



Facultad  
de Ciencias  
de la Empresa

Jesús Andrés Esteban Ortín

El control de gestión de una  
empresa promotora a través  
del presupuesto de obra



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena

Director: Eugenio Blas Gomariz Mercader

Curso 2015 / 2016

Trabajo Fin de Grado para la obtención  
del título de Graduado en Administración  
y Dirección de Empresas



## Dedicatoria

*Dedico este trabajo, colofón de una larga etapa, a mi familia, sustento y apoyo en cualquier circunstancia, sobre todo en las duras. A María y a mi hija Andrea. Y en especial a mi padre, por no tirar nunca la toalla.*



## **Agradecimientos**

*A Víctor López y Susana Tena por nuestras charlas «remienda males», a mi tutor Eugenio Gomariz por enseñarme, animarme, y la paciencia de la que ha hecho gala conmigo. Y a Pepe Martínez, por su inestimable ayuda.*

*A todos ellos, gracias.*



## Tabla de contenidos

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	v
Tabla de contenidos	vii
Tabla de tablas	ix
1. Introducción y objetivos	1
2. Análisis y evolución del sector	3
3. La empresa	7
4. Fases de un proyecto inmobiliario	9
4. 1. Fase inicial	9
4. 1. 1. estudio de mercado sobre tipo y demanda existente	9
4. 1. 2. Búsqueda de posibles emplazamientos	9
4. 1. 3. Información urbanística al respecto	9
4. 1. 4. Elección y compra del solar	10
4. 2. Fase técnico-económica	10
4. 2. 1. Redacción de proyectos técnicos	10
4. 2. 2. Solicitud de ofertas a proveedores y subcontratistas	11
4. 2. 3. Estudio Económico del Proyecto: viabilidad y costes	11
4. 2. 4. Fase inicial de comercialización	11
4. 2. 5. Solicitud de Licencia Municipal de Obras	11
4. 3. Fase desarrollo y control	12
4. 3. 1. Escrituras División Horizontal y Obra Nueva	12
4. 3. 2. Formalización financiación bancaria y línea de avales	12
4. 3. 3. Contratación de trabajos para la ejecución de las obras	12
4. 3. 4. Formalización contratos privados de compraventa con clientes	12
	vii

4. 3. 5. Control, seguimiento y corrección de ejecución de obra y sus desviaciones	13
4. 4. Fase final	13
4. 4. 1. Acta de Final de Obra	13
4. 4. 2. Perfeccionamiento del Seguro Decenal	13
4. 4. 3. Redacción Libro del Edificio	13
4. 4. 4. Obtención de Licencias de 1ª Ocupación	14
4. 4. 5. Elevación a escritura pública de contratos privados compraventa	14
5. Caso práctico: promoción en la calle Carlos III de Cartagena	15
6. Presupuesto Maestro de la Promoción	17
6. 1. Comentarios al Estudio de Viabilidad	22
6. 2. Comentarios sobre el Préstamo Hipotecario Promotor	23
6. 3. Orden cronológico de los principales hitos	24
7. Ejecución, comprobación y desviaciones	29
8. Planteamiento para tiempos de crisis	35
9. Conclusiones	37
Anexo A. Presupuesto de ejecución material	39
Anexo B. Hipotecarios y precios de venta inicialmente previstos	40
Bibliografía	41



## Tabla de tablas

Tabla 1. Gastos de adquisición del solar. Fuente: Elaboración propia .....	18
Tabla 2. Gastos honorarios facultativos. Fuente: Elaboración propia .....	19
Tabla 3. Gastos legales. Fuente: Elaboración propia.....	20
Tabla 4. Gastos ejecución obras. Fuente: Elaboración propia .....	20
Tabla 5. Los gastos de financiación. Fuente: Elaboración propia.....	21
Tabla 6 Gastos comercialización y publicidad. Fuente: Elaboración propia.....	21
Tabla 7. Total Costes. Fuente: Elaboración propia .....	21
Tabla 8 Ingresos por ventas. Fuente: Elaboración propia .....	22
Tabla 9 Cuenta de resultados. Fuente: Elaboración propia .....	22
Tabla 10. Presupuesto de Tesorería. Fuente: Elaboración propia:.....	26
Tabla 11. Presupuesto de Tesorería (Continuación). Fuente: Elaboración propia.....	27
Tabla 12 Gastos ejecución de obras (finales). Fuente: Elaboración propia.....	30
Tabla 13 Gastos Financieros (Finales). Fuente: Elaboración propia .....	30
Tabla 14. Ingresos por ventas y cancelación de préstamo al finalizar promoción. Fuente: Elaboración propia.....	32
Tabla 15. Inmuebles pendientes de venta. Fuente: Elaboración propia .....	33
Tabla 16. Margen resultado final. Fuente: Elaboración propia.....	33
Tabla 17. Alquileres inmuebles no vendidos. Fuente: Elaboración propia.....	36



## 1. Introducción y objetivos

El sector inmobiliario en España ha tenido, desde finales de la década de los sesenta, un importante peso específico en el conjunto de nuestra economía. El crecimiento demográfico, las migraciones desde el ámbito rural a las ciudades, y las demandas de un importante sector turístico y de residentes extranjeros han contribuido a ello.

La elaboración de este Trabajo Fin de Grado tiene por objeto analizar todas las variables y fases necesarias para desarrollar una promoción inmobiliaria, recogiendo, desde la información previa y redacción del proyecto, hasta su total ejecución y puesta en el mercado, identificando las incidencias y pormenores que surgen a través de todo el proceso.

Para ello se expondrá, como caso práctico, la ejecución de una promoción inmobiliaria en Cartagena, donde se analizará el control de gestión llevado a cabo y sus consecuencias, incluyendo estudio económico y de viabilidad con costes iniciales y finales, así como necesidades de financiación y adaptación, en cada momento, a las variables tanto internas como externas, que condicionan todo proyecto.



## 2. Análisis y evolución del sector

El sector de la construcción ha tenido un peso específico tradicionalmente alto en el conjunto de nuestra economía en comparación con otros países. Concretamente en el año 2007 la construcción residencial llegó a representar el 12% del PIB español (fuente: *Eurostat*), que contrasta con el 6,2% de media de los países de la UE-27.

Esta etapa conocida como «boom inmobiliario» fue el resultado de un ciclo económico expansivo, y entre alguno de los factores que impulsaron este aumento de la construcción destacan:

1. La renta disponible de las familias: en el período citado creció incluso por encima de los precios de consumo (36,2% frente a un 35%). Esto se debió, principalmente, a una tasa de paro inusualmente baja en nuestro país (en torno al 8%) derivada del ciclo económico expansivo, que propició un aumento de la demanda de viviendas, tanto de uso habitual, como de segundas residencias (costa, campo, etc.)
2. Incremento del número de hogares: consecuencia, principalmente, del aumento de población en edad de formarlos. El crecimiento de la población total debido a la inmigración atraída por la bonanza económica, y su efecto positivo sobre el empleo (en el período considerado se pasó de 2 inmigrantes por cada 100 habitantes, a 10 por cada 100, con un total de 4,5 millones en 2007).
3. La financiación: la disminución de los tipos de interés fue constante en este período (de un 17% en 1997 hasta tipos del 2% en 2007) resultado de una política crediticia expansiva, y unas condiciones de financiación muy laxas por parte de la banca. Además, aumentó el plazo de financiación hipotecaria a largo plazo (más de 25 años), y cambió la relación préstamo/valor (del tradicional 80% del valor de la garantía se llegó hasta el 100%). Todo esto se debió a que en el sector bancario primaron los planteamientos comerciales de crecimiento empresarial frente a la competencia, por encima de la prudencia en la concesión del crédito que tradicionalmente ha caracterizado al negocio bancario. Es decir, podríamos afirmar que la banca puso a disposición del sector inmobiliario un cheque en blanco.
4. Las Administraciones Públicas: colofón a todo lo reseñado, los organismos

El control de gestión de una empresa promotora a través del presupuesto de obra

oficiales llevaron a cabo políticas que fomentaron un crecimiento desordenado del sector inmobiliario, pues buena parte de sus ingresos procedían de la construcción y venta de viviendas (impuestos, tasas, etc.)

