectos	155
2. Procesos de desarrollo urbanístico y de proyecto.....	155
a. Tramitación urbanística y licencias.....	155
b. Coordinación con proyectistas y consultores	156
c. Gestión de riesgos urbanísticos y técnicos	156
3. Procesos comerciales y de marketing	157
a. Estrategia de producto y posicionamiento.....	157
b. Gestión de leads y reservas	158
c. Gestión de contratos y cobros.....	158
4. Procesos de contratación de obras y proveedores.....	159
a. Definición de alcance y pliegos.....	159
b. Proceso de selección y adjudicación	159
c. Gestión de contratos y cambios	160
5. Procesos de ejecución, entrega y postventa	160
a. Coordinación con la constructora	160
b. Supervisión de calidad y plazos	161
c. Atención de incidencias y reclamaciones	161
6. Documentación y trazabilidad de procesos promotores	162
a. Flujos documentales y archivado	162
b. Puntos de control y aprobaciones.....	163
c. Integración con sistemas de información	163
Capítulo 11. Procesos clave de la actividad constructora en el Rapid Assessment	165
1. Procesos de licitación y contratación de obras	165

a. Recepción y análisis de pliegos.....	165
b. Estudios de oferta y presupuestos	166
c. Negociación y cierre de contratos	167
2. Procesos de planificación y arranque de obra	168
a. Planificación de plazos y recursos	168
b. Organización de equipos y subcontratas	169
c. Logística y aprovisionamiento inicial	169
3. Procesos de producción y control de ejecución	170
a. Gestión diaria de obra y partes	170
b. Control de costes y rendimientos	171
c. Control de calidad y seguridad	171
4. Procesos de certificación, facturación y cobro	172
a. Preparación de certificaciones	172
b. Gestión de aprobaciones y facturación.....	173
c. Seguimiento de cobros y tesorería	173
5. Procesos de cierre de obra y liquidación	174
a. Entrega al cliente y recepción	174
b. Gestión de remates y garantías.....	174
c. Cierre económico y administrativo.....	175
6. Integración de procesos de promotora y constructora	175
a. Coordinación de hitos y entregables	175
b. Gestión de conflictos y desviaciones.....	176
c. Modelos colaborativos de trabajo	176
Capítulo 12. Mejora y optimización de procesos en el Rapid Assessment	178
1. Identificación de ineficiencias y retrabajos.....	178
a. Análisis de tiempos de ciclo.....	178
b. Detección de actividades sin valor	179
c. Casuística de errores recurrentes	180
2. Estandarización y homogenización de procesos	181
a. Definición de procesos marco	181
b. Adaptación a distintos tipos de proyecto.....	181
c. Control de excepciones.....	182
3. Simplificación documental y administrativa	183
a. Reducción de formularios y pasos	183
b. Digitalización de flujos de aprobación.....	183
c. Uso de plantillas y modelos estándar	184
4. Metodologías de mejora aplicables	185
a. Enfoques lean y kaizen	185
b. Talleres de rediseño de procesos	185
c. Pilotos y pruebas controladas.....	186
5. Indicadores de desempeño de procesos.....	187
a. KPIs de calidad, coste y plazo	187
b. Indicadores de carga y capacidad.....	187
c. Alertas tempranas de desviaciones	188
6. Implantación de procesos objetivo	188
a. Plan de despliegue por áreas y proyectos	188

b. Formación y acompañamiento a equipos	189
c. Seguimiento y ajustes continuos	190
PARTE QUINTA.	191
TECNOLOGÍA, DATOS Y RIESGOS EN EL RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR..	191
Capítulo 13. Diagnóstico de sistemas y digitalización en el Rapid Assessment.....	191
1. Inventario de aplicaciones y herramientas	191
a. ERP y contabilidad	191
b. Gestión de obras y proyectos	192
c. CRM, documentación y otras soluciones.....	193
2. Análisis de integración entre sistemas	193
a. Flujos de datos entre aplicaciones	193
b. Duplicidades y trabajo manual	194
c. Problemas de inconsistencias	195
3. Grado real de uso de las herramientas.....	195
a. Funcionalidades infrautilizadas	195
b. Resistencia al uso de sistemas.....	196
c. Dependencia de Excel y correo electrónico.....	197
4. Costes y contratos tecnológicos.....	198
a. Licencias y costes recurrentes	198
b. Servicios externos y soporte	198
c. Evaluación de retorno de inversión	199
5. Nivel de madurez digital de la empresa	199
a. Criterios de evaluación por áreas	199
b. Comparativa con el sector.....	200
c. Segmentación de prioridades	200
6. Oportunidades inmediatas de mejora digital	201
a. Automatización de tareas repetitivas.....	201
b. Integración sencilla de sistemas existentes	201
c. Herramientas de bajo coste y alto impacto	202
Capítulo 14. Estrategia del dato y cuadros de mando en el Rapid Assessment.....	204
1. Datos críticos para la dirección y los inversores.....	204
a. Márgenes por proyecto y cartera	204
b. Plazos de ejecución y cobro	205
c. Riesgos y contingencias relevantes	206
2. Calidad y disponibilidad de la información	206
a. Exactitud y coherencia de los datos	206
b. Actualización y frecuencia de cierre.....	207
c. Accesibilidad para usuarios clave	208
3. Modelo de datos para la gestión	208
a. Definición de fuentes y repositorios.....	208
b. Criterios de codificación y segmentación	209
c. Flujos de consolidación y reporte	209
4. Diseño de cuadros de mando	210
a. Cuadro de mando de dirección	210

