



Los decálogos Inmobiliarias



Jordi Vilajosana Bójar
Jordi Vilajosana Crusells

Los decálogos inmobiliarios

Jordi Vilajosana Béjar
Jordi Vilajosana Crusells

Diseño de la cubierta: Ernest Castellort
Diseño de la maqueta interior: Tono Cristófol
Maquetación: Azahara Vera

Primera edición: octubre de 2009

© los autores, 2009

© de las fotos: sus autores, 2009

Interior:

Mark Burry, pg. 14

Josep Escarp, pgs. 50, 84, 98

Ana Latorre, pgs 110, 136

Montserrat Mañé, pgs. 32, 144

Ana Martí, pg. 70

Tono Cristófol, pg. 118

© Edicions UPC, 2009

Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya, SL

Jordi Girona Salgado 1-3, 08034 Barcelona

Tel.: 934 137 540 Fax: 934 137 541

Edicions Virtuals: www.edicionsupc.es

E-mail: edicions-upc@upc.edu

ISBN: 978-84-9880-413-3

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org <http://www.cedro.org>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

*A la memòria de Jordi Vilajosana Béjar, empresari i catedràtic,
que tenia com a màxima il·lusió arribar a comunicar
i transmetre les seves experiències.*

La teva dona, els teus fills i els teus néts, sempre junts.

prólogo

El Dr. Jordi Vilajosana Crusells, profesor de Economía de la Escola Politècnica Superior de l'Edificació de Barcelona (EPSEB) de la UPC, compañero en la función docente y buen amigo, me pidió que redactara un prólogo para el trabajo titulado *El management integral inmobiliario*, que realizó en colaboración con su padre, el catedrático Dr. Jordi Vilajosana Béjar, también compañero y amigo desde que éramos estudiantes en la antigua Escuela Técnica de Aparejadores de Barcelona.

Cuando esta obra vio la luz, el doctor Vilajosana Béjar lamentablemente ya no estaba entre nosotros, pues falleció el 16 de diciembre de 2006. Él había depositado en dicho estudio toda la energía, los conocimientos y la ilusión que siempre le acompañaban, y el resultado es un trabajo constante y riguroso, realizado desde la natural simpatía y espontaneidad que caracterizaban al doctor Vilajosana en su actividad docente y profesional.

La obra analiza paso a paso, con una visión real, los conceptos y las tipologías inmobiliarias, y plantea la problemática de la creación de empresas desde las múltiples vertientes que se derivan de los diferentes objetivos que se pueden plantear. Mediante un análisis práctico, aborda los estudios de viabilidad de las promociones inmobiliarias y, asimismo, se adentra en la negociación de contratos a los distintos agentes. Los expedientes urbanísticos y las licencias se analizan desde la óptica de su gestión, así como la organización de la ejecución de obras, el estudio económico y financiero de una promoción inmobiliaria, su planificación y su gestión comercial. Todos estos casos se estudian partiendo de un objetivo previo que sintetiza el tema y terminan con unas conclusiones claras que proporcionan, sin duda, a los estudiosos de la cuestión, una herramienta que arrojará luz sobre la innumerable cantidad de obligaciones, requisitos y condiciones a los que deben enfrentarse los profesionales del tema.

El entrañable recuerdo del profesor Jordi Vilajosana Béjar está presente en este manual, fruto de muchos años de ejercicio docente y profesional y de un profundo conocimiento técnico y práctico del sector, en el que tuvo un destacado papel. Este espíritu se ha mantenido presente gracias al impulso final que su hijo ha dado a este trabajo, que refleja la impronta indeleble del buen hacer de Jordi Vilajosana Béjar.

Dr. Francisco Javier Llovera Sáez
Catedrático de universidad
Director de la EPSEB
Mayo de 2008

Índice

1 Conceptos y tipologías inmobiliarias	
1.1 Concepto de inmueble	15
1.2 Concepto de operación inmobiliaria	17
1.3 Concepto de promoción inmobiliaria	18
1.4 Concepto de intermediación inmobiliaria	20
1.5 Operación inmobiliaria de compra de edificios residenciales para su arrendamiento	21
1.6 Operación inmobiliaria de compra de inmuebles industriales y comerciales para su arrendamiento	23
1.7 Promoción inmobiliaria de edificios residenciales urbanos	24
1.8 Promoción inmobiliaria – urbanizadora de polígonos residenciales	26
1.9 Promoción inmobiliario – urbanizadora de polígonos industriales, comerciales y de ocio	28
1.10 Promociones inmobiliarias por cooperativas y comunidades de propietarios	30
2 Creación de empresas inmobiliarias y sus diferentes finalidades	
2.1 Creación de una empresa de servicios integrales inmobiliarios	33
2.2 Creación de una empresa financiera y propietaria de una promoción inmobiliaria	34
2.3 Creación de una empresa promotora con pretensión de continuidad	40
2.4 Creación de una empresa promotora y propietaria de un polígono industrial.	41
2.5 Creación de una empresa promotora y propietaria de un polígono residencial.	42
2.6 Creación de una empresa propietaria y promotora, incluida la gestión inmobiliaria para el desarrollo de un polígono residencial o industrial.	43
2.7 Creación de una empresa de servicios integrales inmobiliarios, mediante una <i>joint venture</i> con empresa financiera de otro ámbito territorial	44
2.8 Creación de una franquicia inmobiliaria de management integral.	45
2.9 Constitución de sociedades anónimas y limitadas	47
2.10 Constitución de cooperativas y comunidades de propietarios	48