Dicho lo anterior es importante comentar ciertas particularidades del sector inmobiliario referentes a la financiación del mismo.

Cuando en cualquier actividad económica, la inter relación proyecto financiación es obligada, en el sector que nos ocupa su inter dependencia es absoluta. ¿Por qué?

El alto coste de adquisición de toda unidad inmobiliaria, requiere, en la mayoría de los casos, de un largo plazo de pago por parte del comprador. Esto hace imprescindible que, en la fase inicial de estudio y viabilidad de la misma, sea factor inexcusable la formalización con una entidad financiera de un préstamo, en cuantía elevada (alrededor de un 80% del precio de venta) que permita su posterior comercialización. El comprador, al adquirir una vivienda, solo aporta una parte de su precio final (sobre el 20%) subrogándose en el resto a la financiación suscrita con la entidad bancaria. Es decir, desde el mismo nacimiento del proyecto se produce un alto apalancamiento financiero por parte de la empresa inmobiliaria, que la banca siempre asumió como característico de este sector, incorporándolo a su análisis de riesgo.

La situación se complica cuando los bancos, para obtener plusvalías adicionales a sus márgenes comerciales por intereses hipotecarios, proceden a titularizar sus derechos sobre hipotecas y a comercializarlos como paquetes hipotecarios en los mercados financieros. En muchos de estos paquetes se mezclan todo tipo de operaciones (unas buenas y otras no) incluyendo un alto riesgo de impago.

La consecuencia de todo ello fue la crisis de las hipotecas *subprime* de 2007 en EE.UU., que por la globalización e interconexión de los mercados financieros a nivel mundial produjo un efecto dominó.

El fin del boom inmobiliario representado por la crisis de las *subprime* no ha sido la «consecuencia de», sino una parte más de la mala praxis bancaria derivada de las continuas desregulaciones llevadas a cabo, desde la década de los ochenta, en los mercados financieros. Esta situación ha provocado la mayor crisis económica global desde el Crack de 1929.

Consecuencia de todo lo anterior en el sector inmobiliario ha sido la restricción total del crédito y, por tanto, el colapso del mismo. El estado actual de obras inacabadas,

solares, e inmuebles de todo tipo que inundan los balances bancarios, impedirá la normalización del sector mientras estos no consigan dar salida a sus stocks.





### 3. La empresa

Grupo RV es una empresa situada en Cartagena y se dedica, según su escritura de constitución, a la promoción, construcción y explotación de toda clase de bienes inmuebles, iniciando su andadura en el sector de la promoción inmobiliaria en 1998, aunque sus gestores ya tenían una dilatada experiencia en el sector de la construcción desde la década de los setenta.

Empresa de carácter familiar, catalogada como Pyme tanto por número de empleados, nueve, como por su volumen de facturación media anual de 12 millones de euros, que desde su constitución ha desarrollado viviendas de diferentes tipologías (dúplex, plantas bajas, y edificios), así como edificios de oficinas en un Parque Tecnológico y un parking público.

La experiencia acumulada lleva a la empresa a buscar un posicionamiento concreto en el sector que la diferencie del resto. En un entorno competitivo cada vez mayor, decide potenciar, lo que siempre fue una de sus principales bazas: la especial relación y trato con el cliente.

Se centran en proyectos urbanos en zonas consideradas estratégicas de la ciudad, dirigidas a un tipo de cliente con poder adquisitivo medio alto, que no suele estar en primera línea de avatares económicos.

Las principales características de sus promociones, además de una ubicación privilegiada, son la adaptación del producto a las preferencias del cliente, en lo referente a distribución y acabados, así como un buen equipamiento incluyendo climatización, domótica, etc. Esto que parece obvio, no suele ser la característica del resto del sector que, ante una gran demanda opta por construir prácticamente en serie, huyendo de personalización del producto que lo encarece y complica en su construcción.

Completando lo anterior, a pesar de las dificultades y costes añadidos en la ejecución de obras y excavación en el centro de nuestra ciudad por condicionantes, sobre todo de tipo arqueológico y técnicos (nivel freático, etc.), consideran imprescindible dotar con garaje sus proyectos de edificios de viviendas y oficinas.

No obstante lo anteriormente reseñado y de la amplia experiencia del grupo de más de 30 años en el sector de la construcción, con más de 1.000 viviendas realizadas, habiendo experimentado las distintas crisis y bonanzas, les ha hecho comprobar que nunca se termina de ser lo suficientemente prudentes, pues cuando creían cimentar sólidamente para seguir creciendo con equilibrio y riesgos calculados, adquiriendo solares

El control de gestión de una empresa promotora a través del presupuesto de obra

e inmuebles estratégicamente situados que garantizaran la continuidad de su actividad inmobiliaria, no han podido sopesar el alcance de una crisis tan profunda y duradera.

Aun así, pesar de la compleja y grave situación actual siguen apostando por un sector que creen seguirá teniendo un papel destacado al cubrir algo tan elemental para el ser humano como lo es su hábitat. Una vez producida la disminución del stock de inmuebles existentes en los balances de la banca, podrá seguirse, prudentemente, con un desarrollo sostenido del mismo. Para esto, posiblemente tengan que pasar aún, en el mejor de los casos, cuatro o cinco años, pero afirman que las empresas que logren superar la situación mantendrán una actividad que les permitirá conformar un sector productivo imprescindible en nuestra sociedad.

Concluyendo, nos centramos en una Pyme familiar, que comenzó su andadura profesional construyendo para terceros y tras una dilatada experiencia, pasó a una gestión inmobiliaria integral, empezando con la compra del solar, continuando por todas las fases de redacción de proyectos, tramitaciones administrativas, búsqueda de financiación externa y ejecución de las obras por sí misma, o por subcontratación a otras empresas constructoras, y terminando con la venta del proyecto al cliente final.

## **4. Fases de un proyecto inmobiliario**

Todo proyecto de inversión, dadas las múltiples variables existentes, hace imprescindible disponer del máximo de información a los efectos de ponderar cualquier decisión sobre el mismo. En un proyecto inmobiliario se deben cumplir los siguientes pasos:

### **4. 1. FASE INICIAL**

#### **4. 1. 1. ESTUDIO DE MERCADO SOBRE TIPO Y DEMANDA EXISTENTE**

Los comerciales de una promotora deben estar obligados a redactar un parte de actividad diario, donde quedan recogidas las visitas, llamadas telefónicas y demandas de información, vía internet, de personas interesadas en adquirir un inmueble. La obtención de datos como: Tipo de inmueble deseado (dúplex, piso, chalet, etc.), características del mismo (número de habitaciones, número de cuartos de baño), dimensiones (principalmente de salón y cocina), zona (centro ciudad, ensanche, urbanizaciones), etc.

La información anterior se complementará con cierta información personal del potencial cliente, como miembros que componen la unidad familiar y presupuesto orientativo para la compra (este dato no suele ser determinante pues todo potencial cliente pretenderá un precio lo menor posible). Una pregunta que resultará importante obtener es: ¿De su actual vivienda que es lo que menos le gusta? La respuesta a ella indica claramente el tipo de inmueble a ofrecerle.

Existen múltiples programas de software a tal fin, que almacenan y cruzan la información de sus bases de datos.

#### **4. 1. 2. BÚSQUEDA DE POSIBLES EMPLAZAMIENTOS**

De la información del punto anterior se obtienen bastantes datos al respecto, pero debe ser complementado con el conocimiento que da visitar distintas zonas en función de los asentamientos urbanos de cada ciudad, y comprobar in situ infraestructuras viarias, nivel de equipamientos (educativos, sanitarios, sociales, de ocio, etc.), tipo mayoritario de población residente en la zona, etc.