b. Cuadros de mando operativos por área	211
c. Visualización y seguimiento de KPIs	211
5. Gobierno del dato	212
a. Roles y responsabilidades sobre la información	212
b. Normas y políticas de uso de datos	212
c. Mecanismos de control y auditoría	213
6. Priorización de iniciativas sobre el dato	213
a. Proyectos de mejora de calidad	213
b. Proyectos de integración y reporting	214
c. Proyectos de analítica avanzada	214
Capítulo 15. Automatización, inteligencia artificial y soluciones low code	216
1. Identificación de procesos automatizables	216
a. Procesos administrativos y de back office	216
b. Procesos de reporting y análisis	217
c. Procesos de coordinación básica	218
2. Tecnologías de automatización aplicables	218
a. RPA y flujos de trabajo	218
b. Integraciones API y conectores	219
c. Formularios digitales y portales	220
3. Casos de uso de inteligencia artificial	220
a. Análisis de desviaciones y patrones	220
b. Predicción de plazos y riesgos	221
c. Clasificación y búsqueda documental	222
4. Soluciones low code/no code para el sector	222
a. Plataformas de desarrollo rápido	222
b. Configuración por usuarios de negocio	223
c. Ejemplos prácticos de aplicaciones	223
5. Evaluación de impacto de la automatización	224
a. Ahorro de tiempo y coste	224
b. Mejora de calidad y trazabilidad	225
c. Efectos en roles y organización	225
6. Integración de la automatización en el modelo operativo	226
a. Ajuste de procesos y responsabilidades	226
b. Formación y soporte a usuarios	226
c. Seguimiento y mejora continua	227
Capítulo 16. Marco de riesgos operativos en el Rapid Assessment	228
1. Tipologías de riesgos operativos en el sector	228
a. Riesgos de proceso y organización	228
b. Riesgos de tecnología y datos	229
c. Riesgos de terceros y proveedores	230
2. Riesgos específicos de la actividad promotora	230
a. Riesgos urbanísticos y de licencias	230
b. Riesgos comerciales y de demanda	231
c. Riesgos contractuales y de ejecución	232
3. Riesgos específicos de la actividad constructora	232

a. Riesgos de planificación y plazos	232
b. Riesgos de costes y productividad	233
c. Riesgos de calidad y siniestralidad	234
4. Riesgos derivados de la estructura societaria	235
a. Complejidad de SPV y vehículos	235
b. Riesgos de consolidación y reporting	235
c. Riesgos de gobierno corporativo	236
5. Riesgos vinculados a personas y cultura	236
a. Dependencia de individuos clave	236
b. Comportamientos contrarios a políticas	237
c. Falta de cultura de control y cumplimiento	238
6. Enfoque de gestión del riesgo en el Rapid Assessment	238
a. Identificación y valoración estructurada	238
b. Priorización de riesgos críticos	239
c. Diseño de respuestas y mitigaciones	239
Capítulo 17. Controles operativos en el Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	241
1. Tipología de controles aplicables	241
a. Controles preventivos	241
b. Controles detectivos	242
c. Controles correctivos	242
2. Controles en procesos comerciales y de suelo	243
a. Evaluación de oportunidades y viabilidad	243
b. Controles de aprobación de inversiones	244
c. Controles sobre contratos y condiciones	244
3. Controles en procesos de obra y producción	245
a. Controles de planificación y seguimiento	245
b. Controles de costes y certificaciones	245
c. Controles de calidad y seguridad	246
4. Controles en procesos financieros y de reporting	246
a. Controles sobre cierres y conciliaciones	246
b. Controles sobre proyecciones y presupuestos	247
c. Controles de integridad del reporting a terceros	247
5. Uso de la tecnología en el control operativo	248
a. Alarmas y alertas automáticas	248
b. Reglas y validaciones en sistemas	248
c. Monitorización continua de indicadores	249
6. Priorización de controles en la hoja de ruta	250
a. Controles imprescindibles y de alto impacto	250
b. Controles de implantación progresiva	250
c. Controles a revisar en ciclos posteriores	251
Capítulo 18. Integración del Rapid Assessment con compliance y due diligence	252
1. Coordinación con el área de compliance	252
a. Intercambio de información y hallazgos	252
b. Alineación de matrices de riesgos	253
c. Complementariedad de planes de acción	253

2. Coordinación con trabajos de due diligence	254
a. Uso de informes existentes como base	254
b. Identificación de áreas no cubiertas	255
c. Transformación de hallazgos en iniciativas	255
3. Evitar solapamientos entre equipos	256
a. Definición clara de ámbitos de trabajo	256
b. Planificación coordinada de actuaciones	256
c. Comunicación conjunta a la dirección	257
4. Aprovechamiento de sinergias de proyectos	257
a. Iniciativas transversales de mejora	257
b. Uso compartido de herramientas y datos	258
c. Reutilización de documentación y plantillas	258
5. Posición del Rapid Assessment en el marco global de riesgos	259
a. Integración en el mapa global de riesgos	259
b. Relación con auditoría interna y externa	259
c. Visión consolidada para la alta dirección	260
6. Delimitación deliberada del alcance de esta guía	260
a. Temas que se tratan en detalle	260
b. Temas remitidos a otras guías especializadas	261
c. Relación de esta guía con el resto de la biblioteca	261
PARTE SEXTA.	262
Target Operating Model y hoja de ruta en Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	262
Capítulo 19. Diseño del Target Operating Model (TOM)	262
1. Componentes del modelo operativo objetivo	262
a. Organización y roles	262
b. Procesos y procedimientos	263
c. Sistemas, datos y controles	264
2. Adaptación del TOM al tipo de empresa	264
a. Promotora pura	264
b. Constructora pura	265
c. Grupo integrado o patrimonialista	266
3. Criterios para definir el TOM	266
a. Simplicidad y claridad	266
b. Escalabilidad y flexibilidad	267
c. Coste y viabilidad de implantación	267
4. Incorporación de expectativas de inversores y banca	268
a. Requisitos de información	268
b. Requisitos de control y gobierno	268
c. Expectativas de rentabilidad y riesgo	269
5. Documentación del modelo operativo objetivo	269
a. Esquemas de organización y procesos	269
b. Descripciones de funciones y flujos	270
c. Cuadros de mando y métricas asociadas	270
6. Revisión y actualización del TOM	271
a. Revisión periódica planificada	271

b. Ajustes por cambios externos	271
c. Mecanismos internos de propuesta de mejora	272

Capítulo 20. Hoja de ruta de transformación derivada del Rapid Assessment.....273

1. Identificación de iniciativas de mejora	273
a. Iniciativas organizativas	273
b. Iniciativas de procesos	274
c. Iniciativas tecnológicas y de datos	274
2. Priorización de iniciativas	275
a. Impacto en resultados y riesgos	275
b. Esfuerzo y recursos necesarios	275
c. Dependencias entre iniciativas	276
3. Planificación en fases y horizontes	276
a. Quick wins o acciones inmediatas	276
b. Proyectos de medio plazo	277
c. Transformaciones estructurales a largo plazo	277
4. Estimación de costes y beneficios	278
a. Costes directos de implantación	278
b. Ahorros y eficiencias esperadas	278
c. Impactos cualitativos y reputacionales	279
5. Alineación con la planificación financiera	279
a. Integración en presupuestos y previsiones	279
b. Ajustes de CAPEX y OPEX	280
c. Relación con financiación y covenants	280
6. Comunicación y aprobación de la hoja de ruta	281
a. Presentación a la alta dirección	281
b. Presentación a inversores y stakeholders clave	281
c. Aprobación formal y asignación de recursos	282

