



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP No 05/10

Marzo, 2005

ANALISIS DE LA FUNCION DE CONSTRUCCION EN LAS PROMOTORAS INMOBILIARIAS

Valeriano López*
Juan Luis Soucheiron**
José Luis Suárez***

* MBA 2003

** Vicepresidente de AEDIP

*** Profesor de Finanzas, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km. 5,180 – 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2005 IESE Business School.

ANALISIS DE LA FUNCION DE CONSTRUCCION EN LAS PROMOTORAS INMOBILIARIAS

Resumen

El ciclo de una promoción inmobiliaria incluye la construcción. Como pasa con otros eslabones de ese ciclo, las empresas que se dedican a la promoción inmobiliaria pueden decidir acometer la construcción de sus proyectos o externalizarla; esta decisión tiene una notable repercusión en muchos órdenes de la empresa: forma organizacional, plantilla, requerimientos financieros, riesgos operativos asumidos, etc. Este documento presenta y comenta los distintos enfoques de la función de construcción por parte de las empresas promotoras, explicando sus implicaciones y consecuencias. Se incluye un trabajo de campo donde se presenta –de forma esquemática– la política seguida por las mayores promotoras españolas.

Palabras clave: promoción inmobiliaria, construcción, dirección facultativa, *Project Management*.

ANALISIS DE LA FUNCION DE CONSTRUCCION EN LAS PROMOTORAS INMOBILIARIAS¹

Importancia del tema

La importancia de la construcción en el proceso promotor se pone de manifiesto al considerar que se trata de un proceso dilatado, complejo por el número de actividades, personas y capacidades que intervienen, y económicamente variable.

El coste de construcción, en proporción al coste final, suele oscilar entre un 20 y un 40% del precio de venta. Esta variación se debe, sobre todo, a la gran diferencia de peso que representa el valor del suelo en función de la ubicación. En términos absolutos y considerando promedios de Madrid, Barcelona y las diez primeras ciudades españolas, el coste de construcción más otros costes indirectos (proyectos, licencias, gestión, control, etc.) suponen entre 800 y 950 euros por metro cuadrado en la promoción residencial de calidades de tipo medio².

Este estudio identifica y valora los diferentes enfoques que las empresas de promoción inmobiliaria residencial asumen en su relación con la función de construcción inherente a su actividad y, en particular, el grado de integración de la construcción en la empresa promotora. El objetivo ha sido caracterizar los distintos enfoques y establecer sus ventajas e inconvenientes de cara a la gestión.

Se ha llevado a cabo un trabajo de campo para observar la ocurrencia de los enfoques utilizados por las empresas del sector.

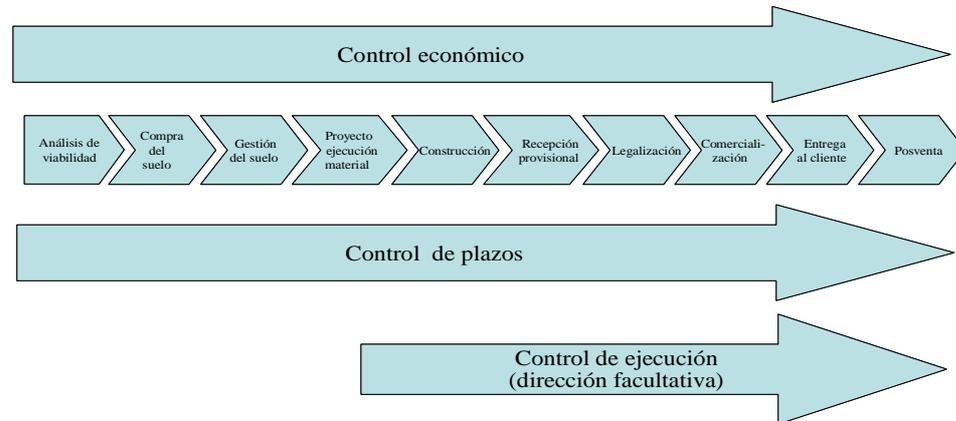
Cadena de valor de la promoción

En orden a situar la función de construcción en el conjunto de un proyecto inmobiliario, podemos diferenciar las funciones de la cadena de valor de la actividad promotora según se indica en la Figura 1.