#### **4. 1. 3. INFORMACIÓN URBANÍSTICA AL RESPECTO**

Se recabará de los servicios urbanísticos del Ayuntamiento competente la normativa a aplicar del lugar donde se pretende actuar. Cuando se trata de solar catalogado como

urbano, implica que el mismo tiene a su alcance todos los servicios de abastecimientos de agua, luz, alcantarillado, aceras, etc. No obstante, esto debe ser corroborado. Por el contrario, si se pretende actuar sobre terreno o suelo no catalogado como solar, resulta imprescindible conocer su catalogación dentro del Plan General de Ordenación, ya que en función de ser urbano, urbanizable, urbanizable programable o no programable, con uso residencial, industrial, etc., llevara aparejados distintos tipos de actuación para su desarrollo (Plan Parcial, Estudios de Detalle, uso concreto, etc.).

#### 4. 1. 4. ELECCIÓN Y COMPRA DEL SOLAR

Una vez determinada la zona, y con toda la información conocida de la misma, en base a los datos reseñados anteriormente, procede, en función de orientación, ubicación y superficie concreta del solar localizado (será necesario realizar un levantamiento topográfico del terreno), solicitar al Ayuntamiento un certificado urbanístico del mismo, donde se refleja, uso, tipo edificabilidad, aprovechamiento urbanístico y demás características del mismo. Esto resultara imprescindible para calcular qué tipo de proyecto puede acometerse en él, determinando metros edificables, tanto de viviendas como de locales y otros anexos. Como punto final en este apartado está la negociación del precio de adquisición que fijará su viabilidad o no en cuanto a repercusión del mismo en el precio final de los inmuebles a promocionar. Concluida su compra deberá encargarse estudio geotécnico del terreno que determine, de forma muy aproximada, pero no exenta de posibles sorpresas finales, su composición y por tanto consistencia para edificar lo previsto. En aquellos casos indicados en su ficha urbanística, se tendrán que practicar catas arqueológicas que condicionaran la construcción del subsuelo (tipo de cimentación y uso).

### 4. 2. FASE TÉCNICO-ECONÓMICA

#### 4. 2. 1. REDACCIÓN DE PROYECTOS TÉCNICOS

Los proyectos de demolición, si hay obra existente en el solar (en este caso), el Proyecto Básico y el de Ejecución que contienen todos los cálculos, especificaciones, instalaciones y detalles de la obra a realizar, los de electrificación e infraestructuras comunes de comunicaciones, así como los estudios de coordinación con plan de seguridad y salud, exigibles en materia laboral. Los proyectos señalados conllevan la dirección de los mismos por personal facultativo a saber: Arquitecto (proyecta y es máximo responsable), Arquitecto Técnico (a las órdenes del arquitecto responde que la obra se realiza conforme a proyecto), así como Ingeniero de Telecomunicaciones e Ingeniero Industrial.

#### 4. 2. 2. SOLICITUD DE OFERTAS A PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS

Con los proyectos técnicos redactados se tiene determinada y totalmente definida la edificación a llevar a cabo, tanto en dimensiones como en calidades de materiales a emplear, lo que posibilita pedir a, prudentemente 3 empresas constructoras diferentes, que presupuesten los trabajos. Esto unido a la base de datos por experiencia anterior de la promotora sirve para conocer y ponderar precios de costes de ejecución real.

#### 4. 2. 3. ESTUDIO ECONÓMICO DEL PROYECTO: VIABILIDAD Y COSTES

La información en poder de la empresa es procesada por los departamentos técnicos y económicos que permiten conocer, inicialmente, costes de fabricación y precios de venta.

#### 4. 2. 4. FASE INICIAL DE COMERCIALIZACIÓN

Entra en juego el departamento comercial preparando planos y memorias de calidades de los inmuebles a ofrecer, así como la valoración de los mismos, encargándose de poner en marcha la campaña publicitaria, que comienza dirigiéndose a los potenciales clientes captados en la base de datos y en general mediante cartelería y medios de difusión que se consideran oportunos.

#### 4. 2. 5. SOLICITUD DE LICENCIA MUNICIPAL DE OBRAS

Redactado y visado por el Colegio Oficial de Arquitectos el denominado Proyecto Básico, se procede a solicitar al Ayuntamiento la Licencia de Obras, es decir la autorización administrativa que permita el comienzo de los trabajos. El plazo de concesión de la misma, dependiendo de muchos factores, suele estar entre 5 y 10 meses. Es práctica habitual, una vez abonadas las tasas de solicitud de obra mayor (pequeño coste) comenzar los trabajos de limpieza y excavación del solar mediante la solicitud de una licencia específica de obra menor para ganar tiempo. En definitiva, mientras los trabajos se ejecutan en el subsuelo hasta llegar a cota de calle, se puede llevar a cabo. El riesgo si el volumen de los trabajos supera dicha cota consiste en una sanción adicional equivalente al 4% sobre el valor de las unidades de obra ejecutadas, que pasada esta cota estuviesen hechas al momento de concesión de la licencia de obra solicitada. La tasa definitiva correspondiente a la Licencia de Obras es del 4% sobre el valor del Presupuesto de ejecución material del proyecto.

### **4. 3. FASE DESARROLLO Y CONTROL**

#### **4. 3. 1. ESCRITURAS DIVISIÓN HORIZONTAL Y OBRA NUEVA**

Con los Proyectos Básico y de Ejecución y obtenida la licencia de obras, es posible acudir a notario para conceder la denominada obra nueva y división horizontal de la promoción a desarrollar. Esta recoge la definición y superficie de los inmuebles a construir, fijando para cada uno de ellos la cuota en tanto por ciento que presentan del total del proyecto. Su posterior inscripción en el Registro de la Propiedad crea la finca registral correspondiente de cada inmueble, que será en su momento la que otorgará título de propiedad a cada comprador.

#### **4. 3. 2. FORMALIZACIÓN FINANCIACIÓN BANCARIA Y LÍNEA DE AVALES**

Configuradas las fincas urbanas resultantes es posible formalizar el préstamo hipotecario promotor que servirá para la financiación de la obra y posteriormente facilitar las ventas al permitir a los clientes subrogarse en una parte importante del precio del inmueble comprado aplazando este durante un largo plazo. En este caso 25 años, a contar desde el momento de escriturar la finca adquirida.

#### **4. 3. 3. CONTRATACIÓN DE TRABAJOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS OBRAS**

De las distintas ofertas recibidas de empresas, mencionadas en anterior punto 6, es elegida la considerada más idónea, y tras pactar plazos de ejecución, formas de pago y demás detalles al respecto, se redacta el contrato de construcción de obras, conteniendo, entre otros, el presupuesto detallado de las unidades de obra.

#### **4. 3. 4. FORMALIZACIÓN CONTRATOS PRIVADOS DE COMPRAVENTA CON CLIENTES**

Con anterioridad a este momento, aún sin disponer de todos por parte del promotor, suele ser habitual suscribir documentos de reserva de inmuebles con aquellos clientes que deciden llevarlo a cabo. La reserva consiste en la entrega, por el cliente, de una pequeña cantidad económica que le da derecho a la preferencia del inmueble ante cualquier otro interesado posterior. Supone derechos y obligaciones para ambas partes. Llegado este hito, y disponiendo de todo lo legalmente exigible, se pueden redactar los contratos privados de compraventa vinculando a parte vendedora y compradora de forma pactada.

#### 4. 3. 5. CONTROL, SEGUIMIENTO Y CORRECCIÓN DE EJECUCIÓN DE OBRA Y SUS DESVIACIONES

Los distintos departamentos de la empresa tienen funciones atribuidas en este apartado. Al departamento técnico le compete coordinar, vigilar y seguir, junto al personal facultativo contratado, el desarrollo e incidencias de los trabajos. Al departamento comercial y administrativo los pagos y cobros con reflejo contable.