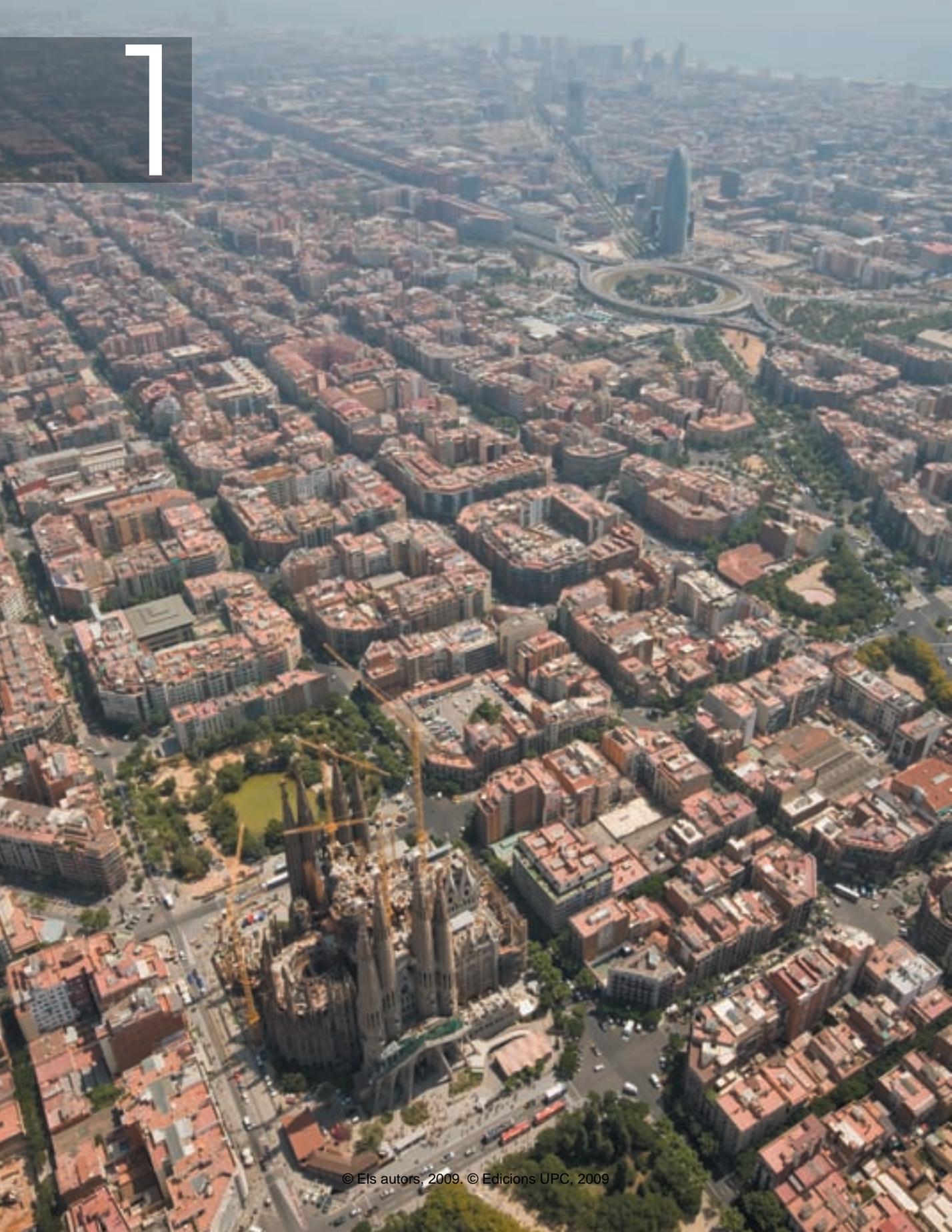
3 Estudios de viabilidad de promociones inmobiliarias	
3.0 Esquema de un estudio de viabilidad	51
3.1 Datos finca, de la propiedad y de sus posibilidades inmobiliarias	51
3.2 Dictamen sobre las posibilidades edificatorias de la finca según la normativa urbanística aplicable	54
3.3 Estudio de mercado en relación con la finca objeto de la operación	55
3.4 Definición del producto inmobiliario	59
3.5 Elaboración del anteproyecto de construcción	60
3.6 Dictamen económico – financiero sobre la adquisición de la finca	60
3.7 Caso práctico esquemático genérico de compraventa de un solar	61
3.8 Decálogo de la permuta y su implementación en el caso esquemático genérico	65
3.9 Aportación de la finca al capital de la sociedad promotora	67
3.10 Conclusión final sobre la viabilidad de la promoción	68
4 Negociación de contratos con los distintos agentes que intervienen en la promoción	
4.1 Decálogo de la negociación	71
4.2 Negociación de contratos de adquisición del solar	73
4.3 Negociación del derecho de superficie	75
4.4 Elevación de contratos privados a escritura pública	76
4.5 Negociación de la financiación propia: los socios inversores	77
4.6 Negociaciones de inversiones de intermediarios financieros	78
4.7 Negociación con agentes intermediarios	79
4.8 Declaración de Obra Nueva y División Horizontal	80
4.9 Negociación de contratos de comercialización	81
4.10 Venta del producto inmobiliario	82
5 Expedientes urbanísticos y licencia de obras y su gestión	
5.1 Ordenación del territorio y urbanismo: normativa autonómica	85
5.2 Los planes de urbanismo. Posibilidad de elaborar planes de iniciativa particular	86
5.3 Publicidad de los planes de urbanismo	87
5.4 Urbanización y reparcelación: iniciativa privada	88
5.5 Expropiaciones, embargos y subastas	89
5.6 Posibles actuaciones en suelo no urbanizable	91
5.7 La licencia municipal de obras	92
5.8 Promociones en suelo urbano	93

5.9 Obras de reforma y rehabilitación	94
5.10 Convenios con los ayuntamientos: límites	95
6 Planificación de la operación inmobiliaria	
6.1 El <i>mánager Integral Inmobiliario</i> desde la óptica empresarial	99
6.2 Contratación de la elaboración del proyecto	100
6.3 Contratación de la dirección facultativa	101
6.4 Contratación de los industriales intervinientes en las obras a realizar.	103
6.5 Contratación de acometidas provisionales de obras	104
6.6 Planificación en tiempos y costes de la edificación	105
6.7 Planificación de la financiación con el cash – flow de la operación inmobiliaria	105
6.8 Planificación de la gestión de préstamos hipotecarios con intermediarios financieros	106
6.9 Planificación en tiempos y costos de la campaña comercial y venta del producto inmobiliario	107
6.10 Actualización de las posibles desviaciones de la planificación de la promoción inmobiliaria	108
7 Gestión de ejecución de obras y su control	
7.1 Documentación firmada de los diversos industriales intervinientes en la ejecución de la obra	111
7.2 Contratación del coordinador de seguridad y salud para el seguimiento de la prevención de riesgos laborales	112
7.3 Confección del planning en tiempos de la obra	112
7.4 Confección del planning de los técnicos y los representantes de los industriales en las reuniones periódicas de obra	113
7.5 Mínima visita de obra mensual, coordinada por el <i>mánager integral</i>	113
7.6 Fijación en cada visita de obra de las calidades de obra ejecutada y, en caso contrario, previsión de la reforma a ejecutar	114
7.7 Control y actualización continuadas del planning de tiempos de la obra	114
7.8 Gestión y control de los análisis de materiales fijados por la dirección facultativa	115
7.9 Gestión de la finalización de obras de cada industrial, referente a la calidad de ejecución y pormenores habidos, siempre junto con la dirección facultativa	116
7.10 Gestión y control de la edificación. Expedición del acta final de la obra de los técnicos de la dirección facultativa	117

8 Análisis económico y financiero de una promoción inmobiliaria	
8.1 Planteamiento inicial	119
8.2 Cálculo de la Inversión inicial	121
8.3 Estimación de ingresos	123
8.4 Cálculo de los costes directos	126
8.5 Cálculo de los costes indirectos	127
8.6 Estimación Cash-Flow	128
8.7 Análisis financiero de la promoción y evaluación de la inversión propuesta: VAN, TIR y PAYBACK	129
8.8 Evaluación de la inversión inmobiliaria	130
8.9 Control económico y presupuestario	133
8.10 Negociación con inversores y entidades financieras	133
8.11 Conclusión final de la viabilidad económica y financiera	135
9 Planificación y ejecución comercial de los bienes inmobiliarios	
9.1 Fijación estimativa de los precios y plazos de venta del producto inmobiliario en el estudio de viabilidad	137
9.2 Fijación del momento de la puesta en venta de los bienes inmobiliarios	137
9.3 Fijación de la empresa comercial para la venta de la promoción inmobiliaria	138
9.4 Comprobación de las variaciones del mercado y fijación de los precios definitivos	139
9.5 Fijación del tipo de campaña publicitaria a desarrollar	139
9.6 Desarrollo de la documentación técnica, jurídica y económica dirigida al comercializador de los bienes inmobiliarios	140
9.7 Posibilidad de muestra del bien inmobiliario	141
9.8 Fecha de comienzo de la venta de los bienes y control del público objetivo interesado y sus resultados, como mínimo semanalmente	141
9.9 Al cabo de un periodo de ventas inmobiliarias, revisión de los precios de venta, en función del momento socio - económico inmobiliario	142
9.10 Durante el periodo comercial y durante un año después de la entrega de los bienes inmobiliarios, existencia del servicio de postventa	142
10 Conclusión de la operación inmobiliaria y su objetivo final	
10.1 Conclusión de la edificación y, en su caso, de los servicios urbanísticos, si los hubiere	145
10.2 Gestión y ejecución de las acometidas definitivas por las compañías suministradoras	145

10.3	Obtención de las cédulas de habitabilidad	146
10.4	Gestión y control de la fase comercial	147
10.5	Firma de la documentación comercial	147
10.6	Aplicación de la LODE al edificio y su empresa promotora. Gestión de seguros	148
10.7	Control final de la promoción. Rentabilidad antes de impuestos	149
10.8	Gestión fiscal de la promoción inmobiliaria.	149
10.9	Posicionamiento final del grupo de gestión y de los inversores	150
10.10	Memoria histórica y planeamiento de nuevas promociones	150

1



conceptos y tipologías inmobiliarias

OBJETIVO DEL CAPÍTULO. En el presente capítulo se definen los diferentes tipos de promociones inmobiliarias; qué es un inmueble y sus diferentes tipologías y posteriormente, el concepto de operación inmobiliaria, los tipos de promociones existentes y habituales en la actualidad, los diferentes perfiles de promotores, así como sus funciones, el concepto de intermediación inmobiliaria y las diferentes tipologías de operaciones existentes.

1.1 Concepto de inmueble

El Código civil utiliza indistintamente los conceptos de “cosas” y “bienes” como objeto de las transacciones entre las personas pero, al distinguir entre muebles e inmuebles, suele preferir el término bienes: bienes inmuebles.