¹ Los autores agradecen la colaboración de las empresas que participaron en el trabajo de campo, cuyos nombres constan en el Cuadro 3, y de AEDIP, Asociación Española de Dirección Integrada de Proyectos.

² Datos estimados a la fecha por Juan Luis Soucheiron.

Figura 1. Cadena de valor de la actividad promotora



A efectos de este estudio, se considera que la función de construcción incluye las siguientes actividades:

Actividades principales

- Elaboración detallada del presupuesto de obra
- Elección del contratista principal o general
- Contratación del contratista
- Elección subcontratistas
- Contratación subcontratistas
- Compra de materiales
- Gestión de stocks de materiales
- Dirección de subcontratistas
- Entrega del producto

Actividades de apoyo

- Control económico de la construcción
- Control de plazos
- Control ejecución obras

Enfoques de la función de construcción en la promoción inmobiliaria

El promotor puede optar por llevar a cabo internamente todas las tareas de construcción o puede decidir externalizar³ todas o parte de ellas. Un caso extremo es la externalización total de la construcción, que se da cuando se contrata a un arquitecto externo y aparece la figura del contratista general. En el extremo opuesto está la integración total de la construcción, cuando se ejecutan internamente todas las funciones de construcción⁴; es el caso de mayor integración de la construcción, que da lugar a las empresas promotoras- constructoras.

Entre los dos extremos presentados hay muchas y diversas combinaciones, que responden a distintos grados de externalización. Véase la Figura 2.

³ El término “externalización” no está recogido en el diccionario de la Real Academia Española, pero es de uso frecuente en la actividad empresarial. Un término equivalente sería *outsourcing*, tampoco recogido por la Academia.

⁴ La evolución de la construcción ha llevado a la disgregación de los distintos oficios, por lo que tanto los constructores como los promotores que asumen la función de construcción cuentan, de ordinario, con empresas subcontratadas para distintos ramos o especialidades.

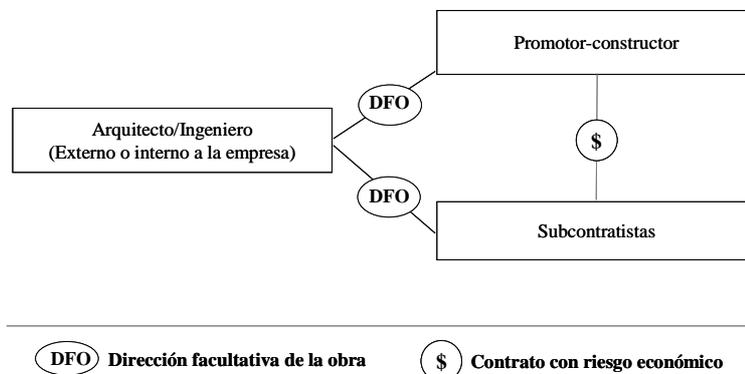
Figura 2. Enfoques de la función de construcción



Integración total de la función de construcción

Como podemos ver en la Figura 3, la integración total se caracteriza por la ausencia de agentes externos, salvo los subcontratistas; la promotora asume el papel de contratista general. Este enfoque se suele dar en promotoras que tienen su origen en una empresa constructora que ha decidido introducirse en el negocio inmobiliario, aunque la experiencia es muy variada, pues hay promotoras que comenzaron estando integradas y luego han desinvertido de construcción, y viceversa.

Figura 3. Integración total de la función de construcción



En este enfoque suele darse, con cierta frecuencia, la integración también de la dirección facultativa de obra, DFO, que en este caso forma parte de la estructura de la empresa. En esta modalidad, la promotora dispone de estructura de ejecución de obra: jefes de obra, encargados y equipos de obra.