#### 4. 4. FASE FINAL

##### 4. 4. 1. ACTA DE FINAL DE OBRA

Finalizados los trabajos de construcción en su conjunto, la empresa constructora de las obras junto al Arquitecto, el Arquitecto Técnico y la Dirección de la empresa, comprueban que las mismas están conforme a lo proyectado y pactado en contrato. Redactan un acta que así lo indica y que es firmada por todos. Con esta acta se acude al notario y se eleva a público, complementando y perfeccionando la escritura de Obra Nueva y División Horizontal.

##### 4. 4. 2. PERFECCIONAMIENTO DEL SEGURO DECENAL

Al comienzo de la promoción se han debido suscribir seguros de diversa índole. Entre ellos el denominado Seguro Decenal, de obligado cumplimiento. Este se adjuntará al Libro del Edificio y garantizará durante el periodo legal establecido, según proceda, por vicios de construcción, durante 5 y 10 años, de todo defecto o incidencia. Durante el transcurso de toda la obra, en hitos determinados (cimentación, cubierta de aguas, cerramiento fachadas, etc.), personal técnico cualificado ha ido visitando y comprobando los trabajos realizados.

##### 4. 4. 3. REDACCIÓN LIBRO DEL EDIFICIO

Recoge toda la información de los diversos agentes intervinientes en la obra (contratistas, materiales empleados, etc.) con sus domicilios sociales y teléfonos de contacto para posibles reclamaciones a futuro. Es visado por la Consejería de Vivienda y elevado a público ante notario, debiendo ser entregado por este al comprador que ejerza como primer Presidente de la Comunidad del edificio construido.

#### 4. 4. 4. OBTENCIÓN DE LICENCIAS DE 1ª OCUPACIÓN

Presentada toda la documentación final de obras, y por tanto cumplimentados todos los requisitos en su día impuestos por el Ayuntamiento en el condicionado de la Licencia de Obras, se solicita y obtiene de este la denominada Licencia de 1ª ocupación, también conocida como Cédula de Habitabilidad, que debe ser entregada a cada comprador para la contratación de los servicios de agua y luz en su vivienda.

#### 4. 4. 5. ELEVACIÓN A ESCRITURA PÚBLICA DE CONTRATOS PRIVADOS COMPRAVENTA

Por último, se procede a escriturar a cada cliente el inmueble comprado con la elevación a público del mismo y su posterior inscripción en el Registro de la Propiedad que reconoce la titularidad, a todos los efectos.



## 5. Caso práctico: promoción en la calle Carlos III de Cartagena

Vamos a analizar el caso práctico real de una promoción inmobiliaria desarrollada en nuestra ciudad.

Finca urbana en Calle Carlos III de Cartagena, con una antigua nave de almacenamiento para la extinta Lonja de la fruta de la ciudad.

La finca, es un solar, de uso residencial, con una superficie de 585 metros cuadrados, por lo que la promoción a desarrollar presenta un indudable atractivo al poder edificarse sótanos, y planta baja con ocupación 100%, una planta de altillo con una ocupación del 50%, y cinco plantas de pisos, sobre rasante, con fondo edificable indeterminado.

Por ubicación, el solar está dentro del denominado PEPRI (Plan Especial de Protección y Reforma Interior) del Casco Antiguo, que permite un fondo edificable de 20 metros contemplado para la zona Centro. Al encontrarse dentro de la considerada zona de transición a Ensanche, podría entenderse un fondo edificable intermedio entre el reseñado y el permitido para esta zona, que es de 13 metros.

Los datos urbanísticos son los siguientes:

Fachada: 15,35 ml.

Fondo edificable 13 ml. (Planta baja 100%)

(Ponderar 1 m de vuelo posterior y voladizo)

3 sótanos 1.755 m<sup>2</sup>.

Planta baja: 585 m<sup>2</sup>.

Altillo 292 m<sup>2</sup>.

5 plantas de piso 1.188 m<sup>2</sup>.

Un aprovechamiento óptimo del solar, por la densidad de población de la zona y la falta de aparcamientos, hace pensar en ejecutar 3 sótanos para garajes. Debido a la limitación impuesta por la fachada, que sólo posibilitaría el acceso mediante monta coches, solución inviable por tiempos de acceso dado el número de plazas (76), hace imprescindible llegar a un acuerdo con el solar colindante, donde se acomete otra promoción, para acceder a los garajes por su fachada.

## El control de gestión de una empresa promotora a través del presupuesto de obra

Puede facilitar la negociación los problemas de ejecución de sótanos que tienen en dicho solar, al no poder demoler la fachada existente, denominada «Casa de los Catalanes», por estar protegida. Esta limitación les crea inconvenientes técnicos, alargamiento de plazos, y, por ende, costes añadidos. El acuerdo posibilitaría hacer una cimentación conjunta, y el acceso, durante las obras, por nuestro solar.

Valoradas todas las consideraciones anteriores, tras suscribir un acuerdo de servidumbre de paso, el proyecto quedó configurado como edificio de seis plantas sobre rasante (planta baja más cinco) y tres plantas de sótanos para garajes.

## 6. Presupuesto Maestro de la Promoción

La dirección de la empresa elaboró un Estudio de Viabilidad para esta promoción con el fin de obtener financiación para la misma. Dada la elevada cuantía de las inversiones necesarias para acometer proyectos de promoción inmobiliaria, así como la dilación en el tiempo del período de fabricación, es práctica habitual utilizar financiación ajena, principalmente de entidades bancarias. Una de las características más significativas del sector inmobiliario, a efectos contables, es el elevado apalancamiento financiero de sus empresas durante su larga fase de fabricación.

Por otro lado, la mayoría de compradores son particulares que necesitan financiar su compra a muy largo plazo, subrogándose, en una parte importante del precio, a un préstamo hipotecario. Esto sucede tanto por condicionantes económicos como de tipo fiscal.

En el análisis de este tipo de proyectos para las entidades bancarias tan importante es la rentabilidad inherente al mismo, como el tipo de cliente, que al final, tras subrogarse en el hipotecario, quedan ligados al banco y les pueden ser ofrecidos servicios añadidos.

Tras negociar con varias entidades financieras interesadas en invertir en este proyecto por el tipo de inmueble, buena ubicación, y el perfil de sus potenciales clientes, la empresa cerró un acuerdo obteniendo un Préstamo Hipotecario Promotor por importe de 6.570.000 Euros.

Como comentábamos, la financiación ajena, normalmente bancaria, es la más utilizada, pues a medida que progresa la obra ejecutada y en tanto en cuanto no se obtienen ingresos de clientes, la terminación del proyecto no dependerá del ritmo de ventas, sino que tendrá asegurada su financiación con las certificaciones de obra contra la disponibilidad pactada en la disposición del préstamo.

Como se podrá observar, más adelante, el montante de préstamo es mayor que el coste total del proyecto. De esta forma, la empresa se garantiza que, ante cualquier incidencia con el ritmo previsto de ventas, la promoción disponga de un margen de seguridad que asegure su terminación. Estratégicamente la empresa opta por suscribir la financiación en la mayor cuantía posible. Esto supone un incremento en el coste inicial muy bajo (mayor comisión de apertura y A.J.D.), pero, en definitiva, los gastos en concepto de intereses dependerán de las disposiciones reales del mismo.

Para la elaboración del Estudio de Viabilidad de la promoción, se han dado los siguientes pasos:

1. Tras el estudio detallado de la zona donde se pretende desarrollar la promoción inmobiliaria y la elección del solar, se obtiene toda la información urbanística, administrativa y precio del mismo.
2. Se elabora un Anteproyecto de la construcción a realizar que permita calcular, de forma inicial, los costes de ejecución.
3. Con los datos anteriores la empresa deducirá el resto de costes inherentes a la promoción (administrativos, legales, financieros, impositivos, etc.)
4. Por último, son ponderados los precios de venta para cada inmueble de acuerdo a la demanda de mercado existente.