Capítulo 21. Implantación, PMO ligera y medición del valor del Rapid Assessment283

1. Diseño de una PMO adaptada al sector	283
a. Objetivos y funciones de la PMO	283
b. Dimensionamiento y posición en la organización	284
c. Relación con otras áreas y proyectos	285
2. Herramientas de gestión de proyectos	285
a. Planes de proyecto y cronogramas	285
b. Registro de riesgos e incidencias	286
c. Informes de avance y seguimiento	286
3. Gestión de recursos y capacidades	287
a. Asignación de responsables por iniciativa	287
b. Gestión de cargas de trabajo	287
c. Uso de recursos externos cuando sea necesario	288
4. Medición de la creación de valor	288
a. Indicadores de coste, tiempo y calidad	288
b. Indicadores de riesgo y control	289
c. Indicadores de satisfacción de clientes e inversores	290
5. Gestión de desviaciones y replanificación	290

a. Identificación temprana de desviaciones	290
b. Ajustes y decisiones de reorientación	291
c. Lecciones aprendidas en la ejecución	291
6. De la implantación a la mejora continua	292
a. Integración de la mejora continua en el día a día	292
b. Nuevos ciclos de Rapid Assessment focalizado	292
c. Consolidación de una cultura de transformación	293
PARTE SÉPTIMA.	294
HERRAMIENTAS DEL RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR. CHECKLISTS Y FORMULARIOS.	294
Capítulo 22. Checklists de diagnóstico para Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	294
CHECKLIST Nº 22.01 — Situación estratégica y societaria para Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	294
Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	295
Sección 2. Estructura del grupo y vehículos (a)	295
Sección 3. Presencia de fondos e inversores (b)	296
Sección 4. Estrategia y objetivos vigentes (c)	296
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	297
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	297
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	297
Sección 8. Evidencias y referencias	298
CHECKLIST Nº 22.02 — Organización y personas para Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	298
Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	298
Sección 2. Estructura y roles clave (a)	299
Sección 3. Dependencias críticas y sucesión (b)	299
Sección 4. Cultura, incentivos y clima (c)	300
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	300
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	300
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	301
Sección 8. Evidencias y referencias	301
CHECKLIST Nº 22.03 — Procesos de promoción para Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	301
Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	301
Sección 2. Suelo y desarrollo urbanístico (a)	302
Sección 3. Comercialización y contratos (b)	302
Sección 4. Entrega y postventa (c)	303
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	303
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	303
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	304
Sección 8. Evidencias y referencias	304
CHECKLIST Nº 22.04 — Procesos de construcción para Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	304
Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	304
Sección 2. Licitación y contratación (a)	305
Sección 3. Planificación y ejecución (b)	305
Sección 4. Cierre de obra y garantías (c)	305
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	306

Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	306
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	306
Sección 8. Evidencias y referencias	306

CHECKLIST Nº 22.05 — Tecnología y datos para Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor .307

Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	307
Sección 2. Sistemas y herramientas (a)	307
Sección 3. Integración y calidad del dato (b)	308
Sección 4. Cuadros de mando y reporting (c)	308
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	308
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	309
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	309
Sección 8. Evidencias y referencias	309

CHECKLIST Nº 22.06 — Riesgos y controles operativos para Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor310

Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	310
Sección 2. Riesgos clave identificados (a)	310
Sección 3. Controles existentes y brechas (b)	311
Sección 4. Prioridades de refuerzo de control (c)	311
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	311
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	312
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	312
Sección 8. Evidencias y referencias	312

Capítulo 23. Formularios y guías de entrevistas para Rapid Assessment313

FORMULARIO Nº 23.01 — Entrevistas con alta dirección para Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor313

Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	313
Sección 2. Guía de entrevista a dirección general (a)	314
Sección 3. Guía de entrevista a presidencia y consejo (b)	315
Sección 4. Guía de entrevista a representantes de inversores (c)	315
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	316
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	316
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	316
Sección 8. Evidencias y referencias	317

FORMULARIO Nº 23.02 — Entrevistas con negocio inmobiliario para Rapid Assessment317

Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	317
Sección 2. Entrevistas con responsables de suelo y desarrollo (a)	317
Sección 3. Entrevistas con promoción y comercial (b)	318
Sección 4. Entrevistas con patrimonial y gestión de activos (c)	318
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	319
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	319
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	319
Sección 8. Evidencias y referencias	320

FORMULARIO Nº 23.03 — Entrevistas con negocio constructor para Rapid Assessment320

Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	320
Sección 2. Entrevistas con dirección de producción (a)	320
Sección 3. Entrevistas con jefes de obra y delegados (b)	321
Sección 4. Entrevistas con compras y subcontratación (c)	321
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	322
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	322



Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	322
Sección 8. Evidencias y referencias	323
FORMULARIO Nº 23.04 — Entrevistas con áreas corporativas para Rapid Assessment	323
Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	323
Sección 2. Entrevistas con finanzas y control de gestión (a)	324
Sección 3. Entrevistas con jurídico, fiscal y compliance (b)	324
Sección 4. Entrevistas con recursos humanos y organización (c)	325
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	325
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	325
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	326
Sección 8. Evidencias y referencias	326
FORMULARIO Nº 23.05 — Entrevistas con tecnología y datos para Rapid Assessment	326
Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	326
Sección 2. Entrevistas con IT y sistemas (a)	327
Sección 3. Entrevistas con responsables de datos y reporting (b)	327
Sección 4. Entrevistas con usuarios avanzados de herramientas (c)	328
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	328
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	328
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	329
Sección 8. Evidencias y referencias	329
FORMULARIO Nº 23.06 — Guía de uso de formularios de entrevistas en Rapid Assessment	329
Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	329
Sección 2. Preparación de entrevistas (a)	330
Sección 3. Documentación de respuestas (b)	330
Sección 4. Análisis comparado de resultados (c)	330
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	331
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	331
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	331
Sección 8. Evidencias y referencias	332
Capítulo 24. Plantillas y modelos para proyectos de Rapid Assessment	333
FORMULARIO Nº 24.01 — Plantilla de mapa de procesos promotor para Rapid Assessment	333
Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	333
Sección 2. Estructura general y niveles del mapa de procesos promotor (a)	334
Sección 3. Ejemplo de procesos tipo en el mapa promotor (b)	334
Sección 4. Adaptación del mapa de procesos promotor a cada empresa (c)	335
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	335
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	335
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	336
Sección 8. Evidencias y referencias	336
FORMULARIO Nº 24.02 — Plantilla de mapa de procesos constructor para Rapid Assessment	336
Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	336
Sección 2. Estructura general y niveles del mapa de procesos constructor (a)	337
Sección 3. Ejemplo de procesos tipo en el mapa constructor (b)	337
Sección 4. Adaptación del mapa de procesos constructor a cada empresa (c)	338
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes	338
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	338
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	338
Sección 8. Evidencias y referencias	339
FORMULARIO Nº 24.03 — Matriz de madurez operativa y digital para Rapid Assessment	339

Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	339
Sección 2. Dimensiones evaluadas en la matriz de madurez (a)	340
Sección 3. Niveles de madurez (b).....	340
Sección 4. Uso de la matriz en el diagnóstico (c)	341
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes.....	341
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	341
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	341
Sección 8. Evidencias y referencias	342
FORMULARIO Nº 24.04 — Modelo de cuadro de mando para dirección en Rapid Assessment .342	
Sección 1. Identificación y alcance del expediente/proyecto	342
Sección 2. Indicadores financieros y operativos (a)	343
Sección 3. Indicadores de riesgo y control (b).....	343
Sección 4. Indicadores de proyectos de transformación (c)	343
Sección 5. Plazos, hitos y condicionantes.....	344
Sección 6. Costes, importes y garantías (si aplica)	344
Sección 7. Aprobaciones y firmas (RACI)	344
Sección 8. Evidencias y referencias	344
FORMULARIO Nº 24.05 — Plantilla de informe ejecutivo de Rapid Assessment345	
Sección 1. Estructura general del informe ejecutivo (a)	345
Sección 2. Resumen de hallazgos y oportunidades (b)	345
Sección 3. Propuesta de hoja de ruta y modelo de presentación (c)	346
Sección 4. Plazos, hitos y condicionantes.....	346
Sección 5. Costes, importes y garantías (si aplica)	346
Sección 6. Aprobaciones y firmas (RACI)	347
Sección 7. Evidencias y referencias	347
Sección 8. Instrucciones finales de uso de la plantilla.....	347
FORMULARIO Nº 24.06 — Instrucciones para adaptar plantillas y modelos de Rapid Assessment348	
Sección 1. Personalización según tamaño y tipo de empresa (a).....	348
Sección 2. Actualización periódica de modelos (b)	348
Sección 3. Integración con herramientas tecnológicas (c)	349
Sección 4. Plazos, hitos y condicionantes.....	349
Sección 5. Costes, importes y garantías (si aplica)	350
Sección 6. Aprobaciones y firmas (RACI)	350
Sección 7. Evidencias y referencias	350
Sección 8. Instrucciones de uso generales	350
PARTE OCTAVA.....352	
Práctica del Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor352	
Capítulo 25. Casos prácticos internacionales de Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor352	
1. Caso práctico 1: promotora residencial española con entrada de fondo.....352	
a. Situación inicial y problemas detectados	352
b. Enfoque de Rapid Assessment aplicado.....	353
c. Resultados y lecciones aprendidas	353
2. Caso práctico 2: constructora latinoamericana con desviaciones de margen354	
a. Contexto de mercado y empresa	354
b. Diagnóstico y palancas de mejora	355
c. Impacto en plazos y rentabilidad.....	355

3. Caso práctico 3: grupo patrimonialista con múltiples SPV	356
a. Complejidad societaria y de reporting	356
b. Rediseño del modelo operativo	356
c. Mejora en control y transparencia	357
4. Caso práctico 4: empresa familiar inmobiliaria en profesionalización	358
a. Retos de relevo generacional	358
b. Cambios organizativos y de gobierno.....	358
c. Resultados operativos y culturales	359
5. Caso práctico 5: integración tras adquisición de empresa constructora.....	359
a. Situación de partida de comprador y adquirido.....	359
b. Rapid Assessment como herramienta de integración.....	360
c. Sinergias capturadas y riesgos mitigados	360
6. Síntesis de patrones comunes en los casos analizados.....	361
a. Problemas recurrentes previos al Rapid Assessment.....	361
b. Palancas de mejora más efectivas.....	361
c. Recomendaciones para replicar el enfoque	362
Capítulo 26. Casos prácticos del Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor	363
Caso práctico 1. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Entrada de un fondo en una promotora residencial con necesidad de profesionalización.....	363
Causa del Problema	363
Soluciones Propuestas.....	364
Solución 1. Diseño y ejecución de un proyecto de Rapid Assessment de ocho semanas.....	364
Solución 2. Rediseño del modelo operativo y del organigrama con enfoque TOM	366
Solución 3. Implantación de un cuadro de mando financiero-operativo integrado	367
Solución 4. Refuerzo de controles clave de inversión, contratación y costes de obra	368
Solución 5. Programa de gestión del cambio y profesionalización del equipo	369
Consecuencias Previstas.....	369
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	371
Lecciones Aprendidas	373
Caso práctico 2. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Reconducción de los márgenes en una constructora con fuerte crecimiento regional.	375
Causa del Problema	375
Soluciones Propuestas.....	376
Solución 1. Proyecto de Rapid Assessment centrado en márgenes de obra y riesgos operativos	376
Solución 2. Rediseño del proceso de oferta y estimación de costes	377
Solución 3. Implantación de control de producción y costes en obra con visión semanal.....	378
Solución 4. Refuerzo de la gestión de contratos, modificados y reclamaciones	379
Solución 5. Ajuste organizativo e incentivos ligados al margen y al cash	379
Consecuencias Previstas.....	380
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	382
Lecciones Aprendidas	383
Caso práctico 3. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Reordenación de un grupo patrimonialista con múltiples SPV y reporting insuficiente.....	385
Causa del Problema	385
Soluciones Propuestas.....	386
Solución 1. Rapid Assessment integral del grupo patrimonialista a nivel holding y SPV	386
Solución 2. Diseño de un modelo operativo y de gobierno corporativo para el grupo patrimonialista	387
Solución 3. Estrategia del dato y cuadro de mando consolidado para patrimonio y SPV	388

