

MÁSTER GESTIÓN INTEGRAL INMOBILIARIA (MGII) ©

Modalidad: Híbrido (presencial, *online* y mixto)

Curso 2022/23

**AUTOR y Director: Julián Salcedo Gómez
Doctor en Economía
Graduado en Derecho y MBA Internacional**

INTRODUCCIÓN

Los sectores inmobiliario y de la construcción aportan en todos los países una contribución destacada al PIB, cualquiera que sea la región geográfica y su posición socio-económica y cultural. Sirva como ejemplo el caso de España, que en la fase del último “boom” suponía más del 12% del PIB y que, como promedio se sitúa entre el 5-6%.

Además, ambos sectores actúan como “motores” del crecimiento y de la creación de empleo, no solo por su aportación directa sino también por la inducida o indirecta (industria auxiliar, producción y consumo de materias primas tales como cemento, hierro, acero, etc.,...)

Si nos referimos a productos inmobiliarios concretos, el producto residencial, la vivienda, es un bien de primera necesidad y el acceso a la misma un derecho reconocido constitucionalmente en la mayoría de países. Los Centros Comerciales, Shopping Centers o Malls, se han configurado como el modelo más extendido de canalización del consumo y el ocio familiar. Las empresas necesitan oficinas modernas, flexibles y eficientes para realizar sus actividades, pero también naves industriales y logísticas para el montaje, almacenamiento y distribución de sus productos. La sanidad requiere de hospitales y clínicas para prestar sus servicios, igual que la educación necesita Universidades, escuelas, colegios y centros de formación. El último producto más demandado en nuestro país son los Centros de Procesos de Datos, en los que España aspira a constituirse como líder europeo.

Se tratan, por tanto, de sectores esenciales para el desarrollo de los países y requieren de profesionales convenientemente cualificados y entrenados para llevarlo a cabo.

La crisis económica global desencadenada en 2007 con la conocida como crisis de las *subprime* y el *pinchazo* de la burbuja inmobiliaria en numerosos países, entre ellos España, con consecuencias inimaginables unos años antes, han transformado por completo el sector inmobiliario, con la aparición de nuevos actores (SAREB, Fondos, *Servicers*, SOCIMIs, ...), nuevas formas de actuación y de financiación, que requieren de nuevos modelos de gestión integral, apoyados en las TICs y en la digitalización (*Big Data*, IoT, AI, VR, ...).

1.- DESCRIPCIÓN DEL CURSO

Como ha podido apreciarse por la Introducción, las principales características de los sectores inmobiliario y de la construcción son su complejidad, técnica, económica, y organizativa, la extensión y diversidad geográfica del ámbito de actividad, la cantidad de recursos que utiliza y/o gestiona, la variedad de productos diferentes que desarrolla, etc.,...

Ambos son sectores, tal vez como ningún otro, que requieren contar con conocimientos profundos altamente especializados: urbanismo y planeamiento, arquitectónicos (confección e interpretación de proyectos, dirección de la ejecución de obras), ingeniería, economía y finanzas, contabilidad y control de gestión, comercialización y marketing, jurídicos y fiscales, organización de empresas y gestión de RRHH, Sistemas de información (TIC), etc.,...

En los momentos actuales, resulta prácticamente imposible que un solo profesional reúna tal amplitud de conocimientos, siquiera a nivel básico, por lo que se necesita contar con equipos multidisciplinares que cubran todas las áreas citadas.

Las empresas tienden cada vez más a la especialización, subcontratando o externalizando las actividades que no constituyen su *core business*, buscando la eficiencia y el consumo óptimo de recursos, pero la definición de la estrategia, la elección de los desarrollos y el control de las actividades, son indelegables, por lo que el/los máximo/s responsable/s de las empresas deben contar con los conocimientos suficientes para dirigir y supervisar las operaciones, con independencia de cuál sea el tamaño y el mercado objetivo al que se orienten, o si lo son con medios propios o subcontratados.

El programa que les proponemos, “**Máster en Gestión Integral Inmobiliaria**” (MGII)©, les facilitará los conocimientos, los recursos y las herramientas necesarias para conseguirlo. Como su propio nombre indica, sus contenidos están centrados en la gestión integral de las actividades realizadas por las empresas inmobiliarias (promotoras y/o patrimonialistas) y constructoras, brindándoles la oportunidad de acceder a las técnicas y prácticas más actuales y que gozan de éxito contrastado, utilizando una metodología eminentemente práctica y de aplicación inmediata.