Tabla 1. Gastos de adquisición del solar. Fuente: Elaboración propia

<b>ESTUDIO ECONÓMICO DE VIABILIDAD PROMOCIÓN CARLOS III</b>			
<b>PREVISIÓN INICIAL DE COSTES:</b>			
<b>FABRICACIÓN:</b>			
Concepto	Precio	Total	% s/coste
<b>Gastos Adquisición del solar:</b>			
Precio suelo	2.200.000	2.200.000	36,32
Notaria	1.540	2.201.540	0,03
Registro Propiedad	1.000	2.202.540	0,02
ITP 7%	154.000	2.356.540	2,54
Levantamiento topográfico	350	2.356.890	0,01
Estudio Geotécnico	2.500	2.359.390	0,04
		<b>2.359.390</b>	<b>38,95</b>

Tabla 2. Gastos honorarios facultativos. Fuente: Elaboración propia

<b>FABRICACIÓN: (cont.)</b>			
Concepto	Precio	Total	% s/coste
<b>Gastos Honorarios facultativos:</b>			
Proyecto Básico y de Ejecución	38.000	38.000	0,63
Dirección de obra (arquitecto)	19.000	57.000	0,31
Dirección de obra (arquitecto técnico)	19.000	76.000	0,31
Honorarios Jefe de Obra	76.800	152.800	1,27
Estudio Seg. y Salud	1.000	153.800	0,02
Coordinación Seg. y Salud	8.000	161.800	0,13
Libro del edificio	1.500	163.300	0,02
Plan de Seguridad	600	163.900	0,01
Proyecto Electricidad	2.750	166.650	0,05
Proyecto Infraestructura TC	2.750	169.400	0,05
Proyecto Demolición	3.500	172.900	0,06
Dirección de obra demolición	3.500	176.400	0,06
Coordinación Seg. y Salud demolición	1.800	178.200	0,03
Estudio Seg. y Salud demolición	1.000	179.200	0,02
		<b>179.200</b>	<b>2,96</b>

El control de gestión de una empresa promotora a través del presupuesto de obra

Tabla 3. Gastos legales. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Precio	Total	% s/coste
<b><u>Gastos legales:</u></b>			
Licencia de obras 1ª ocupación y otras autorizaciones	83.677	83.677	1,38
Tasas Ayto. Obra Mayor	300	83.977	0,00
Declaración Obra Nueva (O.N.), impuesto AJD	31.379	115.355	0,52
O.N., Notaria	1.500	116.855	0,02
O.N., Registro Propiedad	1.000	117.855	0,02
División Horizontal, impuesto AJD	64.379	182.234	1,06
D.H., Notaria	2.500	184.734	0,04
D.H., Registro Propiedad	3.000	187.734	0,05
Constitución préstamo, impuesto AJD	108.000	295.734	1,78
Seguros Responsabilidad Civil	3.001	298.735	0,05
I.B.I.	1.500	300.235	0,02
Cédulas de Habitabilidad	500	300.735	0,01
Seguro Todo Riesgo Construcción	4.000	304.735	0,07
Seguro Decenal	9.000	313.735	0,15
Seguro de Incendios	600	314.335	0,01
Organismo Control Técnico (OCT)	4.000	318.335	0,07
		<b>318.335</b>	<b>5,26</b>

Tabla 4. Gastos ejecución obras. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Precio	Total	% s/coste
<b><u>Gastos ejecución obras:</u></b>			
Presupuesto Ejecución de Obra	2.052.917	2.052.917	33,89
Gastos Demolición	28.000	2.080.917	0,46
Control de Calidad	4.000	2.084.917	0,07
Acometida Eléctrica	3.000	2.087.917	0,05
Acometida de Agua	2.000	2.089.917	0,03
Acometida de Saneamiento	2.000	2.091.917	0,03
		<b>2.091.917</b>	<b>34,54</b>

Tabla 5. Los gastos de financiación. Fuente: Elaboración propia

<b>FINANCIACIÓN:</b>			
Concepto	Precio	Total	% s/coste
<b>Gastos financieros:</b>			
Tasación	1.000	1.000	0,02
Comisión de Estudio y Apertura del Préstamo	16.000	17.000	0,26
Notaría	5.000	22.000	0,08
Registro Propiedad	2.000	24.000	0,03
Intereses del Préstamo	657.000	681.000	10,85
Gastos por Avaes	20.000	701.000	0,33
		<b>701.000</b>	<b>11,57</b>

Tabla 6 Gastos comercialización y publicidad. Fuente: Elaboración propia

<b>COMERCIALIZACIÓN Y VENTA:</b>			
Concepto	Precio	Total	% s/coste
<b>Gastos Comercialización y Publicidad:</b>			
Gastos por ventas	237.258	237.258	3,92
Publicidad	18.000	255.258	0,30
Gastos Generales	112.000	367.258	1,85
Imprevistos	40.000	407.258	0,66
		<b>407.258</b>	<b>6,72</b>

Tabla 7. Total Costes. Fuente: Elaboración propia

<b>TOTAL COSTES</b>		<b>6.057.100</b>	<b>100,00</b>
---------------------	--	------------------	---------------

Tabla 8 Ingresos por ventas. Fuente: Elaboración propia

<b>PREVISION INICIAL DE INGRESOS:</b>		
<b>Ingresos por ventas:</b>	Precio	Total
Local comercial: 877 m2	1.360.000	1.360.000
Trasteros: 3 uds.	9.000	1.369.000
Garajes: 76 plazas	2.660.000	4.029.000
Viviendas: 1.188 m2	3.879.600	7.908.600
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>7.908.600</b>

Tabla 9 Cuenta de resultados. Fuente: Elaboración propia

<b>CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL:</b>	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>7.908.600</b>
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>6.057.100</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>1.851.500</b>

## 6. 1. COMENTARIOS AL ESTUDIO DE VIABILIDAD

Destacar en primer lugar, por su importancia, la incidencia que tiene en el estudio de esta promoción el coste de adquisición del solar (ver Tabla 1), pues representa un 38,95% de la previsión inicial. Este factor conocido como repercusión de suelo es determinante en los costes, condicionando de forma muy acusada el precio final de venta de los inmuebles.

La promoción requiere la redacción, dirección y seguimiento de diversos proyectos técnicos (ver Tabla 2), que si bien no influyen de manera especial en cuanto a importe (en el caso que nos ocupa representan un 2,96%), son imprescindibles al ser obligado disponer del visado de los mismos que garantiza el cumplimiento de la legalidad urbanística vigente. Resulta obvio que sin ellos no podría determinarse cantidad, superficies y distribución de los inmuebles resultantes.

En Tabla 3 se reseñan los gastos legales de diversa índole, contemplados en la promoción. Entre ellos, como pieza fundamental, se encuentra la denominada Licencia de Obras que emite el Ayuntamiento y es requisito previo para el comienzo de las obras de



construcción, así como la formalización de la Escritura de Obra Nueva y División Horizontal, entre otros. Esta escritura, en concreto, recoge la obra a ejecutar determinando las superficies de los distintos inmuebles a los que fija el coeficiente de participación con respecto al conjunto. Asimismo, es pieza fundamental para la formalización y suscripción del Préstamo Hipotecario, ya que este se debe distribuir constituyendo garantía real hipotecaria entre todos y cada uno de los inmuebles.

Los gastos correspondientes al valor de ejecución de las obras de construcción representan un 34,54% (ver Tabla 4). Por su especial incidencia suele obtenerse confrontando ofertas de diversas empresas constructoras y proveedoras, a partir de las cuales se redacta el denominado Presupuesto de Ejecución Material (9. Anexo A). En este caso, fue adjudicado, por parte de la promotora, mediante contrato a precio cerrado, a una empresa constructora de reconocida solvencia, intentando garantizar de esta forma la inalterabilidad de los precios durante el desarrollo del proyecto.