Externalización total de la función de la construcción

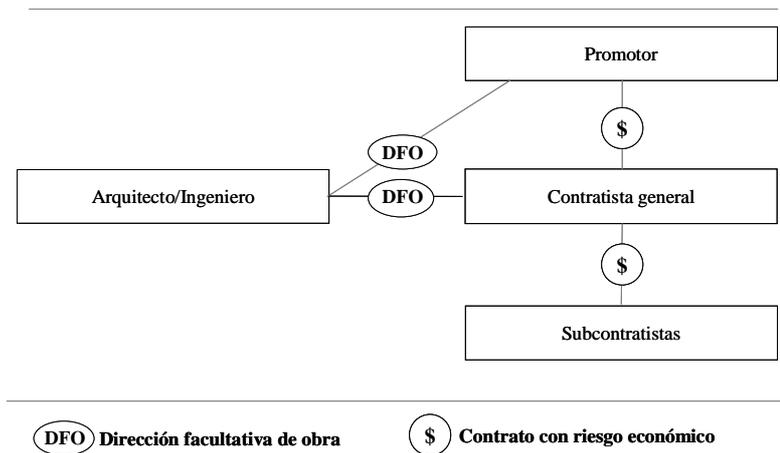
La gran atomización del sector inmobiliario⁵ pone de manifiesto la aparición de numerosas promotoras de tamaño pequeño y mediano, con poca estructura, que tienden a externalizar al máximo la construcción. No obstante, la externalización también se da en grandes promotoras.

⁵ El Libro Blanco del Sector Inmobiliario (FEI-IESE, 1999) identifica 4.586 empresas promotoras en 1997. Las cinco mayores facturaban un 5,5% del total, mientras que las cien primeras eran responsables del 27% de la facturación conjunta.

La propiedad contrata los servicios profesionales de un estudio de arquitectura o ingeniería que redacta el proyecto de ejecución y que asume la dirección técnica, tomando la función y responsabilidad de la dirección facultativa de la obra.

Asimismo, la propiedad utiliza un contratista general para la realización material del proyecto de ejecución diseñado por los técnicos, como se detalla en la Figura 4.

Figura 4. Externalización total de la función de construcción

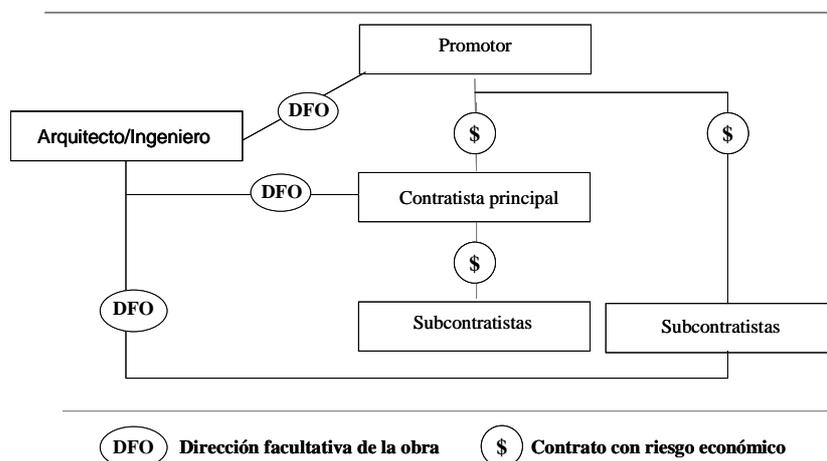


Externalización parcial de la construcción

Algunas compañías promotoras utilizan un sistema mixto por el que externalizan la función de construcción, por un lado, a un contratista principal, que se encarga de la ejecución del “paquete” principal de obra y desarrolla sus actividades desde el comienzo hasta el final de la obra, y, por otro, a otros subcontratistas a los que contrata directamente otros “paquetes” de obra.