2.- OBJETIVOS

Tras la realización del curso el participante estará suficientemente capacitado para:

- ✓ Impulsar la implementación en su organización de una metodología y unas prácticas de gestión homologables a las aplicadas por las principales entidades de los países más avanzados en estas actividades.
- ✓ Diseñar la estrategia más adecuada para su organización, de acuerdo a su tamaño, estructura, implantación geográfica, diversidad de productos y/o servicios que presta, así como establecer el conjunto de valores (tales como calidad, integridad, compromiso, transparencia, etc.,...) que mejor identifiquen a su organización ante la sociedad y los agentes con que se relaciona.
- ✓ Definir con claridad la “misión” de su organización y transmitirla eficazmente a sus *stakeholders* (clientes, proveedores, empleados, ...) y *shareholders* (accionistas) y la sociedad en su conjunto, para reforzar su solvencia y capacidad de liderazgo.
- ✓ Conocer y utilizar las herramientas necesarias para el seguimiento y control de los objetivos marcados por la organización, elaborar los Planes Estratégicos (PE) plurianuales y los Presupuestos Operativos (POA) anuales, así como el sistema de Control de Gestión (CG) más apropiado para su esquema organizativo, incluyendo los programas (*software*) de gestión más utilizados por las compañías más eficientes en sus respectivos sectores.
- ✓ Conocer los principales modelos de planificación, gestión y ejecución existentes, con su análisis comparativo, para distinguir las características esenciales de cada uno, que posibilite una adecuada adaptación, facilitando su implantación y puesta en práctica con garantías de éxito.
- ✓ Implantar un esquema de control y *reporting* adecuado a su tamaño y a las actividades que realiza, el marco geográfico en que opera, las características de sus clientes y proveedores, etc.,... utilizando modelos de *Business Intelligence*, como herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento, para apoyar la toma de decisiones orientadas al usuario final.
- ✓ Elaborar un “Cuadro de Mando Integral” (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC), como modelo de gestión empresarial, para traducir la estrategia a términos operativos, alineando así organización con estrategia, de forma que esta constituya un proceso continuo formando parte del trabajo diario y movilizándolo a los directivos en el compromiso de cambio en la organización para incrementar su eficiencia, tamaño y rentabilidad.
- ✓ Aprovechar las ventajas competitivas que supone la adaptación de las actividades al entorno digital, desde el momento inicial (metodología BIM, en su doble acepción, *Building Information Modeling* y *Business Information Model*), hasta el proceso de toma de decisiones, apoyado en soluciones como iTWO (BIM 5D) o BI (*Business Intelligence*), pasando por el control de la actividad operacional (aplicaciones de gestión), y el manejo de bases de datos masivos (*Big Data*) y la conectividad de dispositivos entre sí (*Internet of Things*), o la inteligencia artificial y la realidad virtual o aumentada.

3.- ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL PROGRAMA

El Máster GII está estructurado en 8 Módulos, que cubren la totalidad de las actividades que realizan las empresas inmobiliarias y las de la construcción:

MÓDULO 1.- Estructura y tendencias del nuevo sector inmobiliario.

- 1.1.- Contexto y entorno macro y microeconómico, nacional e internacional.
- 1.2.- Estructura de los mercados financieros.
- 1.3.- Los nuevos actores del sector inmobiliario (SAREB, FII, SOCIMIs, *SERVICERS*).
- 1.4.- Análisis de productos inmobiliarios (residencial, terciario, comercial, dotacional).
- 1.5.- Indicadores clave (KPIs, CAPEX, OPEX).
- 1.6.- Viabilidad e internacionalización de la empresa inmobiliaria.

MÓDULO 2.- Dirección de la empresa inmobiliaria.

- 2.1.- Dirección Estratégica.
- 2.2.- Planificación económico-financiera.
- 2.3.- Análisis de estados financieros.
- 2.4.- Control de gestión y presupuestario.
- 2.5.- Gestión de riesgos y oportunidades de inversión.
- 2.6.- Habilidades directivas y Resolución de conflictos.

MÓDULO 3.- Gestión de la empresa inmobiliaria.