Solución 4. Marco de riesgos y controles operativos para la gestión patrimonial	389
Solución 5. Plan de racionalización societaria y preparación para SOCIMI/entrada de inversor	390
Consecuencias Previstas.....	391
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	392
Lecciones Aprendidas.....	393
Caso práctico 4. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Profesionalización de una empresa familiar promotora y constructora en relevo generacional.....	396
Causa del Problema	396
Soluciones Propuestas.....	397
Solución 1. Rapid Assessment focalizado en modelo operativo, organización y cultura.....	397
Solución 2. Definición de un Target Operating Model (TOM) que separe claramente funciones de promotor y constructor.....	398
Solución 3. Reconfiguración del gobierno corporativo y roles familiares en clave de relevo generacional.....	399
Solución 4. Implantación de un cuadro de mando integral y de un control de gestión transversal.....	400
Solución 5. Programa de gestión del cambio y alineación de incentivos con la nueva etapa	401
Consecuencias Previstas.....	401
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	403
Lecciones Aprendidas.....	404
Caso práctico 5. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Integración tras la adquisición de una empresa constructora con cultura y sistemas muy distintos.	406
Causa del Problema	406
Soluciones Propuestas.....	407
Solución 1. Rapid Assessment de integración centrado en end-to-end: de inversión a ejecución y cierre.....	407
Solución 2. Definición de un modelo operativo y contractual promotor–constructor del grupo	408
Solución 3. Integración de sistemas de información, datos y cuadros de mando	409
Solución 4. Revisión de controles operativos y financieros adaptados al grupo integrado.....	410
Solución 5. Programa de gestión del cambio y alineación de culturas	411
Consecuencias Previstas.....	412
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	413
Lecciones Aprendidas.....	414
Caso práctico 6. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Reorientación de una empresa pública de vivienda y suelo hacia la eficiencia y la transparencia.....	416
Causa del Problema	416
Soluciones Propuestas.....	417
Solución 1. Rapid Assessment integral adaptado a un entorno público.....	417
Solución 2. Rediseño del modelo operativo: separar claramente política pública y gestión empresarial.....	419
Solución 3. Mejora de los procesos de contratación y ejecución de obras con enfoque Rapid Assessment	420
Solución 4. Estrategia del dato y cuadros de mando para la administración pública y los órganos de control	421
Solución 5. Programa de gestión del cambio con énfasis en servicio público y colaboración con el sector privado	422
Consecuencias Previstas.....	423
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	424
Lecciones Aprendidas.....	425
Caso práctico 7. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Gestión de una crisis de liquidez en una promotora residencial con operaciones en España y Latinoamérica.	427
Causa del Problema	427
Soluciones Propuestas.....	428
Solución 1. Rapid Assessment de liquidez y riesgo de ejecución a nivel de proyecto y de grupo	428

Solución 2. Repriorización del pipeline y ajuste del modelo de negocio	429
Solución 3. Paquete de medidas de liquidez: reestructuración financiera, coinversión y ventas selectivas.....	430
Solución 4. Fortalecimiento del control de gestión, tesorería y gestión del riesgo cambiario	431
Solución 5. Revisión del gobierno corporativo y alineación de socios.....	432
Consecuencias Previstas.....	433
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	434
Lecciones Aprendidas.....	435
Caso práctico 8. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Reestructuración operativa de una constructora latinoamericana con desviaciones crónicas de margen.	438
Causa del Problema	438
Soluciones Propuestas.....	439
Solución 1. Rapid Assessment de cartera de obras y márgenes por tipología y país	439
Solución 2. Rediseño de procesos de licitación y estudio de ofertas con criterios homogéneos	440
Solución 3. Implantación de un modelo de planificación y control de obra sencillo pero obligatorio ..	441
Solución 4. Marco de gestión de contratos, cambios y reclamaciones (claims management).....	442
Solución 5. Programa cultural y de incentivos orientado a disciplina de datos y resultados de obra ...	443
Consecuencias Previstas.....	444
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	445
Lecciones Aprendidas.....	446
Caso práctico 9. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Ordenar datos, sistemas y reporting en una patrimonialista con múltiples SPV y presión de inversores.....	448
Causa del Problema	448
Soluciones Propuestas.....	449
Solución 1. Rapid Assessment específico de sistemas, datos y reporting a nivel de SPV y consolidado	449
Solución 2. Diseño de un modelo de datos unificado y de una arquitectura de sistemas "suficiente" .	450
Solución 3. Implantación de cuadros de mando y reporting estándar para dirección, consejo, inversores y bancos.....	451
Solución 4. Refuerzo del control de gestión y del gobierno del dato	452
Solución 5. Programa de gestión del cambio orientado a equipos internos e inversores.....	453
Consecuencias Previstas.....	454
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	456
Lecciones Aprendidas.....	457
Caso práctico 10. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Profesionalización de un grupo inmobiliario familiar ante la entrada de un inversor.....	459
Causa del Problema	459
Soluciones Propuestas.....	460
Solución 1. Rapid Assessment organizativo, societario y de gobierno corporativo.....	460
Solución 2. Clarificación del perímetro del grupo y separación entre patrimonio familiar y empresarial	461
Solución 3. Rediseño organizativo y profesionalización de la dirección	462
Solución 4. Nuevo marco de gobierno corporativo y protocolo familiar asociado	463
Solución 5. Refuerzo de control de gestión, reporting y planificación financiera	464
Consecuencias Previstas.....	465
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	466
Lecciones Aprendidas.....	468
Caso práctico 11. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Aceleración de la digitalización y de los sistemas de control ante los requisitos BIM y ESG de un gran cliente institucional.	470
Causa del Problema	470
Soluciones Propuestas.....	471
Solución 1. Rapid Assessment de madurez digital, sistemas y datos	471