En la externalización parcial (Figura 5), la empresa inmobiliaria necesita contar con un equipo técnico o de control, interno o externo, para dirigir y coordinar a los subcontratistas y el contratista principal, al que también se encomiendan funciones de coordinación de obra. La gestión de subcontratistas, que en el modelo más externalizado está en manos del contratista general, pasa, al menos parcialmente, al promotor. En este caso la dirección facultativa sigue manteniendo su función de control técnico de la ejecución de obra.

Figura 5. Externalización parcial de la función de construcción



En este esquema juega un papel determinante la experiencia en contratación y gestión de obra que pueda tener la promotora, ya que se integran en la empresa algunas de las tareas del contratista general. Al faltar el contratista general, sus responsabilidades pasan al promotor.

En los enfoques de externalización total y parcial, la estructura empresarial es parecida, existiendo dos formas de contratar las obras. Se podría decir que la externalización total y parcial son estrategias parecidas con implementaciones diferentes, mientras que la integración total es una estrategia empresarial sustancialmente distinta.

Resumen. Los dos enfoques principales

En el Cuadro 1 se pueden ver, de manera esquemática, los dos enfoques extremos de gestión de la función de construcción.

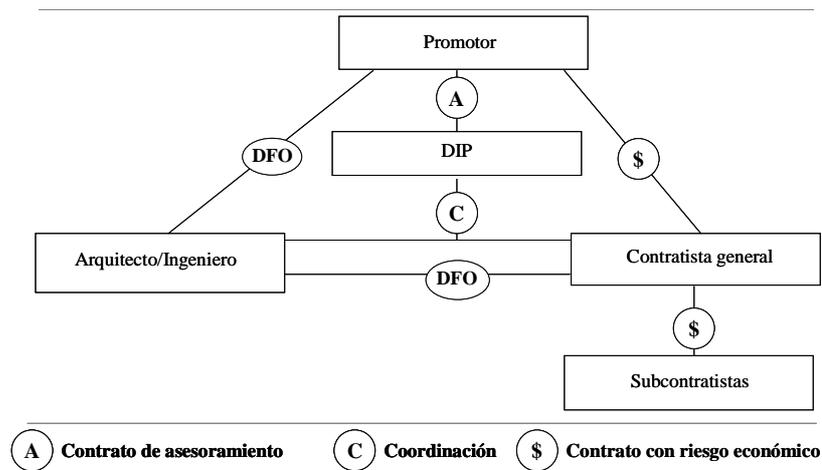
Cuadro 1. Principales enfoques de la función de construcción

Actividades	Enfoque	Integración total	Externalización total
Elaboración del presupuesto		Promotor	Promotor + contratista general
Elección contratista general		No se aplica	Promotor
Contratación del contratista general			
Elección de subcontratistas		Promotor	Contratista general
Contratación subcontratista			
Compra de materiales			
Gestión de stocks de materiales			
Dirección de subcontratistas			
Recepción producto		No se aplica	
Control económico		Promotor	Promotor
Control de plazos			
Control de ejecución de obra			Estudio arquitectura

La dirección integrada de proyectos, DIP

La DIP, o *Project Management*, es un agente, normalmente una empresa, a la que la propiedad de una obra delega el control de un proyecto. Puesto que puede asumir dicha tarea en todas las fases de la cadena de valor, se llama también “dirección integrada de proyectos”. La presencia de un *Project Manager* no determina un enfoque más de la función de construcción como se definen aquí, sino que dado el enfoque de la construcción escogido por el promotor, la DIP puede aparecer o no.

Figura 6. La dirección integrada de proyectos en la función de construcción



En algunos casos, la función de la DIP se limita a lo que se suele llamarse dirección integrada de la construcción, DIC. En tanto que la primera tiene responsabilidades desde las etapas iniciales de la cadena de valor y, sobre todo, en las funciones de dirección y control del proyecto, la DIC (también llamada *Construction Manager*) interviene principalmente en la etapa de construcción, con responsabilidades básicamente en control y coordinación de ejecución.