- 3.1.- Derecho inmobiliario y de la construcción.
- 3.2.- Fiscalidad y tributación.
- 3.3.- Investigación y Estudios de mercado. Marketing inmobiliario.
- 3.4.- Optimización de productos y activos inmobiliarios.
- 3.5.- Vehículos de inversión inmobiliaria (REITs, FIBRAs, FIREs).
- 3.6.- Herramientas y software de gestión para la empresa inmobiliaria.

MÓDULO 4.- Planeamiento y Gestión urbanística.

- 4.1.- Marco jurídico y legal del urbanismo español. Derecho y legislación urbanística.
- 4.2.- Régimen de la propiedad del suelo.
- 4.3.- Planeamiento urbanístico.
- 4.4.- Gestión urbanística.
- 4.5.- Ejecución del planeamiento y Disciplina urbanística.
- 4.6.- El urbanismo que viene.

MÓDULO 5.- Valoración de activos.

- 5.1.- Fundamentos de valoración de activos inmobiliarios.
- 5.2.- Métodos de valoración (ECO 805/2003, RICs, TEGoVA).
- 5.3.- Diferencias entre valoraciones y tasaciones. Finalidades y objetivos.
- 5.4.- Estándares internacionales de valoración de inmuebles.
- 5.5.- Valoración de concesiones administrativas y financiaciones estructuradas.
- 5.6.- Valoración de Sociedades inmobiliarias y Cartera de deuda.

MÓDULO 6.- Introducción al Project Management.

- 6.1.- Gestión estratégica de proyectos en la empresa.
- 6.2.- Metodologías de gestión de proyectos (PMBok).
- 6.3.- Gestión del alcance y plazo del proyecto.
- 6.4.- Gestión del coste y financiación de proyectos.
- 6.5.- Gestión de la calidad y los riesgos del proyecto.
- 6.6.- Gestión de las adquisiciones, la contratación y la venta de proyectos.

MÓDULO 7.- Introducción al Facility, Property & Asset Management.

- 7.1.- Normalización española de *Facility Management* (Normas UNE-EN).
- 7.2.- Directrices para la formalización de acuerdos.
- 7.3.- Cómo asegurar la calidad en la gestión de inmuebles.
- 7.4.- Taxonomía de la gestión de inmuebles.
- 7.5.- Medición de áreas y espacios de trabajo.
- 7.6.- Tendencias en racionalización de espacios. *Workplaces*.

MÓDULO 8.- Caso práctico integral.

A su vez, los contenidos del MGII ©, están divididos en 10 Áreas, que se corresponden con las áreas funcionales implantadas en las organizaciones de éxito, que culmina con el desarrollo de un caso práctico integral que, a modo de competición, obligará a los alumnos a ejercitarse en la aplicación de las actividades de una empresa.

ENTORNO ECONÓMICO

Análisis de los indicadores macro y microeconómicos relevantes de las principales economías mundiales y de la Región: España, UE, EEUU, LATAM, APAC, necesarios para la diversificación de actividades y la expansión y/o internacionalización de las empresas.

Difusión y estudio pormenorizado de los principales documentos emitidos por los organismos nacionales (MdE, MdH, BdE) e internacionales (CE, BCE, BM, FMI, OCDE, CAF), que incluyan o posibiliten la elaboración de proyecciones y estimaciones de futuro a corto y medio plazo.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Estudio de los diferentes modelos de organización, estilos de dirección (DPO y similares), elaboración de Planes Estratégicos (PE) y Presupuestos (POA), elección de los indicadores y variables relevantes, cuantitativas y cualitativas, para la toma de decisiones, adaptación e implementación de las recomendaciones para el Gobierno Corporativo (BGC) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). El paso de PYME a Gran Empresa y la transición y/o sucesión de la Empresa familiar a profesionalizada.

ECONOMÍA Y FINANZAS

Dirección económico-financiera, contabilidad aplicada y control de gestión, control analítico y criterios de imputación de costes a las actividades, estimación de costes finales de ejecución, análisis e integración y/o consolidación de balances, determinación de la estructura financiera óptima, análisis y selección de las distintas alternativas de financiación, incluyendo el recurso a los mercados de capitales nacionales e internacionales y salidas a negociación en la (s) Bolsa (s) de Valores.

PLANEAMIENTO Y GESTIÓN URBANÍSTICA

Estudio de la normativa urbanística y de los instrumentos de planificación y gestión urbanísticos, tanto en lo referente al suelo como al desarrollo de los distintos productos inmobiliarios, que permita definir el modelo de desarrollo más apropiado en cada caso. Gestión, evaluación y seguimiento de proyectos: residenciales, terciarios, comerciales, etc.,... Tramitación y obtención de licencias y permisos.