Solución 2. Definición de un modelo operativo digital mínimo viable (MOMV)	472
Solución 3. Implantación piloto BIM + control digital de obra en proyectos seleccionados	473
Solución 4. Estrategia del dato y cuadros de mando de obra y de cartera.....	474
Solución 5. Programa de gestión del cambio y formación orientada a obra	475
Consecuencias Previstas.....	476
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	477
Lecciones Aprendidas.....	479
Caso práctico 12. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Ordenar una empresa pública de suelo y vivienda sometida a presión política y exigencias de transparencia.....	481
Causa del Problema	481
Soluciones Propuestas.....	483
Solución 1. Rapid Assessment de modelo organizativo, procesos y riesgos clave	483
Solución 2. Rediseño de procesos de promoción, contratación y gestión de proyectos con enfoque Rapid Assessment	484
Solución 3. Definición e implantación de un modelo de control interno y mapa de controles operativos.....	485
Solución 4. Refuerzo del gobierno corporativo y clarificación de la relación con la administración matriz.....	486
Solución 5. Plan de profesionalización, formación y cambio cultural.....	487
Consecuencias Previstas.....	488
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	489
Lecciones Aprendidas.....	490
Caso práctico 13. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Integración acelerada de una constructora latinoamericana adquirida por un grupo inmobiliario español.....	492
Causa del Problema	492
Soluciones Propuestas.....	493
Solución 1. Rapid Assessment 360º de la empresa adquirida: cartera, márgenes, riesgos y gobierno .	493
Solución 2. Segmentación de la cartera y plan de acción por tipología de obra y riesgo	494
Solución 3. Diseño del Target Operating Model (TOM) para la filial latinoamericana	495
Solución 4. Refuerzo del gobierno corporativo, compliance y control interno en la filial	496
Solución 5. Plan de integración cultural, retención de talento clave y reconfiguración del rol del fundador	497
Consecuencias Previstas.....	498
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	499
Lecciones Aprendidas.....	500
Caso práctico 14. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Implantación de una PMO ligera para ejecutar la hoja de ruta de transformación en un grupo promotor–constructor hispano–latinoamericano.	502
Causa del Problema	502
Soluciones Propuestas.....	503
Solución 1. Rapid Assessment específico sobre capacidad de ejecución y saturación de iniciativas	503
Solución 2. Diseño de una PMO ligera corporativa adaptada al grupo promotor–constructor	504
Solución 3. Priorización y empaquetado de la hoja de ruta en “olas” gestionables.....	505
Solución 4. Sistema de seguimiento, reporting y gestión de riesgos visible para dirección e inversor .	506
Solución 5. Alineamiento de incentivos, tiempo y cultura con la ejecución de la hoja de ruta.....	507
Consecuencias Previstas.....	509
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	510
Lecciones Aprendidas.....	511
Caso práctico 15. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Preparación acelerada de una promotora mediana para su venta a un fondo institucional.....	513
Causa del Problema	513
Soluciones Propuestas.....	514

Solución 1. Rapid Assessment de cartera, modelo operativo y grado de preparación para due diligence	514
Solución 2. Proyecto de "data room operativo" y normalización de información de proyectos	515
Solución 3. Refuerzo de control de gestión por proyecto y cuadro de mando para el futuro inversor	516
Solución 4. Aclaración del perímetro societario y ordenación de relaciones con la familia	517
Solución 5. Reforzar gobierno corporativo y relato de creación de valor post-adquisición	518
Consecuencias Previstas	519
Resultados de las Medidas Adoptadas	520
Lecciones Aprendidas	521

Caso práctico 16. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Reestructuración operativa y financiera de un grupo constructor-promotor al borde del incumplimiento de covenants bancarios.523

Causa del Problema	523
Soluciones Propuestas	525
Solución 1. Rapid Assessment de liquidez, cartera y consumo de caja por proyecto	525
Solución 2. Plan de actuación sobre cartera: acelerar lo que libera caja, reestructurar lo que destruye valor	526
Solución 3. Diseño del modelo operativo financiero: cash-flow, control de obra y reporting de covenants	527
Solución 4. Revisión de la estructura de deuda y negociación estructurada con el pool bancario	528
Solución 5. Refuerzo de gobierno, roles internos y disciplina de decisión de proyectos	529
Consecuencias Previstas	530
Resultados de las Medidas Adoptadas	531
Lecciones Aprendidas	532

Caso práctico 17. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Estrategia del dato y cuadros de mando en un grupo inmobiliario-constructor con información fragmentada.534

Causa del Problema	534
Soluciones Propuestas	536
Solución 1. Rapid Assessment del ecosistema de sistemas, fuentes de datos y calidad de información	536
Solución 2. Definición de la estrategia del dato y del modelo de datos corporativo	537
Solución 3. Implantación de un "data mart" corporativo y cuadros de mando de dirección	538
Solución 4. Gobierno del dato y organización: creación de la figura de Data Owner y Data Steward	539
Solución 5. Formación, cambio cultural y retirada progresiva de "Excels críticos"	540
Consecuencias Previstas	541
Resultados de las Medidas Adoptadas	544
Lecciones Aprendidas	545

Caso práctico 18. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Integración del Rapid Assessment con compliance y due diligence tras un escándalo de licitaciones.547

Causa del Problema	547
Soluciones Propuestas	549
Solución 1. Alineación de alcance entre compliance, due diligence y Rapid Assessment	549
Solución 2. Uso sistemático de hallazgos de compliance y forense como input del Rapid Assessment	550
Solución 3. Rediseño del modelo operativo en licitaciones, contratación y subcontratación con foco en integridad	551
Solución 4. Integración de la matriz de riesgos de integridad en el mapa global de riesgos operativos y en la hoja de ruta	552
Solución 5. Plan de comunicación, formación y gestión del cambio orientado a credibilidad interna y externa	553
Consecuencias Previstas	554
Resultados de las Medidas Adoptadas	555
Lecciones Aprendidas	556

Caso práctico 19. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Diseño de un modelo operativo objetivo (TOM) para un grupo integrado tras múltiples adquisiciones.559

Causa del Problema	559
Soluciones Propuestas.....	561
Solución 1. Rapid Assessment específico del modelo operativo actual y de los "legados" de cada unidad.....	561
Solución 2. Definición de principios de diseño del TOM y elección del modelo de grupo	562
Solución 3. Diseño detallado del TOM: organización, procesos y sistemas.....	563
Solución 4. Hoja de ruta por fases para implantar el TOM sin colapsar la operación	564
Solución 5. Gestión de personas, cultura y riesgos en la transición al nuevo modelo	565
Consecuencias Previstas.....	566
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	567
Lecciones Aprendidas	568