En Tabla 5 se muestran los intereses y demás gastos correspondientes al Préstamo Hipotecario, que por su especial importancia procede explicar.

## **6. 2. COMENTARIOS SOBRE EL PRÉSTAMO HIPOTECARIO PROMOTOR**

Tal como se ha indicado con anterioridad, la financiación a obtener en una promoción inmobiliaria es parte fundamental de la misma. La peculiaridad del sector conlleva que al comienzo de la promoción a desarrollar sea necesario suscribir con un banco un Préstamo Hipotecario Promotor, que además de financiar las obras de ejecución, también sirva al finalizar las obras, para financiar a largo plazo la adquisición de vivienda a cada uno de los compradores particulares.

Este no puede suscribirse hasta no disponer de la preceptiva Licencia de Obras y las Escrituras de Obra Nueva y División Horizontal.

En este caso, la entidad bancaria otorgó, en primer lugar, un Préstamo Suelo para la compra del solar por importe de 2.300.000 Euros, al 4,64% de interés anual. El banco tomó como garantía hipotecaria el propio solar, que fue tasado previamente por un valor superior a su precio de venta.

La operación se planteó como un «préstamo puente» hasta la posterior concesión del Préstamo Hipotecario Promotor cuando se dispusiese de la Licencia de Obra y de las Escrituras de Obra Nueva y División Horizontal. Cuando pudo formalizarse el Préstamo Promotor de 6.570.000 Euros, se incorporó el importe del Préstamo Suelo, cancelando este último.

El control de gestión de una empresa promotora a través del presupuesto de obra

Las condiciones del Préstamo Hipotecario Promotor son:

Importe: 6.570.000 Euros.

Tipo de interés: 5,25% anual fijo durante el tiempo de carencia de amortización de principal. Para la fase amortización se aplicará el Euribor a 1 año + 1 punto de diferencial.

Plazo de Amortización: 27,5 años (25 de amortización y 2,5 años de carencia)

Forma de disposición del Préstamo: a la firma del mismo se dan por dispuestos, con anterioridad, los 2.300.000 Euros utilizados para la compra del solar.

Para el resto de 4.270.000 Euros se establece disponer en Fase de Ejecución, mediante Certificaciones de Obra, la cantidad de 1.484.208 Euros, dejando para la Fase final de Subrogación 2.785.792 Euros. Se pactó expresamente que en función de las necesidades financieras pudieran transferirse cantidades de Fase Subrogación a Fase Ejecución.

Destacar en cuanto a los tipos de interés pactados, que ante la convulsión que presentaban los mercados se prefirió asegurar un tipo de interés fijo durante la carencia del préstamo que evitara cualquier posible alteración al alza.

Como se puede ver, el importe del Préstamo Suelo no cubrió todos los gastos que se dieron hasta la concesión del Préstamo Promotor (Tabla 1). Estos gastos adicionales los aportó la empresa de sus Fondos Propios.

Los costes iniciales para la totalidad de esta promoción ascienden a la cantidad de 6.057.100 Euros, como puede colegirse.

En la Tabla 8 vemos que los ingresos iniciales ascienden a 7.908.600 Euros. Los datos se calcularon partiendo del supuesto de venta de todos los inmuebles durante el desarrollo de la promoción, en base a la situación del mercado y la experiencia de la empresa. En el Anexo B se tienen los detalles de precios de venta inicialmente previstos, la distribución hipotecaria del préstamo para cada inmueble, y los anticipos a recibir de clientes.

Este estudio indica la rentabilidad del proyecto, al desprenderse del mismo un margen bruto de 1.851.500 Euros, que supondría un 30,56% sobre el total de costes iniciales previstos y un 23,41% sobre la previsión inicial de ingresos por ventas.

### **6. 3. ORDEN CRONOLÓGICO DE LOS PRINCIPALES HITOS**

El solar se adquirió mediante Préstamo Suelo en abril de 2008. Seguidamente se procedió a la demolición de la antigua edificación, realización del Estudio Geotécnico del

terreno y redacción del Proyecto Básico, así como de otros informes técnicos necesarios para solicitar la Licencia de Obra.

Al mismo tiempo se iniciaron los contactos comerciales con bancos para la financiación. Posteriormente se elaboró el Proyecto de Ejecución, se solicitaron ofertas a empresas constructoras, y se preparó la información de carácter comercial para que el departamento de ventas pudiera comenzar la prospección comercial.

Con el Proyecto de Ejecución redactado y la Licencia de Obras se elevaron a público las Escrituras de Obra Nueva y División Horizontal, y posteriormente se firmó el Préstamo Hipotecario Promotor. Desde la adquisición del solar hasta este momento transcurrieron 6 meses. Se adjudicó la ejecución a una constructora, y comenzaron las obras. El plazo de ejecución material se fijó de 18 meses. Es decir, el plazo previsto para el desarrollo completo de la promoción de estimó en 25 meses.

Partiendo del Estudio de Viabilidad, se ha elaborado el siguiente cuadro de Tesorería Previsional:

El control de gestión de una empresa promotora a través del presupuesto de obra

Tabla 10. Presupuesto de Tesorería. Fuente: Elaboración propia:

Concepto	trimestre 1	trimestre 2	trimestre 3	trimestre 4	trimestre 5	trimestre 6	trimestre 7	trimestre 8	mes 25
<b>EXPLOTACION:</b>									
<b>COBROS</b>									
Ventas inmuebles	0	86.246	112.628	141.120	279.625	411.535	538.246	414.945	5.924.255
suma a origen	0	86.246	198.874	339.994	619.619	1.031.154	1.569.400	1.984.345	7.908.600
<b>PAGOS</b>									
Adquisición del solar	2.359.390								
Demolición	37.800								
Acometidas servicios	7.000								
Proyectos técnicos		53.100							
Dirección facultativa obras						19.000			19.000
Honorarios Jefe de obras	4.800	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Licencias, tasas y controles		300	83.677	2.000	1.000	1.500	1.000	1.000	5.000
O.N. y D.Horizontal			103.758						
Seguros	3.000		7.600			3.000			3.000
Préstamo hipotecario			132.000						
Presupuesto ejecucion obras		56.875	266.775	344.717	147.820	332.766	614.080	187.207	102.677
Gastos ventas			23.725	44.452	59.314	59.314	37.961	12.492	
Gtos. Grales. y publicidad	12.000	18.000	18.000	18.000	14.000	14.000	14.000	14.000	8.000
Imprevistos	5.000	10.000		10.000			5.000	5.000	5.000
<b>FINANCIACION:</b>									
Gastos avales			1.000	2.000	3.000	4.000	5.000		5.000
Intereses	26.690	26.691	86.231	86.231	86.231	86.232	86.231	86.231	86.232
	<b>2.455.680</b>	<b>173.966</b>	<b>731.766</b>	<b>516.400</b>	<b>320.365</b>	<b>528.812</b>	<b>772.272</b>	<b>314.930</b>	<b>242.909</b>
suma a origen	<b>2.455.680</b>	<b>2.629.646</b>	<b>3.361.412</b>	<b>3.877.812</b>	<b>4.198.177</b>	<b>4.726.989</b>	<b>5.499.261</b>	<b>5.814.191</b>	<b>6.057.100</b>

Tabla 11. Presupuesto de Tesorería (Continuación). Fuente: Elaboración propia

Concepto	trimestre 1	trimestre 2	trimestre 3	trimestre 4	trimestre 5	trimestre 6	trimestre 7	trimestre 8	mes 25
(A).- Cobros explotación	0	86.246	112.628	141.120	279.625	411.535	538.246	414.945	5.924.255
suma a origen	0	86.246	198.874	339.994	619.619	1.031.154	1.569.400	1.984.345	<b>7.908.600</b>
(B).- Pagos explotación	2.455.680	173.966	731.766	516.400	320.365	528.812	772.272	314.930	242.909
suma a origen	2.455.680	2.629.646	3.361.412	3.877.812	4.198.177	4.726.989	5.499.261	5.814.191	<b>6.057.100</b>
saldo neto	-2.455.680	-87.720	-619.138	-375.280	-40.740	-117.277	-234.026	100.015	
saldo inicial	155.680								
FINANCIACION:									
(C).- Préstamo hipotecario	2.300.000	87.720	619.138	375.280	40.740	117.277	234.026	10.027	2.785.792
suma a origen	2.300.000	2.387.720	3.006.858	3.382.138	3.422.878	3.540.155	3.774.181	3.784.208	<b>6.570.000</b>
saldo final	0	0	0	0	0	0	0	110.042	
(D).- Amortización préstamo									<b>-6.570.000</b>

## El control de gestión de una empresa promotora a través del presupuesto de obra

Tanto en el Estudio de Viabilidad, como en las Previsiones Iniciales de Tesorería, se parte del supuesto de vender la totalidad de la promoción en un plazo de 24 meses.