La palabra *inmueble*, no hay que entenderla en un sentido físico, como imposible de ser movido o trasladado. En tal caso, estrictamente, sólo podrían ser considerados inmuebles los terrenos. Se trata de un concepto legal: *un bien es inmueble porque la Ley lo clasifica como tal, con independencia de que, realmente, pueda ser cambiado de lugar o no.*

Nuestras leyes consideran que; los *bienes inmuebles* pueden serlo por diferentes motivos:

- Por su propia naturaleza, son inmuebles los terrenos (rústicos o urbanos) y las cosas que se incorporan a ellos de forma permanente (plantaciones, instalaciones y edificaciones de cualquier clase), por encima o por debajo de la superficie (túneles, galerías, minas, aparcamientos, etc.).
- Por haber sido instalados en un inmueble, o destinados a su servicio (calderas de calefacción, ascensores, alarmas, objetos de adorno, esculturas, etc.).
- Por tratarse de derechos sobre bienes inmuebles (derechos reales y concesiones administrativas sobre fincas). El concepto de “finca” es el que se utiliza en el Registro de la propiedad inmobiliaria: cualquier inmueble individualizado respecto a sus colindantes por medio de una operación de deslinde, que puede ser objeto individual de propiedad, gravámenes o transacciones.

Por tanto, una finca puede ser:

- *Finca rústica*. Destinada a usos agrícolas, ganaderos o forestales (con independencia de que esté edificada parcialmente: viviendas rurales, establos, corrales, silos, cultivos y otros).

- *Parcela*. Es el resultado de la división de una finca en varias de menor superficie. Las parcelas, a su vez, pueden ser rústicas, si su destino va a seguir siendo agropecuario o urbanas, si la parcelación tiene por objeto la urbanización del sector o polígono y la consiguiente obtención de solares urbanos, edificables.
- *Solar urbano*. Es el terreno sin edificar, situado en suelo urbano y que reúne los requisitos (alcantarillado, suministro de agua, electricidad, acceso a una vía urbana, etc.) necesarios para obtener una *licencia municipal* que autorice construir en él, edificio de uso residencial, comercial o industrial.
- *Edificio residencial*. Es el construido sobre un solar urbano y está destinado a albergar una vivienda (unifamiliar) o varias, (bloque de pisos) pero pertenecientes a un sólo propietario, o a facilitar alojamiento temporal a sus clientes (hoteles, pensiones, residencias, etc.).
- *Edificio industrial*. Es el que ha sido construido sobre un solar situado en un polígono o zona destinada (por las normas urbanísticas) a la realización de actividades industriales: naves industriales, talleres, almacenes, etc.
- *Edificio comercial*. Es el construido sobre un solar situado en zonas o polígonos calificados como comerciales y destinado únicamente a usos tales como centros comerciales, grandes almacenes, hipermercados, comercio al por mayor, oficinas, etc.
- *Edificios destinados a actividades de ocio*. Son los dedicados a desarrollar actividades tales como parques de atracciones (o “temáticos”), restaurantes y bares, cines, discotecas, teatros, auditorios y otros similares, individualmente o bien un conjunto de ellos. Su construcción suele autorizarse en zonas de uso comercial o industrial, pero no residencial, por las molestias que la afluencia de público (sobre todo, en horas nocturnas) puede ocasionar a los vecinos.
- *Pisos y apartamento*. Son el resultado de la división horizontal de un edificio residencial: cada uno de ellos pasa a ser una finca independiente. Suele reservarse la denominación de *pisos* a los que se usan como domicilio permanente, mientras que se llaman *apartamentos* los destinados a segunda residencia o a ser alquilados por semanas o meses. Pero las ordenanzas municipales pueden autorizar su utilización como oficinas, despachos profesionales, consultorios médicos, academias u otras actividades lucrativas.
- *Locales*. Son también el resultado de la división horizontal de un edificio. Están situados en su planta baja, y dedicados a desarrollar actividades comerciales (tiendas), de servicios (oficinas, consultorios, gestorías, autoescuelas), industriales (pequeños talleres autorizados) o de ocio (bares, restaurantes, locales nocturnos, discotecas, etc., con las limitaciones impuestas por las ordenanzas municipales).

Conviene recordar esta tipología para evitar confusiones, porque es la que se utiliza en este manual.

1.2 Concepto de operación inmobiliaria

En este manual, se utiliza la expresión *operación inmobiliaria* y, se utiliza, como el conjunto de actuaciones tendentes a adquirir la propiedad o el derecho de uso de un inmueble, bien sea para satisfacer una necesidad del adquirente, o para obtener de él una rentabilidad. En este sentido, son *operaciones inmobiliarias* las compras o arrendamientos de viviendas o de terrenos para construirlas por parte de particulares que pretenden residir. Y, también, la adquisición de locales comerciales, oficinas, almacenes y naves industriales por parte de empresarios, para desarrollar allí sus actividades. Sin embargo, en las páginas que siguen no nos referiremos específicamente a este tipo de operaciones, que tienen un interés puntual.

Este libro está dirigido a los empresarios que adquieren un inmueble, no como futura sede de su negocio (para hacer negocios en él) sino como objeto de negocio (para hacer negocios con él). Al respecto, cuando hablamos de *adquirir*, ello puede traducirse por:

- **Comprar.** Adquirir la propiedad del inmueble pagando por ello una cantidad de dinero (precio). Es la forma más frecuente.
- **Permutar.** Adquirir el inmueble a cambio de otra cosa (**trueque**). Es frecuente adquirir solares a cambio de alguno de los pisos o locales que van a construirse en ellos. (Se habla de *permuta mixta* en los casos en que, para compensar las diferencias de precios, a cambio del solar se entregan pisos y/o locales y, además, una determinada cantidad de dinero).
- **Sociedad de aportación de solar.** Operación consistente en que el dueño de un solar lo aporta al capital de una sociedad inmobiliaria, y así se convierte en socio de ésta.
- **Derecho de superficie.** Se trata de un pacto con el propietario del terreno para que el empresario interesado (superficiario) pueda construir un edificio (hotel, residencia, apartamentos turísticos, etc.) y explotarlo durante el plazo convenido. Transcurrido éste, el dueño del terreno lo recupera y, además, adquiere la propiedad del edificio.

Otras formas de adquirir la titularidad de un inmueble, como las herencias y legados, el usufructo, o las donaciones, son muy poco frecuentes en el ámbito empresarial, y tienen una importancia marginal.

En cualquier caso, la *adquisición de un inmueble* debe llevarse a cabo siguiendo las siguientes pautas:

1. *Comprobación de la titularidad del inmueble* y de la existencia de posibles cargas y gravámenes en el Registro de la Propiedad.
2. *Comprobación en el ayuntamiento de la situación urbanística de la finca* (usos y edificabilidad permitida, costes de urbanización, cesiones de aprovechamiento, etc.).
3. *Negociación del tipo de transacción* a realizar con el propietario (compra, permuta, superficie o sociedad solar), sus condiciones, precio y forma de pago.

2



creación de empresas inmobiliarias

OBJETIVO DEL CAPÍTULO. Presentar la diferente tipología de empresas que pueden actuar en el campo inmobiliario y sus diferentes tipos de contratos básicos. Con este capítulo, se pretende mostrar la diferente tipología de empresas que pueden constituirse, y así evitar caer en los tópicos tradicionales de las empresas promotoras.

2.1 Creación de una empresa de servicios integrales inmobiliarios

Este capítulo está dedicado a la creación de los diferentes tipos de empresas que intervienen en el sector inmobiliario bajo la denominación genérica de *promotores*. En el anterior, ya se ha comentado la existencia, en el ámbito de la promoción, de tres aspectos diferenciados: la propiedad del suelo, la inversión necesaria y la gestión, aspectos o funciones que, - recordémoslo una vez más- pueden ser asumidos por un solo empresario o por varios diferentes. Por tanto, se tratan los problemas específicos de los distintos tipos de empresas que pueden llevarlos a cabo.