Caso práctico 20. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Construcción de una hoja de ruta de transformación realista tras un diagnóstico integral.570

Causa del Problema	570
Soluciones Propuestas.....	571
Solución 1. Clasificación y depuración de iniciativas del Rapid Assessment según impacto y esfuerzo	571
Solución 2. Definición de horizontes temporales y construcción de la hoja de ruta por fases	572
Solución 3. Estimación rigurosa de costes y beneficios, y alineación con la planificación financiera ...	573
Solución 4. Diseño de la gobernanza de la transformación: comité de transformación y PMO ligera..	576
Solución 5. Plan de comunicación interna y gestión del cambio vinculado a la hoja de ruta.....	576
Consecuencias Previstas.....	577
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	579
Lecciones Aprendidas	580

Caso práctico 21. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Implantación de una PMO ligera y medición del valor tras el Rapid Assessment en un grupo familiar.582

Causa del Problema	582
Soluciones Propuestas.....	584
Solución 1. Diseño de una PMO ligera, de negocio y con fuerte legitimidad interna.....	584
Solución 2. Establecimiento de un modelo de gobernanza de la transformación adaptado al grupo familiar	585
Solución 3. Diseño de un sistema de medición del valor del Rapid Assessment	586
Solución 4. Integración de la PMO en la operación mediante proyectos piloto y plantillas mínimas ...	587
Solución 5. Comunicación estructurada de avances y resultados a familia, directivos y bancos	588
Consecuencias Previstas.....	589
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	590
Lecciones Aprendidas	592

Caso práctico 22. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Automatización, IA y low code tras un Rapid Assessment en una promotora–constructora saturada de tareas administrativas.594

Causa del Problema	594
Soluciones Propuestas.....	596
Solución 1. Rapid Assessment específico de procesos automatizables y priorización de casos de uso	596
Solución 2. Implantación de RPA para registro de facturas y carga de certificaciones	597
Solución 3. Desarrollo de aplicaciones low code para partes diarios de obra y control de producción	598
Solución 4. Uso de IA para clasificación y archivo de documentación de proyectos.....	599
Solución 5. Modelo de gobierno de la automatización y gestión del cambio	600
Consecuencias Previstas.....	601
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	603
Lecciones Aprendidas	604

Caso práctico 23. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Refuerzo de controles operativos tras múltiples desviaciones de margen en obras internacionales.....607

Causa del Problema	607
Soluciones Propuestas.....	609
Solución 1. Mapeo estructurado de riesgos y controles a lo largo del ciclo de proyecto.....	609
Solución 2. Diseño de un marco de controles prioritarios (preventivos, detectivos y correctivos) por fase	610
Solución 3. Implantación de un sistema de "semáforos de obra" y cuadros de mando de control de margen	611
Solución 4. Refuerzo de roles, responsabilidades y cultura de control (RACI y variables vinculadas a margen)	612
Solución 5. Programa de revisión periódica de obras (mini-Rapid Assessment) y bucle de mejora continua	613
Consecuencias Previstas.....	614
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	615
Lecciones Aprendidas	616

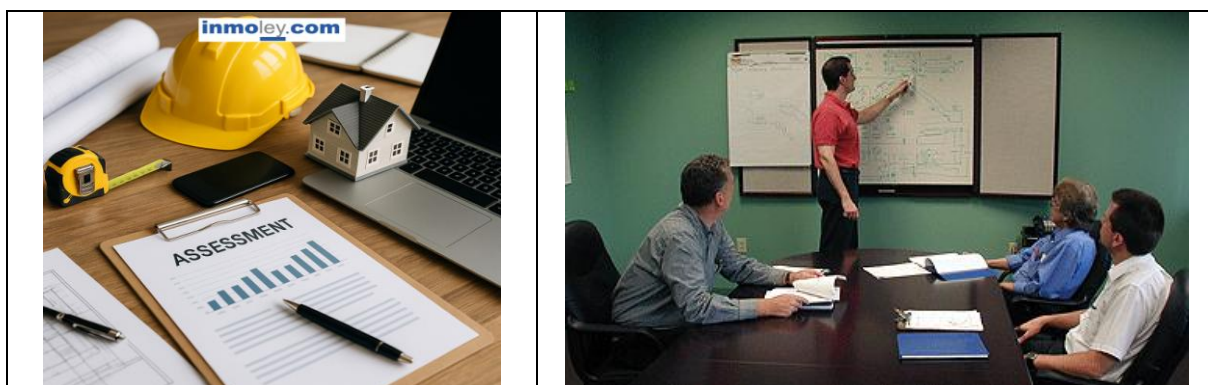
Caso práctico 24. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Integración de compliance y due diligence en un Rapid Assessment para un grupo patrimonialista con múltiples SPV.619

Causa del Problema	619
Soluciones Propuestas.....	621
Solución 1. Reutilización sistemática de la información de compliance y due diligence como base del Rapid Assessment	621
Solución 2. Diseño de un modelo de riesgos y controles operativo, transversal a todos los SPV	622
Solución 3. Implantación de un Rapid Assessment operativo sobre una muestra significativa de activos y SPV	623
Solución 4. Desarrollo de un modelo de reporting integrado para socios, bancos y consejo	624
Solución 5. Alineamiento entre compliance, áreas operativas y gobierno corporativo	625
Consecuencias Previstas.....	627
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	628
Lecciones Aprendidas	629

Caso práctico 25. "RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR." Implantación del Rapid Assessment recurrente en un grupo integrado tras un crecimiento inorgánico internacional. ..632