En Tabla 10, se reflejan los cobros por ventas agrupados trimestralmente. Para los pagos se sigue el mismo criterio.

En el Presupuesto de Tesorería se resumen, por trimestres, los saldos de la explotación (Tabla 10 y Tabla 11). El déficit trimestral es cubierto mediante Certificaciones a cobrar del Préstamo.

En el mes 25 se regularizan los ingresos de ventas por la elevación a público de los contratos privados de compraventa (Tabla 10). También en este mes se procede a la amortización del Préstamo formalizado (Tabla 11). La escritura pública de compraventa lleva aparejada la subrogación o cancelación, en su caso, de la carga hipotecaria del inmueble por parte de cada comprador

## 7. Ejecución, comprobación y desviaciones

Como se ha explicado con anterioridad, la empresa ha elaborado un Estudio de Viabilidad, así como un Presupuesto de Tesorería que sirven de eje, a la dirección de la empresa, para conocer y prever cómo se desarrollará el proyecto.

Obviamente, estos análisis se hacen *a priori* con la información disponible en cada momento, y consecuentemente son incapaces de predecir todos y cada uno de los sucesos aleatorios que pueden suceder en el futuro.

Por esta razón la empresa deberá hacer un seguimiento minucioso y permanente de todo el proceso, con la finalidad de detectar, lo antes posible, si las hubiere, las desviaciones que se den respecto a los números iniciales, con el fin de atajarlas con inmediatez y evitar que el aumento de costes aparejado sea muy significativo.

En la ejecución de desarrollos urbanísticos la experiencia permite que los tiempos estimados sean bastante aproximados a los reales. Esta regla es aplicable sólo de cota cero (nivel de calle) hacia arriba. Sin embargo, los trabajos en el subsuelo siempre están expuestos a factores imponderables, pues no se sabe a ciencia cierta lo que puede encontrarse en la excavación del terreno, a pesar de contar previamente con un estudio geotécnico del mismo cuyos resultados, si bien son representativos, no son determinantes.

En el caso de Cartagena, cualquier excavación en el Casco Antiguo y sus cercanías se enfrenta con dos dificultades añadidas. Por un lado, está la poca profundidad a la que se encuentra el nivel freático, es decir, la cercanía al agua del mar que por permeabilidad penetra tierra adentro. La ciudad, además, estaba prácticamente rodeada de agua, tanto del puerto, como por la laguna del Almarjal, donde ahora se ubica el Ensanche.

De otro lado, la existencia de restos arqueológicos hace obligatorio, en la zona delimitada por Urbanismo al efecto, la realización de catas arqueológicas previas a la excavación, cuyo coste y duración debe asumir el Promotor. En este caso, como se menciona, por estar fuera del Casco no eran obligatorias, pero esto no aseguraba la no existencia de restos arqueológicos.

Después de esta introducción, comentar que, en la ejecución de obra, el *planning* original se incrementó tres meses más debido, precisamente, a problemas técnicos surgidos con la cimentación del subsuelo.

Por un lado, la *t* del nivel freático era mayor de la estimada por la Dirección Facultativa de Obras, y por otro, aparecieron asientos diferenciales en las cimentaciones de algunos

edificios colindantes. Estos hechos obligaron a replantear los cálculos de la cimentación, además de realizar acciones tendentes a corregir estos imprevistos mediante reforzamientos e impermeabilización especial de elementos estructurales y técnicas de ejecución adecuadas.

El resultado de estas desviaciones fue:

Un incremento en los costes de la cimentación del edificio que la empresa constructora adjudicataria de las obras presupuestó en 262.432 Euros. También en las acometidas de electricidad, agua y saneamiento, por motivos técnicos, la constructora pasó un presupuesto adicional de 1.430 Euros (ver Tabla 12 y comparar con Tabla 4)

Tabla 12 Gastos ejecución de obras (finales). Fuente: Elaboración propia

Concepto	Precio	Total	% s/coste
<b><u>Gastos ejecución de obras:</u></b>			
Presupuesto ejecución obras	2.315.349	2.315.349	36,66
Gastos demolición	28.000	2.343.349	0,44
Control calidad	4.000	2.347.349	0,06
Acometida eléctrica	3.200	2.350.549	0,05
Acometida agua	2.850	2.353.399	0,05
Acometida saneamiento	2.380	2.355.779	0,04
		<b>2.355.779</b>	<b>37,30</b>

El aumento de tres meses mencionado con anterioridad en la ejecución de la obra, supuso para la empresa un incremento de 39.465 Euros en intereses bancarios (ver Tabla 13 y comparar con Tabla 5).

Tabla 13 Gastos Financieros (Finales). Fuente: Elaboración propia

Concepto	Precio	Total	% s/coste
<b><u>Gastos financieros:</u></b>			
Tasación	1.000	1.000	0,02
Comisión estudio y apertura préstamo	16.000	17.000	0,25
Notaria	5.000	22.000	0,08
Registro Propiedad	2.000	24.000	0,03
Interés préstamo	696.465	720.465	11,03
Gastos financieros avales	15.360	735.825	0,24
		<b>735.825</b>	<b>11,65</b>



Analizadas las causas de los incrementos de costes respecto a las previsiones iniciales, procede relatar las incidencias que en las ventas de inmuebles se han producido durante la ejecución, desarrollo del proyecto y fase posterior:

En todo proyecto el control y seguimiento de todas sus variables endógenas se da por hecho. Evidentemente, las incidencias exógenas al mismo pueden preverse de forma relativa.

En la promoción objeto de estudio, se dan circunstancias muy especiales y no puede descontextualizarse el mismo del entorno en el que se desarrolló.

Cuando nace el proyecto, año 2008, se está gestando una situación económica que a la postre ha derivado en una crisis de proporciones desconocidas de tal envergadura, que, a día de hoy, su persistencia es palpable.

La empresa, ya en las negociaciones previas para la obtención de la financiación, comenzaba a detectar ciertas anomalías en el comportamiento bancario. De hecho, el aceptar las condiciones en cuanto a tipos de interés y forma de disposición del préstamo promotor lo fueron más por criterio de prudencia, que de exigencia negociadora.

A pesar de lo reseñado, las prospecciones de mercado del departamento comercial seguían siendo optimistas en cuanto a demanda del tipo de inmuebles que se pensaban proyectar.

Iniciada la comercialización el nivel de ventas era el habitual, pero conforme la situación económica se fue deteriorando, y la cobertura informativa transmitía a la sociedad lo que estaba ocurriendo (derrumbe de mercados financieros, quiebras bancarias y de importantes promotoras, etc.) comenzó, en un principio, a ralentizarse el nivel de reservas, para posteriormente, cuando al miedo transmitido se añadió la coletilla repetida *«no es momento de comprar casas, los precios van a bajar»*, paralizarse completamente las ventas.