En el presente epígrafe se ciñe a las empresas dedicadas a la última de ellas: la gestión. Es decir, a ofrecer a sus clientes el servicio de gestión integral de las promociones inmobiliarias. Este servicio comprende toda la gestión de la operación desde un punto de vista técnico-empresarial, desde el estudio de viabilidad hasta la comercialización del producto final.

Las funciones del *mánager integral* de la promoción, ya mencionadas en el apartado 1.7, pueden resumirse en los conceptos de planificación, negociación, coordinación, supervisión y control, referidos a los diferentes agentes que intervienen en la promoción inmobiliaria. En ciertos casos, además puede encomendársele la captación de inversores.

Un *mánager integral* de promociones inmobiliarias puede ser una persona física, un profesional con una sólida formación y amplia experiencia en los aspectos legales, técnicos y empresariales que requiere su función normalmente al frente de un gabinete de profesionales especializados en diferentes áreas de actuación. Pero también puede tratarse de un gabinete de profesionales asociados, constituidos una sociedad. En este último caso, es importante tener en cuenta dos consideraciones:

- Resulta interesante que la sociedad esté integrada por diferentes profesionales que se complementen mutuamente, no sólo en cuanto a sus titulaciones (académicas o extra-académicas), sino también en cuanto a sus experiencias e intereses.

- Al redactar los estatutos de la sociedad (sea ésta una sociedad civil, anónima o limitada), es fundamental garantizar la representación equilibrada de los socios, en función de la posesión de porcentajes de acciones o participaciones, de forma que tengan poder decisorio en las juntas generales y en los órganos de administración. En definitiva, evitar que una mayoría relativa pueda marginar a las minorías del control de la sociedad lo cual genere en ésta fricciones, desmotivación y deseos de ruptura, que resultarían paralizantes.

En cualquier caso, tanto si el *mánager integral* de promociones inmobiliarias es una persona física, como si se trata de una sociedad, es importante que cree un nombre comercial o razón social, que proporcione “imagen de marca” a su empresa, y que lo registre legalmente para tener derecho a su uso exclusivo en todas las promociones inmobiliarias en las que intervenga..., y que sus destinatarios pertenezcan al mismo segmento del mercado.

En el caso de que el mánager intervenga en promociones dirigidas a segmentos de mercado muy dispares (viviendas para la clase media, promociones públicas de viviendas de protección oficial y urbanizaciones de lujo, por ejemplo), es conveniente la creación de marcas diferentes para cada una de ellas.

De esa forma, se evita quedar asociado para siempre a un tipo determinado de promociones, y ser excluido de otras. El “nombre” de la empresa y su logotipo representan su imagen en el mercado.

Si su imagen es positiva, y se mantiene, al cabo de pocos años constituirá un porcentaje elevado de su valor de comercio. Ello puede traducirse en rentabilidad (además de captación de clientes), mediante la apertura de sucursales en otras ciudades o la concesión de franquicias, por ejemplo.

2.2 Creación de una empresa financiera y propietaria de una promoción inmobiliaria

En este epígrafe, se trata de las empresas que asumen las funciones de adquirir de la propiedad y aportar el capital necesario (inversores privados), pero que carecen de la capacidad y la experiencia necesarias para asumir la gestión integral de la promoción.

Estos inversores o financieros han de constituir una sociedad mercantil (anónima o limitada), cuyo capital social estará integrado por la suma de sus aportaciones. A cambio, se les entregará un número proporcional de las acciones o participaciones de la sociedad.

La adquisición del terreno que servirá de base a la promoción, como ya se ha indicado más arriba, puede efectuarse a mediante e una compra o permuta.

Pero también mediante una aportación del propietario al capital de la sociedad, el cual se convierte así en socio de la promotora. En este úl-

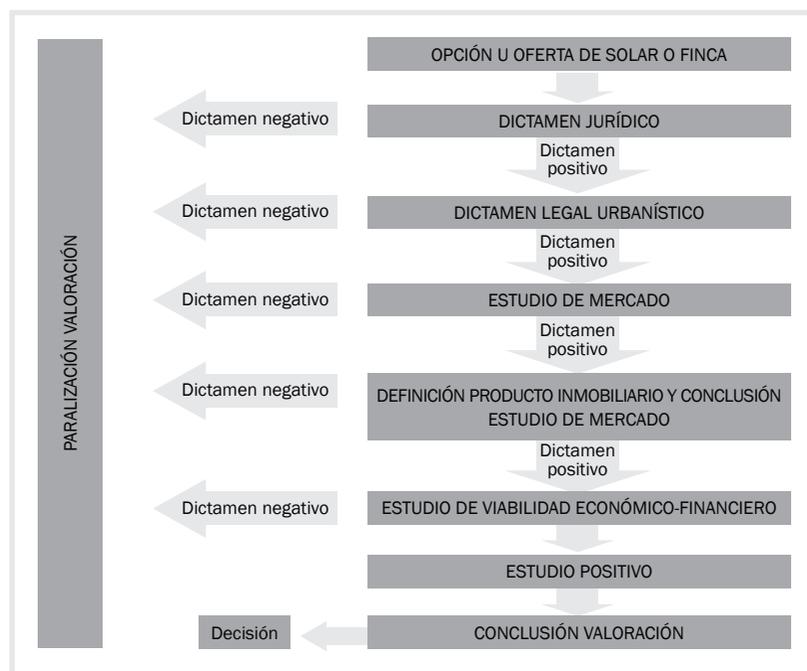
3

PISO ATICO DUPLEX
EN VENTA

estudios de viabilidad de promociones inmobiliarias

OBJETIVO DEL CAPÍTULO. Vamos a presentar la metodología a desarrollar en la elaboración de un estudio de viabilidad para la toma de decisión en la ejecución de una promoción inmobiliaria, valida por la tesis doctoral de uno de los autores del libro y por la pragmática empresarial.

3.0 Esquema de un estudio de viabilidad



3.1 Datos de la finca, de la propiedad y de sus posibilidades inmobiliarias

Las *promociones inmobiliarias* se inician con la toma de contacto entre el propietario de una finca y el promotor, a iniciativa de uno u otro. De ahí surgen las primeras ofertas y contraofertas en cuanto al valor de la finca y las alternativas referidas a su compra, permuta o aportación al capital

de la sociedad promotora. Si ese primer contacto arroja unos resultados positivos previamente y las condiciones por un lado, y a posibilidades edificatorias de la finca, por otro, que resulten aceptables en principio para el promotor (porque se corresponden con su idea de la operación que proyecta), es el momento de iniciar un estudio de viabilidad, de forma metódica y concienzuda. Es imprescindible aplazar la adquisición definitiva de la finca, o el compromiso firme de hacerlo, hasta la conclusión completa del *estudio de viabilidad*, en el caso de que éste nos ofrezca un resultado atractivo. Hasta ese momento, a lo máximo que puede acceder el promotor es a pactar con el propietario un contrato de opción de compra (si el precio que exige por ello es aceptable) durante el plazo que se estime suficiente para elaborar el estudio de viabilidad.