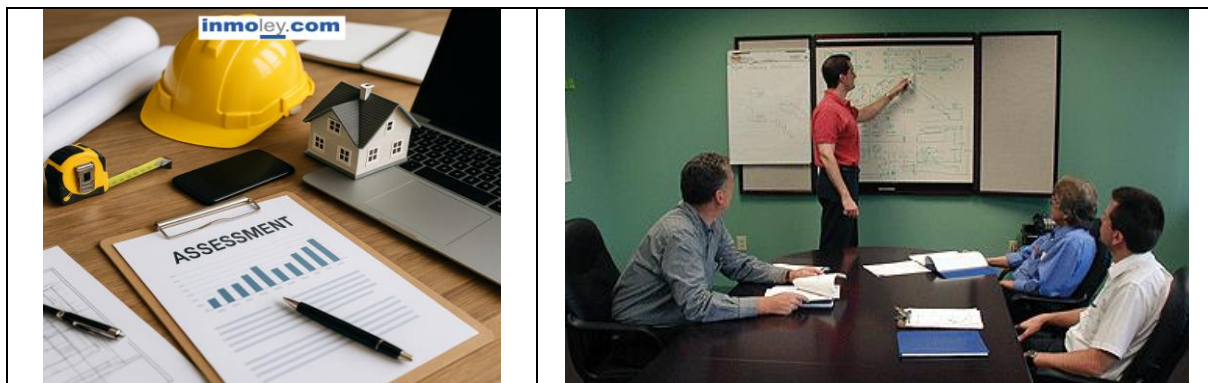
Causa del Problema	632
Soluciones Propuestas.....	634
Solución 1. Rapid Assessment 360º multi-país y multi-negocio para unificar el diagnóstico	634
Solución 2. Diseño de un Target Operating Model (TOM) de grupo con variantes por tipo de negocio.....	635
Solución 3. Hoja de ruta trianual de transformación con oleadas por país y negocio.....	636
Solución 4. Creación de una capacidad interna de Rapid Assessment y PMO de transformación	637
Solución 5. Integración del Rapid Assessment en la relación con el inversor institucional y la banca ..	638
Consecuencias Previstas.....	639
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	641
Lecciones Aprendidas	642

¿QUÉ APRENDERÁ?



- Diseñar proyectos de Rapid Assessment adaptados a promotoras y constructoras.
- Identificar rápidamente problemas críticos de margen, plazo y riesgo.
- Analizar la organización, personas y cultura con enfoque operativo.
- Mapear y evaluar procesos clave de promoción y construcción end-to-end.
- Diagnosticar el ecosistema de sistemas, datos y cuadros de mando.
- Construir un marco de riesgos operativos y controles esenciales.
- Definir un Target Operating Model (TOM) realista y escalable.
- Elaborar una hoja de ruta de transformación con costes y beneficios estimados.
- Implantar una PMO ligera para ejecutar y seguir la transformación.
- Utilizar checklists, formularios y plantillas específicos de Rapid Assessment.
- Aplicar el enfoque a casos reales internacionales en España y Latinoamérica.
- Comunicar resultados y creación de valor a dirección, banca e inversores.

Introducción.



RAPID ASSESSMENT INMOBILIARIO Y CONSTRUCTOR: LA RADIOGRAFÍA QUE EXIGEN HOY INVERSORES Y BANCA

En el actual entorno inmobiliario y constructor, marcado por márgenes ajustados, presión sobre plazos y una exigencia creciente de transparencia por parte de banca e inversores, ya no basta con “sacar adelante las obras” o “colocar los activos en el mercado”. Los grupos promotores, constructores y patrimonialistas necesitan demostrar que su modelo operativo es sólido, escalable y controlado. Ahí es donde el Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor se convierte en una ventaja competitiva: una radiografía rápida, estructurada y accionable de cómo funciona realmente la empresa, más allá de los discursos y de los organigramas.

Esta guía práctica está concebida para profesionales que deben tomar decisiones de calado: directores generales, directores de operaciones, responsables de negocio inmobiliario y de construcción, directores financieros, family offices, fondos e incluso responsables de empresas públicas de suelo y vivienda. A lo largo de sus capítulos se abordan, de forma ordenada y muy operativa, el contexto estratégico del sector, la metodología y fases de un Rapid Assessment, el análisis de organización y personas, el diagnóstico de procesos clave de promoción y construcción, la evaluación de sistemas, datos y riesgos, el diseño del Target Operating Model (TOM) y la hoja de ruta de transformación. La guía se completa con una parte muy práctica de checklists, formularios, plantillas y casos reales internacionales.

El enfoque es eminentemente práctico: no se queda en conceptos teóricos, sino que baja al terreno donde se juegan los márgenes y la credibilidad frente a inversores y banca. El lector encontrará herramientas concretas para estructurar entrevistas con la alta dirección, analizar carteras de proyectos, detectar cuellos de botella operativos, revisar el modelo de gobierno, identificar riesgos críticos y priorizar iniciativas con impacto real en resultados. Todo ello con un lenguaje adaptado al día a día del sector, pensado para que pueda utilizarse tanto en diagnósticos internos como en procesos de profesionalización, entrada de fondos o preparación para una venta.



Para el profesional del sector, dominar el enfoque de Rapid Assessment supone reforzar su propuesta de valor y su propio “marketing profesional”: ser capaz de explicar con datos, mapas de procesos y cuadros de mando cómo funciona la compañía, dónde están los riesgos, qué palancas de mejora existen y qué plan de acción se propone. Esta guía le ayudará a estructurar mejor sus análisis, a preparar reuniones con inversores y bancos, a diseñar mensajes más sólidos hacia el consejo y la propiedad, y a convertir diagnósticos dispersos (compliance, due diligence, auditorías) en una narrativa coherente de creación de valor. El resultado es doble: mayor solvencia técnica y mayor capacidad de influencia en las decisiones estratégicas.

Invertir tiempo en estudiar esta guía es invertir en su propia capacidad para liderar procesos de cambio. Le permitirá pasar de una visión fragmentada de la empresa —obra a obra, activo a activo— a una visión integrada del modelo operativo, alineada con lo que exigen hoy el mercado, la financiación y los estándares de gobierno corporativo. Si su objetivo es profesionalizar su organización, ganar credibilidad frente a inversores, anticipar riesgos y construir una hoja de ruta realista de transformación, esta guía se convierte en un aliado imprescindible.

El sector inmobiliario y de la construcción vive un momento de enorme exigencia, pero también de oportunidad para quienes sepan explicarse bien, por dentro y por fuera. Estar actualizado, comprender las metodologías más avanzadas y disponer de herramientas contrastadas marca la diferencia entre reaccionar a los problemas o adelantarse a ellos. Esta guía práctica de Rapid Assessment Inmobiliario y Constructor está pensada precisamente para eso: ayudarle a dar el siguiente paso hacia una gestión más profesional, más transparente y más rentable.