La necesidad de la DIC aparece con mayor claridad en los casos de contratación fraccionada por los promotores (enfoque de externalización media). La DIC se caracteriza por actuar como delegado de la propiedad. En estos casos, la dirección facultativa de obra tiene, únicamente, misiones de control técnico, y es la DIC quien coordina subcontratistas como responsable de obra. En general, las responsabilidades principales son el coste de la obra y los plazos de ejecución.

Los posibles contratos que vinculan la DIC a la propiedad son:

- *Asesor–Coordinador*. Su función es asesorar, coordinar y gestionar contratos. No asume ningún tipo de riesgo económico directo.
- *“Management Contracting”*. Los subcontratistas facturan a la DIC, y ésta emite una sola factura a la propiedad por lo cobrado por aquellos más un porcentaje. No asume riesgo económico, pero sí financiero, de posibles desfases entre cobros y pagos.
- *Precio máximo garantizado*. La propiedad paga el coste de obra más la retribución de la DIC (normalmente un porcentaje del coste) hasta la cantidad máxima estipulada; si el coste es mayor, lo asume la DIC. Esta asume tanto riesgo económico como financiero.

Tipos de contrato entre empresa promotora y constructora

Obviamente, el contrato entre promotora y constructora surge en los casos de externalización, ya sea total o parcial. De las posibles maneras en que se pueden clasificar los contratos, se escogen en este estudio dos: según el grado de determinación del coste y según el alcance, entendiendo que éstas son las dos condiciones con mayor impacto económico para la empresa promotora.

Clasificación en base al grado de determinación del coste

El coste total de la obra es el resultado del producto de las mediciones por su precio unitario (coste para el promotor). Tanto uno como otro, mediciones como precio, pueden estar determinados en el contrato o no. Las combinaciones de las distintas posibilidades originan distintos tipos de contratos. Véase Cuadro 2.

Cuadro 2. Clasificación de los contratos entre promotoras y constructoras

PRECIO UNITARIO MEDICION	Abierto	Cerrado
Abierta	Poco frecuente	Por administración
Cerrada	Contrato cerrado con variación de precios, por ejemplo, por inflación	Contrato cerrado

Hay que tener en cuenta que los contratos de obra son complejos y que las combinaciones “puras” abiertas o cerradas pueden estar matizadas por una serie de cláusulas, pero su consideración en el Cuadro 2 ayuda a entender la relación que existe entre las partes.

En ocasiones surgen los llamados “precios contradictorios”. Son precios de unidades de obra no presupuestadas originalmente (por no estar redactadas), que se valoran posteriormente, o que estando redactadas, deben presupuestarse nuevamente de forma “contradictoria” o distinta al contenido del contrato.

Clasificación según el alcance

En cuanto al alcance, se puede contratar obra y servicios técnicos por separado o conjuntamente. En el primer caso, el más frecuente es en edificación residencial. En el segundo caso, el contrato es típico de un proyecto llave en mano. Un contrato llave en mano se caracteriza porque reúne en una relación contractual única la totalidad de las prestaciones necesarias para plasmar una inversión en algo tangible y concreto. La propiedad contrata a un contratista, quien se encarga del diseño del proyecto (servicio que éste a su vez tendrá internalizado o subcontratará) y de la ejecución de la obra.

En la práctica, la relevancia de un contrato llave en mano radica en que se trata, de forma simplificada, de un contrato de venta de un conjunto listo para funcionar. Esto significa que toda la responsabilidad recae sobre una sola entidad jurídica o física.

La otra cara de la medalla es que, a las ventajas para el promotor que aporta este esquema por su simplicidad, se enfrenta el posible inconveniente de concentrar funciones muy sensibles en el contratista o la ingeniería con la que se contrata llave en mano (distribuir tareas entre diseñadores, DFO, subcontratas y proveedores especializados), que pasan a asumir un papel preponderante, dejando a la propiedad sólo con un control limitado derivado de las condiciones de contratación.