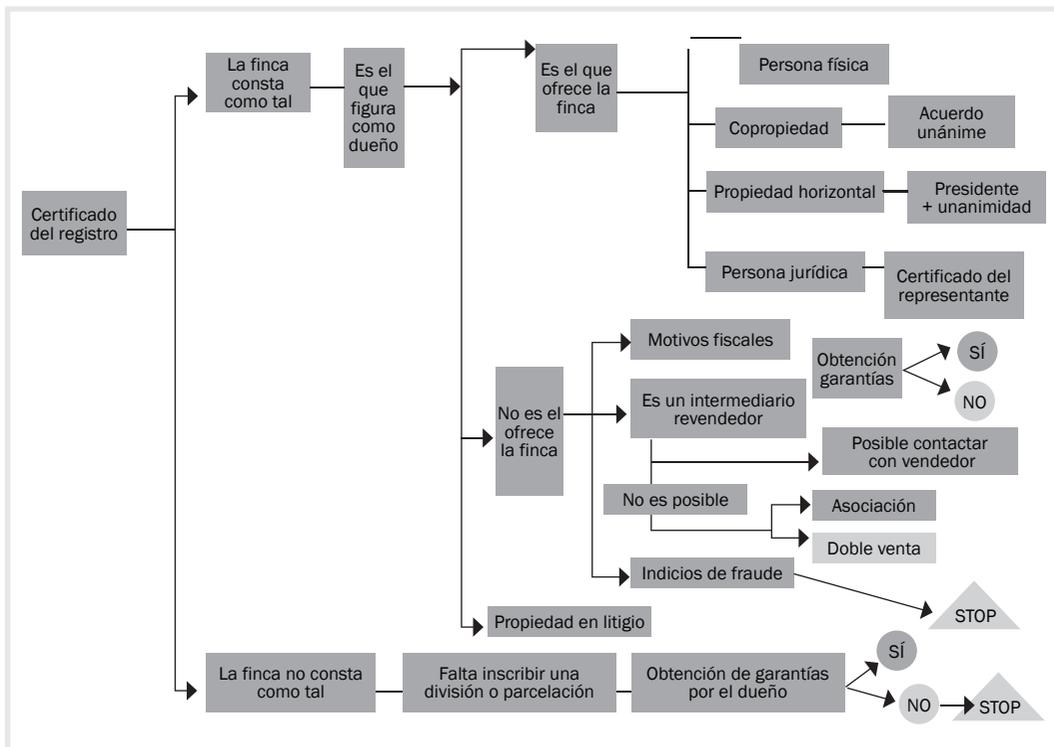
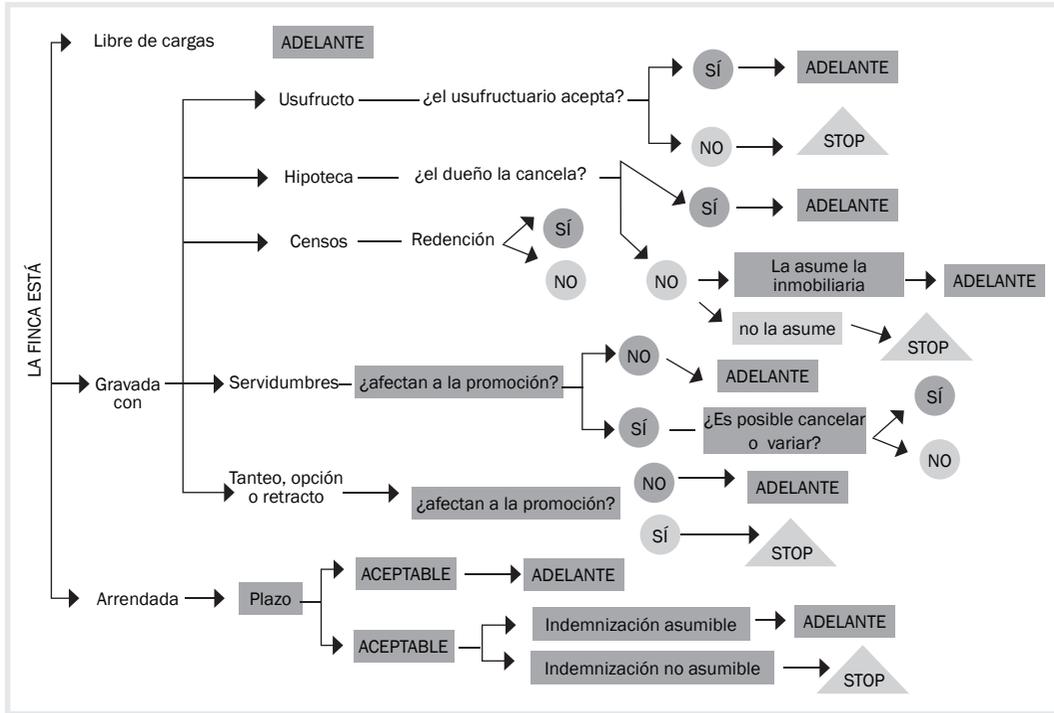
Adquirir una finca antes de haber completado ese estudio, basándose en los datos ofrecidos por el propietario y en la intuición del promotor, sin contrastarlas de forma objetiva, puede conducir al fracaso de la operación, si aparecen circunstancias (legales, urbanísticas, de mercado, de financiación, etc.) que no se hayan sido tenido en consideración. Y ese es un riesgo que jamás debe asumir un promotor, tanto si se limita al papel de inversor, como si asume también el *management integral* del proyecto.

El estudio de viabilidad de una promoción inmobiliaria debe iniciarse con el análisis de la situación legal de la finca donde va a llevarse a cabo. Y el objetivo de esa primera parte del estudio ha de circunscribirse a las posibilidades legales de urbanización y/o edificación, según unas premisas de rentabilidad económica (las planteadas por los inversores interesados en la operación). En definitiva, ¿es legalmente posible realizar en esa finca una promoción que ofrezca la rentabilidad deseada?

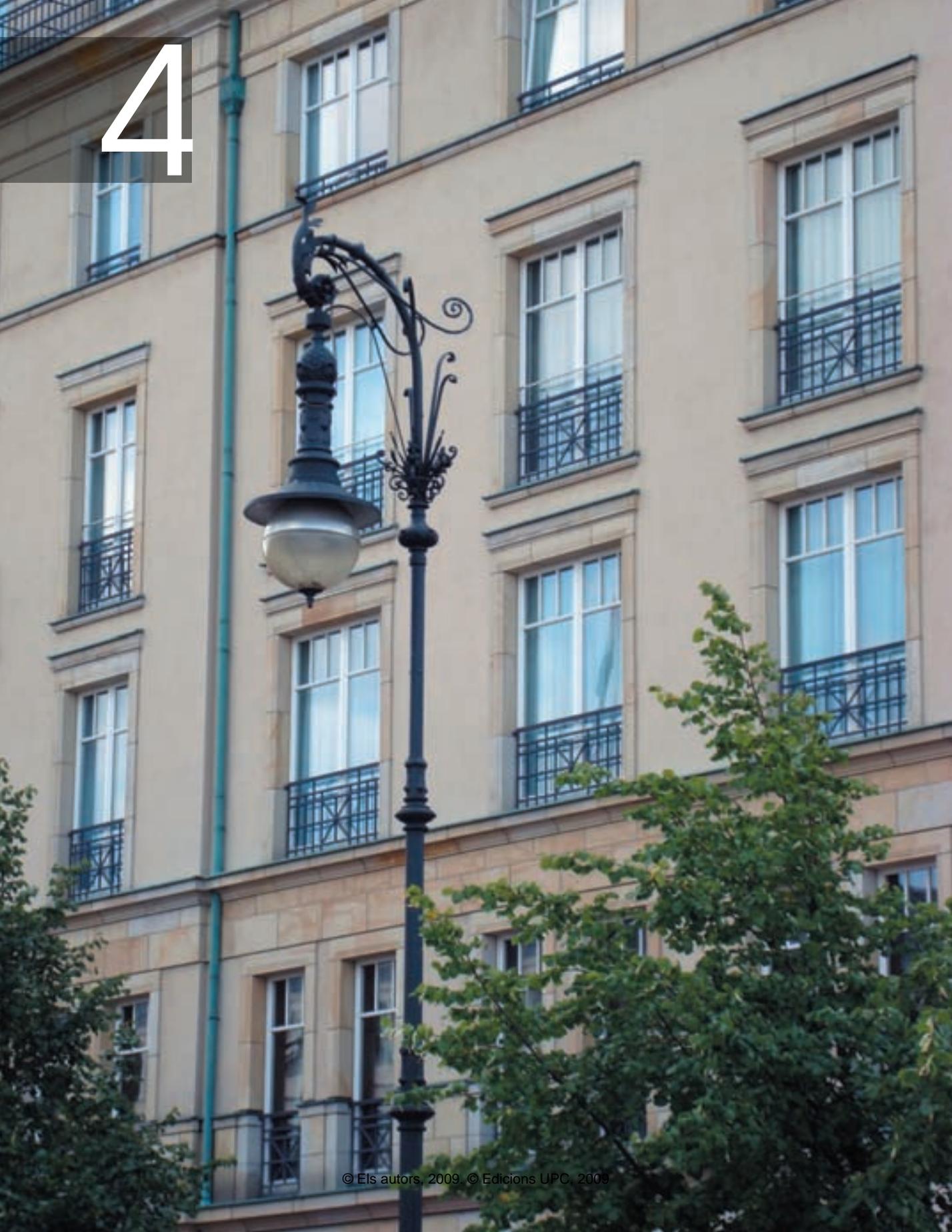
En primer lugar, debe efectuarse una comprobación in situ de la finca en cuestión, sus características físicas, la medición de la superficie, la naturaleza del terreno, los desniveles, las posibilidades del subsuelo y de la existencia de posibles servidumbres continuas y aparentes a favor de las fincas colindantes, y en qué medida podrían afectar a la promoción prevista. Y, a continuación (o paralelamente), es imprescindible obtener de un certificado del Registro de la Propiedad Inmobiliaria, referido a la finca en cuestión.