DESARROLLOS INMOBILIARIOS

Estudio pormenorizado integral de los diferentes productos inmobiliarios: Residencial, Comercial, Industrial, Hotelero, Dotaciones y Equipamientos, etc.,... desde la fase de decisión de la inversión (análisis de alternativas, investigación de mercados, elección y definición del producto óptimo, análisis de viabilidad en términos de VAN, TIR, PAY-BACK, ROE, ROA, ROI, etc.,...), fórmulas más eficientes de adquisición y su financiación, planeación y seguimiento de la fase de ejecución, control y análisis de desviaciones, introducción de medidas correctoras, medición del grado de avance del resultado, elaboración de informes periódicos, etc.,... hasta la fase final de entrega.

DERECHO INMOBILIARIO Y DE LA CONSTRUCCIÓN

Estudio de la legislación jurídica (civil, mercantil, registral) necesaria para el ejercicio de las actividades inmobiliarias y de la construcción, tales como formalización de contratos (ejecución de obra, contratación de profesionales, prestación de servicios), formalización de escrituras (de constitución, compraventa, promesa, fianza), declaración de obra nueva (DON) y división horizontal (DH), inscripción, agrupación y/o segregación de fincas, presentación a concursos y licitaciones públicos y privados, adquisición, fusión y escisión de sociedades, cooperativas y sociedades gestoras, etc.,...

SISTEMA FISCAL Y TRIBUTACIÓN

Estudio de los principales impuestos directos e indirectos, estatales, autonómicos y locales; presentación de declaraciones periódicas (IVA, transmisiones, retenciones, cotizaciones a sistemas de seguridad social obligatorios, etc.,...) y liquidaciones de impuestos (Sociedades, IIC, SOCIMIs y otras modalidades societarias), etc.,...

DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING

Técnicas de comercialización, canales de comunicación, medición de impactos publicitarios, elección de la "fuerza de ventas", ya sea con gestión propia o externalizada, establecimiento de políticas de fijación de precios, investigación y análisis de mercados (el cuestionario de ventas y la confección de estadísticas, análisis de tendencias), fijación de objetivos, políticas de retribución/comisiones (fijas y variables). El *Big Data* como herramienta para la toma de la empresa inmobiliaria.

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RRHH Y MEDIOS

Estudio de la legislación laboral básica, negociación colectiva y resolución de conflictos, gestión del cambio y clima laboral, motivación de equipos y liderazgo, comunicación interna, plan de carreras y política salarial, planes de formación y plan de sucesión. La Mediación y el Arbitraje.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN E INFORMÁTICA DE GESTIÓN APLICADA

Presentación y prestaciones de los principales programas de gestión integral inmobiliaria (tipo PRINEX), software de planificación, seguimiento y control de ejecución de obras (tipo ITWO, PRESTO), de contabilidad de gestión analítica y presupuestaria, de planificación temporal y Project Management (tipo MS Project), de *Facility Management* (tipo FAMA SYSTEM, ARCHIBUS) y *Business Services*, la telegestión (tipo JOHNSON CONTROL) de los sistemas de control automatizados. Introducción al BIM.

“TEAM GAME” o “COMPETICIÓN POR EQUIPOS”

Caso práctico integral, basado en el popularmente conocido como “CARRERA DE LAS EMPRESAS”, en la que varios equipos organizados con forma de empresa, compiten sobre uno o varios temas (uno de los más utilizados para aprender el funcionamiento de la cotización de las acciones en las Bolsas de Valores), obteniendo puntuaciones por sus logros, en el que el ganador es el equipo que consigue la mayor puntuación/valoración total.

Se desarrollará por los alumnos, distribuidos en grupos de carácter multidisciplinar, durante toda la duración del programa, de forma que ellos mismos decidan la constitución de la empresa, desde su nacimiento (la “idea”), la escritura de constitución, la definición de la estrategia, el diseño del modelo organizativo por el que se regirá, la elección del equipo de dirección, la definición y el lanzamiento de su primer producto (s), la rendición de resultados/utilidades intermedios, la elaboración y presentación de las Cuentas Anuales, Memoria, Informe de Gestión y su presentación a la Junta de Accionistas.