Elección de un enfoque de relación entre promoción y construcción

Las empresas promotoras tienen que elegir un enfoque de la función de construcción; esta elección tiene un gran impacto en la organización y, normalmente, depende de:

- Riesgos y responsabilidades que se quieran asumir:
 - Responsabilidades de gestión:
 - Coordinación de subcontratistas.
 - Visión general de elaboración y seguimiento del presupuesto del proyecto.
 - Gestión técnica. En los casos de externalización, el propio promotor debe coordinar diversos participantes y resolver sus conflictos.
 - Riesgos económicos y financieros. Negociaciones con subcontratistas, proveedores de material, desviaciones, plazos de pago.
 - Riesgos laborales:
 - De apertura y gestión de centro de trabajo.
 - De seguridad y salud. Coordinación y seguimiento de la normativa.
 - Frente a accidentes laborales de personal subcontratado.
 - Control de la legalidad laboral del personal de los industriales.
 - Control de la legalidad fiscal de los subcontratistas.
- Origen o cultura de la propia empresa, es decir, si en un principio era una empresa constructora orientada hacia la promoción o si desde sus orígenes fue creada como una promotora.
- Concepción estratégica de la empresa: decisión sobre el tamaño de la organización y gestión del conocimiento.

Identificación de ventajas e inconvenientes

A continuación se presenta una relación de ventajas e inconvenientes de cada uno de los enfoques identificado.

Integración total

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Captura del margen de la construcción. • Flexibilidad de ejecución y en gestión de modificaciones. • Información de la ejecución más directa y rápida. • Control sobre el proceso de construcción en manos propias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mucha más estructura propia para control. • Necesidad de estructura productiva. Riesgo laboral. • Riesgo económica y financiero de promotor, más riesgo de constructor.

Máxima externalización

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Un único interlocutor. • El contratista asume la coordinación general. • Contratación sencilla. • Disminución del riesgo del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor coste. • Alto grado de subcontratación sin decisión del promotor. • Reserva de dominio. • En ocasiones, calidad frente a presupuesto. • Objetivos contratista frente a objetivos del promotor. • Innovación o mejora del proyecto condicionada a mejora en beneficio del contratista. • A veces el diálogo técnico viene condicionado por el resultado del contratista. • Pérdida de control.

Externalización parcial

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El promotor está más cerca de las decisiones. • Información técnica y económica más objetivas. • Se acuerda cada trabajo con el industrial correspondiente. • Menor coste. • Proyectos más ajustados al proyecto inicial. • Soporte técnico al promotor durante todo el contrato. • Estudios de reducción de costes. • Innovación o mejora de objetivos. • Mayor flexibilidad ante los cambios. • Contratación por promoción de equipo técnico cualificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si hay gestión directa del promotor: <ul style="list-style-type: none"> - Mayor estructura técnica del promotor. - Coordinación de un equipo multidisciplinar (arquitecto, ingeniería, industriales...). • Si hay contratación exterior de gestión: <ul style="list-style-type: none"> - Debe valorarse adecuadamente la capacidad del <i>Project Manager</i>. • Responsabilidades.

Resumen. Condicionantes de estructura y políticas empresariales

La integración total se puede llevar a cabo cuando se dispone de estructura productiva y de control de obra y se está dispuesto a asumir los riesgos y beneficios de la incorporación de la función de construcción. Cuando se dispone de los medios de control se puede optar por la externalización parcial. En los otros casos, el promotor está abocado a adherirse a la externalización total.