De los datos registrales, hay que tener presente:

- Si la identidad del propietario que ofrece la finca coincide, o no, con la del que consta como tal en el Registro. En caso de que no sea así, hay que asegurarse del motivo (herencias pendientes de aceptación, aplazamientos en la inscripción, deseo de retrasar el pago de las cargas fiscales, u otros similares), comprobar si se trata de una anomalía subsanable, y adoptar las garantías necesarias al respecto.
- Si existen litigios sobre la propiedad ante los tribunales o si ésta está sujeta a embargos preventivos, judiciales o administrativos (y qué cantidad permitiría levantarlos).
- Si la finca está sometida a *usufructo* (y, en qué condiciones estaría dispuesto a renunciar el usufructuario).



4



negociación de contratos

OBJETIVO DEL CAPÍTULO.- En este capítulo, se presentan las bases existentes en una negociación y los diferentes tipos de negociaciones que podemos llevar a realizar en una operación inmobiliaria.

4.1 Decálogo de la negociación

A continuación, se exponen las diez cuestiones fundamentales que deben tenerse en cuenta cuando se negocia cualquier contrato; y por tanto, son válidas para los que se comentan en este capítulo.

I. FIJAR EL OBJETIVO DE LA NEGOCIACIÓN

Antes de empezar a negociar con la otra parte, es indispensable determinar cuál es el objetivo de la negociación, qué se pretende obtener de ella. Se trata de llegar a un acuerdo que sea aceptable para ambas partes. Por lo tanto, en primer lugar, se deben tener claro los propios intereses.

La negociación es el camino para llegar a conseguirlos y el contrato, la meta. Si no se sabe con exactitud a dónde se quiere llegar, es más fácil dejarse influenciar por las propuestas de la otra parte, que resultarán más convenientes para ella que para nosotros, como es lógico.

II. PLANIFICAR UNA ESTRATEGIA NEGOCIADORA

Determinado con la mayor precisión el objetivo a conseguir, hay que planificar la estrategia a seguir para alcanzarlo. En resumen, se trata de analizar cuáles son las ventajas disponibles a la hora de negociar y cómo potenciarlas, así como la forma de corregir, reducir o, por lo menos, disimular, los puntos más débiles (los que nos situarían en inferioridad de condiciones respecto a la otra parte). Y, también, intentar conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la contraparte, para planificar cómo sortear los primeros y resaltar los segundos. En definitiva, trazar un plan de negociación que permita afrontarla con la mayor ventaja posible sobre el adversario, de forma que resulte más fácil que acepte nuestras condiciones.

III. OBTENER DE INFORMACIÓN DE LA CONTRAPARTE

Para planificar una estrategia negociadora, es indispensable contar con la mayor información posible sobre la otra parte. Al respecto, es muy conveniente no confiar sólo en los datos ya conocidos (y menos aún en los facilitados por el interesado). Es aconsejable contrastarlos con los obtenidos de fuentes ajenas a la operación: informes comerciales, listas

de morosos, proveedores, clientes, etc. Ello, sin rebasar los límites de la legalidad.

IV. ELEGIR DEL AMBIENTE ADECUADO

Otro aspecto a considerar, antes de iniciar la negociación, es el lugar y el entorno donde va a llevarse a cabo. Si se puede elegir, se debe hacerlo no sólo en función de los gustos personales sino, sobre todo, de la imagen que se quiere transmitir a la otra parte: solvencia, seriedad, eficacia, familiaridad, etc. Y, por supuesto, en un lugar donde la negociación pueda desarrollarse de forma tranquila, sin interrupciones ni injerencias externas.

En el caso de que no se pueda elegir el lugar, porque la otra parte imponga su decisión (sus propias oficinas, o las de su abogado, etc.), es aconsejable intentar conocerlo antes de iniciar la negociación. Así, al planificarla, sabremos no sólo “qué” vamos a decir y “a quién”, sino también “dónde”. Ello aporta mayor seguridad.

V. CONCRETAR LA POSICIÓN PROPIA

Se trata, ahora, de concretar qué cuestiones son innegociables por nuestra parte y cuáles son aquellas que admiten un margen de negociación. Y, sobre estas últimas, elaborar un listado de alternativas posibles ordenarlas desde las que nos resultan más favorables hasta las menos, dentro de los límites a los que se está dispuesto a aceptar.

VI. DISCUTIR LAS CUESTIONES NEGOCIABLES

La negociación debe iniciarse por los aspectos que se asumen como negociables. Se trata, como es natural, de intentar establecer las condiciones y garantías que resulten más favorables a los propios intereses.

Pero, también, estar dispuesto a aceptar las propuestas de la otra parte que no rebasen los márgenes preestablecidos como innegociables.

VII. PLANTEAR LAS CUESTIONES INNEGOCIABLES

Después de llegar a acuerdos sobre los aspectos negociables, llega el momento de plantear a la contraparte aquellos aspectos que resultan intocables. De todas formas, hay que estar abiertos a reconsiderar esta clasificación. Se pueden recibir contraofertas y proposiciones imprevistas en un principio y, en base a ellas, estar dispuestos a transigir en cuestiones que se habían considerado innegociables. Pero, en tales casos, hay que tomarse el tiempo necesario para replantearse la negociación.

VIII. EFECTUAR UN RESUMEN DE LO ACORDADO

En este punto de la negociación, es conveniente realizar un resumen de los puntos en los que se ha llegado a un acuerdo, para formarnos un cuadro global del estado de la negociación. Respecto a los que el acuerdo no se haya alcanzado, habrá que promover nuevas reuniones, para proponer alternativas, contraofertas, nuevas condiciones... sobre las que habrá que replantearse si la estrategia establecida anteriormente sigue siendo válida, o si conviene modificarla y, en tal caso, hasta qué punto.

5



expedientes urbanísticos, licencia de obras y gestión

OBJETIVO DEL CAPÍTULO. Uno de los aspectos básicos a tener en cuenta, en materia de derecho urbanístico, es que su área competencial son las comunidades autónomas. Por tanto, en este capítulo hace referencia a temas generalistas, para evitar comentar normativas concretas.

5.1 Ordenación del territorio y urbanismo: normativa autonómica

La Constitución española de 1978 declara que la ordenación del territorio y el urbanismo son competencia de las comunidades autónomas. No existe, por tanto, una ley estatal uniforme sobre urbanismo (como la antigua Ley del suelo), sino una multiplicidad de normas autonómicas bastante diferentes entre sí.

Por tanto, los promotores, mánagers y constructores que pretendan actuar fuera del marco de su comunidad autónoma habitual deben tener presente que van a encontrarse sometidos a una normativa distinta. Es imprescindible que conozcan sus rasgos diferenciales y que cuenten con asesores locales, expertos en el conocimiento y la aplicación de las normas urbanísticas autonómicas.

Por el mismo motivo, las páginas que siguen no pretenden explicar una normativa urbanística concreta.

Para ello, deberían abordarse las de todas y cada una de las comunidades autónomas, cosa que excedería el espacio y el propósito de este libro.

Se trata más bien de facilitar al lector una serie de advertencias y recomendaciones que puedan resultarle útiles en cualquier ámbito territorial. Por tanto, este capítulo debe ser leído, e interpretado, a la luz de las normas urbanísticas concretas, las vigentes en la comunidad autónoma en la que se pretende actuar.

Sólo teniendo en cuenta lo que disponen esas normas, podrán aplicarse correctamente los comentarios y consejos que figuran a continuación.

Y, estas advertencias deben tenerse en cuenta con mayor motivo, si se pretende llevar a cabo una promoción en otro país. Las leyes urbanísticas son muy diferentes de unos países a otros, incluso en el ámbito de la Unión Europea.