En definitiva, el objetivo es que ellos mismos lancen, gestionen y, en su caso, decidan y preparen el proceso de desinversión o liquidación de la empresa, entrada de nuevos accionistas, formalización de alianzas o *joint ventures*, colocación en Bolsa, etc.,...

4.- PROFESORADO

El profesorado estará formado por personalidades académicas de prestigio y profesionales de éxito, que gozan de reconocimiento en las materias y contenidos que impartan. Asimismo, en la práctica desempeñarán el papel de *coach* o “mentor” de los grupos, orientando y tutelando el proceso de la competición por equipos.

5.- METODOLOGÍA

1.- Se combinarán las exposiciones teóricas con las prácticas, de forma que estas sirvan de apoyo y aplicación inmediata a aquellas.

2.- El docente expondrá de forma clara los contenidos académicos teóricos, y dirigirá las prácticas, utilizando presentaciones sintéticas (tipo *Power Point*, *Prezi*, *Slide Share*) y gráficas para reforzar las explicaciones.

3.- El docente fomentará la participación e interacción de los asistentes, para que expongan casos reales en que se hayan visto inmersos, propiciando el encaje de soluciones prácticas a las cuestiones planteadas.

4.- La documentación del curso se pondrá a disposición de los asistentes con suficiente antelación, en soporte digital, colgada en una carpeta pública específica con acceso a todos los participantes en el curso.

5.- En el transcurso de las sesiones, el docente irá dando respuesta a las preguntas y consultas que le realicen los asistentes y, al finalizar la sesión, hará un resumen de los principales asuntos tratados y solicitará a los participantes un “proceso de reflexión” individual, en forma de resumen de la sesión celebrada, que deberán colgar diariamente en la carpeta pública del curso.

6.- Al inicio de la siguiente sesión, el docente expondrá las principales cuestiones, a su juicio, incorporadas por los participantes y tratará de darles la mejor respuesta/solución acorde a los intereses de los mismos.

7.- A la finalización del curso, el trabajo fin de curso consistirá en la presentación de la empresa utilizada en el “*TEAM GAME*” y la evaluación final en su defensa pública ante el Tribunal constituido al efecto. El trabajo deberá confeccionarse en grupo (el número de integrantes de cada grupo dependerá del total de asistentes al curso).

6.- MATERIAL DE TRABAJO Y BIBLIOGRAFÍA

El (los) docente (s) confeccionará (n) Notas Técnicas para cada una de las diez áreas o módulos en que se han dividido los contenidos.

- Nota Técnica “NT1.
- Nota Técnica “NT2.
-
- Nota Técnica “NT10.

Se utilizarán presentaciones tipo *Power Point*, *Prezi* o *Slide Share* para las sesiones presenciales.

Se utilizarán Casos prácticos “*reales*” directamente relacionados con cada uno de los contenidos del programa, con especial atención a los existentes en el país y/o Zona/Región geográfica en la que se imparta el programa.

Además de la documentación anteriormente citada, se facilitará a los participantes una relación con los principales informes y normas (legislación, directrices, recomendaciones, principios, *White Papers*, etc.,...) en las materias y contenidos del curso.

Enlaces a internet para acceder a artículos, trabajos y/o tesis de interés relacionados con los contenidos del curso, así como a las “Oficinas virtuales/Sedes electrónicas” de las Administraciones Públicas para la descarga de normativa, modelos de declaraciones y liquidaciones, presentación de información, etc.,...

EVALUACIÓN

El Máster (MGII) © tendrá carácter **híbrido** (presencial, *online* o mixto), con una duración de **300 horas lectivas** (60 ECTS), a lo largo de **un curso académico**. Cada participante será evaluado teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Asistencia y puntualidad en las sesiones: 20% de la puntuación total.
- Participación activa (aportaciones, preguntas, exposiciones de puntos de vista) en las sesiones: 20% de la puntuación total.
- Elaboración de reflexiones de cada sesión: 20% de la puntuación total.
- Presentación (en grupo) del trabajo fin de curso: 40% de la puntuación total.

El alumno no será evaluado si no asiste al menos al 80% de las sesiones del curso.

PROGRAMA DE PRÁCTICAS EN EMPRESAS

Se promoverá la participación de los alumnos que lo deseen en períodos de prácticas o becas (en las condiciones previstas por la legislación vigente de cada país) en empresas de los sectores inmobiliario y de la construcción bien en el país de origen e impartición del Máster, España, u otro país extranjero en que realicen actividades las empresas colaboradoras.

Mayo de 2022