En general, el sentido común parece recomendar que las promotoras deberían contratar empresas constructoras proporcionadas a su propio tamaño y al de las obras que acometen, al tiempo que deberían adoptar el modelo de contratación que no le acarree una posición de inferioridad ante el constructor. Por esta razón, es más frecuente ver que las promotoras pequeñas y medianas prefieran más la contratación fraccionada y la gestión de

industriales que las grandes. No obstante, esta política tiene sus limitaciones en la propia sofisticación de la función y en los riesgos asumidos.

Trabajo de campo. Observación de la aplicación de los enfoques identificados

Se ha llevado a cabo un trabajo de campo con el objetivo de identificar los enfoques de la función de construcción seguidos por las empresas promotoras más grandes, así como las ventajas e inconvenientes que perciben las empresas promotoras que los implementan en su organización.

La selección de las mayores empresas se ha hecho a partir del ranking de facturación que presentó la revista *Metros Cuadrados* en su edición de junio de 2002. De las veinte mayores compañías, doce se han mostrado dispuestas a colaborar en nuestro estudio, y diez han respondido al cuestionario entregado. La identificación de enfoques se presenta en el Cuadro 3.

Los dos modelos extremos (integración total y externalización total) cuentan, en principio, con menos servicios de DIP y DIC. El modelo de mayor crecimiento actual es el de externalización media.

Se observa una tendencia a utilizar la externalización de la función de construcción mediante la contratación de “obra completa”, con contratista general y a precio cerrado, ejerciendo el control presupuestario, de plazos y de ejecución de obra con personal interno de la compañía promotora, apoyado por la dirección facultativa de obra (arquitecto externo).

Esta tendencia parece responder a la filosofía de que el negocio de la promoción inmobiliaria es muy distinto al de la construcción, que requiere un conocimiento específico y una estructura de medios muy superior.

Según lo observado en el trabajo de campo, incluso las promotoras que contratan la DIP tienen a profesionales de sus departamentos técnicos o de control realizando funciones de seguimiento de la evolución de la construcción. Esto da idea de la importancia que este tema tiene para las empresas promotoras.

Cuadro 3. La función de construcción en las mayores promotoras españolas

Empresa	Fadesa	Ferrovial Inmobiliaria	Bami	Metrovacesa	Vallehermoso	Riofisa	Inmobiliaria Colonial	Urbis	Sacresa	Gupo Lar		
Enfoque utilizado	Integración total	Externalización total	Externalización parcial	Externalización parcial	Externalización total	Externalización total	Externalización total	Externalización parcial	Integración total	Externalización parcial		
Elaboración del presupuesto	I N T E R N O	Externa	Interno	Externo Interno	Externa	Interno	Interno	Externo Interno	I N T E R N O	Externa		
Contratación del contratista general		Interno	Interno	Interno	Interno	Externa	Externa	Interno		Externa		
Elección de subcontratistas		Interno	Interno	Interno	Interno	Externa	Externa	Externa		Externa		
Contratación subcontratista		Externa	Externa	Externa	Interno	Externa	Externa	Externa		Externa		
Compra materiales		Externa	Externa	Externa	Externa	Externa	Externa	Externa		Externa		
Gestión de stocks de materiales		Externa	Externa	Externa	Externa	Externa	Externa	Externa		Externa		
Dirección de stocks de materiales		Externa	Externa	Externa	Externa	Externa	Externa	Externa		Externa		
Dirección de subcontratistas		Externa	Externa	Externa	Externa	Externa	Externa	Externa		Externa		
Entrega del producto		Externa	Externa	Externa	Externa	Externa	Externa	Externa		Externa		
Control económico-presupuestario		INTERNO										
Control económico												
Control de plazos												
Control de ejecución de obra	Interno	Interno	Interno	Interno	Interno	Externa	Externa	Interno	Interno	Interno		
	I N T E R N O										externo interno	

Referencias

«Code of Practice for Project Management for Construction and Development», The Chartered Institute of Building, Longman, 1996.

«Libro Blanco del Sector Inmobiliario», IESE y Fundación de Estudios Inmobiliarios, 1999.

Metros Cuadrados, junio de 2002.