Para promociones en el extranjero, el contenido de los epígrafes siguientes debe tomarse sólo a título meramente orientativo.

5.2 Los planes de urbanismo. Posibilidad de elaborar planes de iniciativa particular

Urbanizar una cierta superficie de terreno consiste en dotarla de los elementos que se consideran necesarios para que pueda desarrollarse sobre ella una actividad residencial, comercial, industrial o de ocio, de forma colectiva, integrada en un núcleo de población. Esos elementos urbanísticos (red viaria, alcantarillado, suministro de agua potable, energía eléctrica, gas, etc.) están especificados tanto en la legislación urbanística de cada comunidad autónoma, como en las normas y los planes municipales. Estos últimos pueden imponer la exigibilidad de otros, tales como líneas de teléfono o de televisión por cable, o plazas de aparcamiento, que serán obligatorias sólo en ese término municipal.

Los *planes de urbanismo* son los instrumentos que permiten llevar a cabo la urbanización de forma racional, de acuerdo con criterios establecidos previamente. Las diferentes legislaciones autonómicas establecen varias clases de planes, que, aunque con diversas denominaciones, se basan en un esquema común:

- a. Los planes que abarcan todo el término municipal, clasificándolo en suelo urbano, urbanizable y no urbanizable, además de programar las actuaciones previstas en suelo urbanizable y urbano, establecer medidas de protección del suelo no urbanizable y del medio ambiente y las ordenanzas municipales en materia de urbanismo.
- b. Los que regulan las actuaciones de reforma o mejora de zonas, áreas o barrios de suelo urbano (ampliación de calles, apertura de plazas, creación de equipamientos, reconversión de zonas industriales en residenciales, etc.).
- c. Los que se refieren a la urbanización de un sector de suelo urbanizable, delimitando su perímetro y calificando su superficie en diferentes zonas, a las que se asigna un uso específico (residencial, industrial, o comercial) y una determinada intensidad de edificación (metros cuadrados edificables por cada metro cuadrado de suelo). Las zonas con la misma calificación se agrupan en uno o varios polígonos o unidades de actuación, que serán objeto de una urbanización uniforme, con otras tantas fases o etapas. Estos planes contienen también el trazado pormenorizado de la red viaria del sector y de las redes de alcantarillado, agua, electricidad y demás servicios programados, además de su conexión con las generales del municipio. Normalmente, se denominan *planes parciales*.

Las *normas autonómicas*, en general, y tras exigir ciertos requisitos, permiten que los particulares, en vez de los ayuntamientos, puedan elaborar *planes parciales*. Es una posibilidad interesante, si los propietarios de las fincas del sector desean convertirse en urbanizadores/promotores, o si una empresa promotora adquiere esos terrenos con la intención de urbanizarlos. Estos planes de iniciativa particular deben contener la misma documentación que los elaborados por el propio ayuntamiento, y ser autorizados por éste.

6



planificación de la operación inmobiliaria

OBJETIVO DEL CAPÍTULO. Es el desarrollo de la gestión de la figura del *mánager* o *project mánager* en la gestión inmobiliaria.

6.1 El mánager integral inmobiliario desde la óptica empresarial

En cada *promoción inmobiliaria*, el promotor debe decidir en qué persona (o grupo) delegará las funciones de gestión y coordinación. Es decir, quién va a ejercer de *mánager integral*, cuya figura y actividades ya se han comentado en el capítulo 2. Pero cabe distinguir una nueva figura, que es *project mánager*, este actuará por delegación del *mánager integral*, en algunos de los temas, pero no en todos. Cabe recordar que el mánager depende del *promotor* y tiene el encargo de planificar, negociar, coordinar, supervisar y controlar; el *project mánager* sólo realiza las funciones de coordinación de obras y contratación de industriales, que son una parte de las que realiza el *mánager integral*.

El *mánager integral* de la promoción puede ser un empleado de la empresa, o una sección o equipo de la misma. Pero también puede ser un mánager externo, un profesional o sociedad, dedicada a ofrecer sus servicios de gestión a empresas promotoras.

Unos y otros pueden realizar sus funciones a cambio de una retribución fija: el salario, en el caso de personal de la empresa, y la cantidad convenida, si son gestores externos. Sin embargo, en la práctica, es más conveniente que el *mánager* reciba una contraprestación variable, en función de los beneficios obtenidos en la promoción. De esa forma, el equipo de gestión comparte con los inversores el interés por maximizar el beneficio. En el caso de los empleados, esa fórmula es imposible de aplicar plenamente, porque es obligatorio abonarles el salario según convenio, pero es aconsejable incentivarlos con una prima derivada de los beneficios alcanzados. Y el mismo sistema mixto, de fija y variable, puede pactarse al contratar con mánagers externos.

En el caso de que la gestión la asuma una persona o sección de la propia empresa, es fundamental delimitar claramente sus funciones y dependencia dentro del organigrama interno. Se trata de evitar ambigüedades y, más aún, posibles contradicciones, al atribuir la capacidad de tomar decisiones (y de asumir las correspondientes responsabilidades) en el seno de la empresa promotora.

En cambio, si se encomienda el *management integral* a un profesional o empresa externa, sus funciones, capacidad de decisión, garantías y re-

7



gestión de ejecución de obras y su control

OBJETIVO DEL CAPÍTULO. Es marcar las pautas a seguir en la gestión de la ejecución de las obras y su posterior supervisión y control.

7.1 Documentación firmada de los diversos industriales intervinientes en la ejecución de la obra

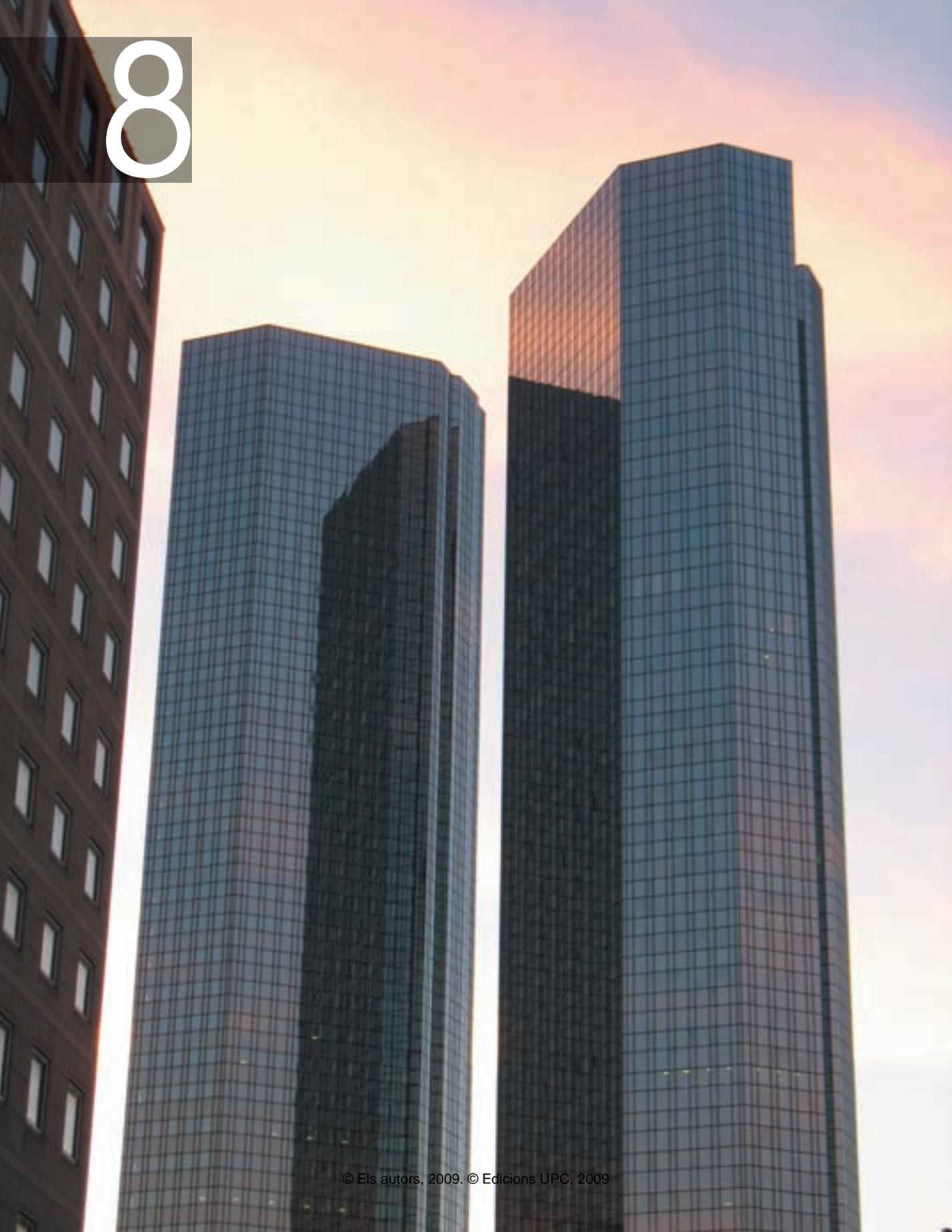
El promotor o, en su representación, el *mánager integral* externo, debe decidir la selección de los industriales a los que se contratará para que ejecuten las diferentes partes de la obra proyectada.

La selección, como ya se ha comentado en el capítulo precedente, se ha de llevar a cabo en función de los presupuestos presentados, pero ponderando las ofertas económicas con los datos obtenidos de cada empresa en cuanto a su solvencia, experiencia, recursos materiales y humanos, puntualidad, resultados anteriores, etc.

Seleccionados los industriales, hay que documentar y firmar los contratos a celebrar con cada uno de ellos.

En la redacción de esos contratos *de ejecución de obra*, el promotor debe tener en cuenta algunos conceptos básicos:

- Que reflejen con el máximo detalle el trabajo que se compromete a realizar cada uno, los materiales a utilizar y, en ciertos casos, las técnicas o métodos a emplear.
- Los precios, por unidades de actuación o por la totalidad del trabajo realizado, cuyo pago es la principal obligación del promotor.
- Los plazos de ejecución, por unidades, por fases o totales.
- La cláusula penal, estableciendo penalización económica por cada día de retraso respecto a los plazos señalados (siempre que el retraso sea imputable al constructor).
- El compromiso del industrial de cumplir toda la normativa, legal y administrativa, que afecte a su intervención en la obra.
- El sometimiento a las órdenes e instrucciones de la dirección facultativa de la obra.
- La periodicidad de las visitas a la obra y los controles de calidad.
- Los requisitos de la recepción de la obra, la liquidación final del precio y, en su caso, las retenciones parciales y plazos de garantía.



análisis económico y financiero de una promoción inmobiliaria

OBJETIVO DEL CAPÍTULO. Es determinar la capacidad que tiene la promoción de generar beneficios (económicos) y ver si estos beneficios previstos satisfacen a los accionistas de la sociedad promotora (rentabilidad). Además estudiar qué alternativas financieras existen para realizar la promoción.

8.1 Planteamiento inicial

El estudio económico de una promoción inmobiliaria, es un arma de doble filo, ya que proporciona una información muy valiosa para la toma de decisiones, pero también de la sensibilidad ante una serie de variables del estudio, como son, el precio de venta de los inmuebles, el tiempo de venta o los imprevistos, que pueden variar de manera sustancial el resultado. Estos cambios pueden hacerse de una forma muy rápida. utilizando una herramienta tan dinámica y flexible como es una hoja de cálculo. Disponer de información conlleva reducción de riesgos en la toma de decisiones, aunque a su vez pueda generar la tentación de “manipular” los datos de partida del estudio.

Los objetivos del estudio económico son los siguientes:

- Cuantificar los recursos (inversión total o coste total) necesarios para poder realizar la promoción inmobiliaria.
- Calcular el resultado (beneficio o pérdida) de la compra, construcción y venta de la misma.
- Analizar la viabilidad financiera: saber si se dispone de los recursos financieros (propios o ajenos) para ejecutar la obra y si esta es rentable o, dicho de otra manera, si satisface las necesidades de los inversores y de las entidades financieras.

El estudio económico de una promoción inmobiliaria comporta tres actividades:

- *Estimación de costes (o inversión) e ingresos.* Esta actividad conlleva el control de unos riesgos que pueden llegar a ser imprevisibles, pero es importante que, al hacer una estimación para conseguir financiación, bien sea de los bancos o de inversores, no se haga de una forma demasiado optimista.

- *Análisis de viabilidad, tanto económica como financiera.* Permitirá decidir sobre la realización o no de la operación inmobiliaria.
- *Control económico.* A través del control presupuestario y de sus desviaciones, con una actualización periódica de los datos económicos.

Las fases que conforman el estudio económico de una promoción inmobiliaria son las siguientes:

1. Estudio de las ofertas de solar
2. Compra del solar
3. Construcción
4. Venta

En cada una de estas etapas, se generan unas obligaciones económicas y unos derechos, que por su envergadura es imprescindible estimar. Una promoción inmobiliaria mueve una cantidad de recursos monetarios muy elevada, y una pequeña desviación porcentual puede suponer miles de euros.

Las claves de la gestión económica están en:

- *La duración o tiempo total de la promoción.* Este empieza a correr desde el momento que se realiza el primer desembolso y se adquieren obligaciones para los siguientes. Hay tres *timings* importantes que se deben estimar:
 - El tiempo que se necesita para obtener todos los permisos para edificar
 - El tiempo que va a durar la construcción y
 - El tiempo que va a estar la promoción comercializándose.

Esta estimación de tiempos es muy importante para valorar la viabilidad de la promoción, pero en cada etapa los riesgos son diferentes y es necesario saberlos concretar.

- *El coste de la promoción.* Los tres costes agregados más relevantes son los siguientes:
 - El solar
 - La construcción e instalaciones
 - La estructura: que incluye el coste de comercialización y los gastos financieros y técnicos

Hay que tener presente que en los tres items una de las partidas que puede traer problemas es la de imprevistos.

- *El precio de venta de los inmuebles.* Es el mercado el que impone el precio, lo que influye directamente en la rentabilidad de la promoción.

Una vez realizado el estudio, y antes de iniciar cada una de sus partes, cabe recordar que este es solo una parte de la viabilidad de una promoción inmobiliaria, la que cuantifica y analiza los recursos invertidos, pero que no determina cuál será el precio de venta, sea cuál sea la tipología del producto inmobiliario.

9



planificación y ejecución comercial de los bienes inmobiliarios

OBJETIVO DEL CAPÍTULO. Desarrollar la política comercial de la promoción, sabiendo la influencia en la financiación de la obra.

9.1 Fijación estimativa de los precios y plazos de venta del producto inmobiliario en el estudio de viabilidad

Los precios estimativos del producto inmobiliario de la promoción, y los plazos de venta previstos se han calculado en el estudio de viabilidad. Concretamente, son una de las conclusiones deducidas del estudio de mercado, del que se ha tratado en el apartado 3.3. Se trata de estimaciones basadas en el análisis realista de la situación económica en general y la del sector inmobiliario en particular, sus repercusiones en la zona y los datos sobre promociones similares del entorno próximo, analizando las causas del mayor o menor éxito de unas y otras.

Pero se trata de estimaciones provisionales, realizadas a varios meses vista. Por tanto deben ser revisadas y, en su caso, corregidas, para que sirvan de base para elaborar la planificación y ejecución comercial de la promoción. Este capítulo está dedicado a los criterios que deben tenerse en cuenta al respecto.

9.2 Fijación del momento de la puesta en venta de los bienes inmobiliarios

En la planificación de la comercialización de los productos inmobiliarios, al inicio de la promoción, el promotor ha de establecer en qué momento se iniciará su venta. Existen tres posibilidades: ponerlos en venta al empezar la obra, en un momento intermedio de su construcción, o esperar hasta que el edificio esté totalmente terminado. Para elegirlo, el promotor debe tener en consideración tres factores principales:

- La oportunidad de cada momento, en función de la coyuntura socio-económica e inmobiliaria prevista.
- El volumen de recursos propios disponibles en la promoción.
- Las previsiones del incremento de precios de los productos inmobiliarios a lo largo de la promoción.