Como resultado de lo anterior, y a pesar de todas las dificultades añadidas, fáciles de imaginar, la empresa consiguió terminar completamente la promoción, y obtener las cédulas de 1ª ocupación de los inmuebles. Sin embargo, no pudo evitarse una desviación sustancial en la previsión inicial, vendiéndose lo siguiente: 6 viviendas, 36 plazas de garaje y 3 trasteros (ver Tabla 14).

El control de gestión de una empresa promotora a través del presupuesto de obra

Tabla 14. Ingresos por ventas y cancelación de préstamo al finalizar promoción. Fuente: Elaboración propia

<b>tipo inmueble</b>	<b>cancelación hipotecaria</b>	<b>ingresos venta</b>
1ºA	330.000	396.000
2ºA	315.000	378.000
3ºA	320.000	384.000
4ºA	325.000	390.000
5ºA	365.000	438.000
5ºB	353.000	423.600
36 plazas	1.044.000	1.260.000
trasteros	0	9.000
<b>suman</b>	<b>3.052.000</b>	<b>3.678.600</b>

<b>Préstamo hipotecario inicial</b>	<b>6.570.000</b>
<b>Cancelado por clientes</b>	<b>3.052.000</b>
<b>Préstamo hipotecario pendiente</b>	<b>3.518.000</b>
<b>Ingresos finales venta inmuebles</b>	<b>3.678.600</b>

El resto de inmuebles, es decir, 4 viviendas, 40 plazas de garaje y el local comercial, totalmente terminados, quedaron como existencias de la promotora (ver Tabla 15).

Tabla 15. Inmuebles pendientes de venta. Fuente: Elaboración propia

<b>tipo inmueble</b>	<b>distribución hipotecaria</b>	<b>precios venta</b>
<b>1ºB</b>	<b>315.000</b>	<b>378.000</b>
<b>2ºB</b>	<b>300.000</b>	<b>360.000</b>
<b>3ºB</b>	<b>300.000</b>	<b>360.000</b>
<b>4ºB</b>	<b>310.000</b>	<b>372.000</b>
<b>local</b>	<b>1.133.000</b>	<b>1.360.000</b>
<b>40 plazas</b>	<b>1.160.000</b>	<b>1.400.000</b>
<b>suman</b>	<b>3.518.000</b>	<b>4.230.000</b>

**Préstamo hipotecario pendiente cancelación**

**3.518.000**

**Ventas pendientes de realizar**

**4.230.000**

Observar que esta disminución de ventas ha producido una reducción de los costes financieros por gastos correspondientes a entrega de avales a clientes, inicialmente prevista, cuantificada en 4.640 Euros (ver Tabla 13 y comparar con Tabla 5).

Finalizada la promoción, se aplican a los ingresos y costes inicialmente previstos las variaciones producidas, obteniéndose los datos finales reflejados en Tabla 16.

Tabla 16. Margen resultado final. Fuente: Elaboración propia

<b>Concepto</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costes</b>	<b>Diferencia</b>
Total ingresos ventas finales	3.678.600		3.678.600
Valor inmuebles terminados pendientes de venta	4.230.000		7.908.600
Imprevistos no consumidos en previsión inicial	40.000		7.948.600
Total costes previstos inicialmente		6.057.100	1.891.500
Mayor incremento de costes finales		298.687	1.592.813
<b>MARGEN BRUTO FINAL</b>			<b>1.592.813</b>

El control de gestión de una empresa promotora a través del presupuesto de obra

Como resumen, una vez comparadas las previsiones iniciales con las resultantes finales, cabe destacar lo siguiente:

Se ha producido un incremento sobre los costes iniciales previstos del 4,93% pasando estos de 6.057.100 Euros a 6.355.787 Euros

Con respecto a ventas inicialmente previstas, se deduce una reducción del 53,49%, siendo las previstas inicialmente de 7.908.600 Euros, y las finales de 3.678.600 Euros.

Los inmuebles terminados y no vendidos que quedan en el Balance de la empresa pendientes de venta, están valorados en 4.230.000 Euros.

Finalmente, reseñar que el margen bruto resultante es de 1.592.813 Euros, cuando las previsiones fueron de 1.851.500 Euros, es decir, un 13,97% menor.

## 8. Planteamiento para tiempos de crisis

Dado el resumen económico de la promoción, por debajo de los números previstos inicialmente, llegados a este punto, la empresa se plantea las siguientes alternativas:

1. Adaptar el valor de los inmuebles a los precios que supuestamente el mercado indica como adecuados para una rápida comercialización, lo que supondría una bajada de precios importante y con ello, posiblemente, vender a pérdidas.
2. Buscar una alternativa a la venta, como puede ser el mercado de alquiler, a los efectos de ganar tiempo esperando una mejoría del mercado.

En el primer caso, teniendo en cuenta que la crisis se muestra persistente enrareciendo un normal comportamiento del mercado, entrar en el juego de ofertas a la baja sin tener garantía alguna de precio de venta final resultante, es descartada.

Por contra, la segunda opción podría resultar, *a priori*, más ventajosa, siempre y cuando se diera la circunstancia de conseguir una negociación adecuada con el banco que contemplara reducción de intereses, con novación del préstamo hipotecario promotor pendiente a un plazo razonable con carencia.

Planteados los términos de negociación al banco, se le hace ver la conveniencia para ambas partes de la propuesta planteada, pues esta solución supone para ellos permitir la continuidad de su actividad financiera, evitando otras opciones más perjudiciales, por el endurecimiento de la normativa del Banco de España en materia de dotaciones y provisiones contables.

Negociado lo anterior, se consigue el objetivo perseguido, acordándose novar el préstamo con cinco años de carencia para amortización de principal y un interés anual fijo del 2,5% para dicho periodo.

Tabla 17. Alquileres inmuebles no vendidos. Fuente: Elaboración propia

inmueble	n°	precio mes alquiler	n° meses	ingreso anual
1° B	1	700	12	8.400
2° B	1	700	12	8.400
3° B	1	750	12	9.000
4° B	1	750	12	9.000
plazas garaje	40	90	12	43.200
local comercial	1	2.100	12	25.200
			suman	103.200
<b>Préstamo pendiente de cancelación</b>				<b>3.518.000</b>
<b>Cuota anual intereses al 2,50%</b>				<b>87.950</b>
Total ingresos alquileres				103.200
Total pago intereses préstamo				87.950
			<b>margen bruto anual</b>	<b>15.250</b>

## 9. Conclusiones

Empezamos este trabajo con el objetivo de mostrar el desarrollo de un proyecto inmobiliario, desde su conceptualización como idea, hasta su completa terminación.

Hemos podido observar la complejidad del sector inmobiliario por la cantidad de variables y agentes que intervienen en él, además de otros factores que lo caracterizan.

La repercusión del suelo en el coste final del producto suele ser muy elevada. Esto se ha debido a que la oferta de suelo, por legislación urbanística, es limitada. Se añade el agravante de la especulación inmobiliaria en los años previos a la crisis.

Además, el promotor no dispone de una variedad de suelo a elegir de todos los tamaños, por lo que muchas veces se ve obligado a desarrollar proyectos por encima o por debajo, de sus necesidades óptimas.

Como ya se explicó anteriormente, la participación de la banca es prácticamente condición sine qua non para la realización de cualquier proyecto inmobiliario.

Este hecho siempre vinculó estrechamente a ambos sectores, creando una interdependencia, a mi juicio negativa, donde «la mala salud de uno» arrastra inexorablemente al otro. Ejemplo palpable de ello lo tenemos en la crisis económica actual.

La duración plurianual de una promoción inmobiliaria aumenta su exposición a riesgos, pues tiempos de fabricación más largos incorporan una mayor incertidumbre. No es lo mismo intentar prever qué pasará a lo largo del mes en curso, que el devenir de, por ejemplo, los próximos dos años.

La existencia de desviaciones respecto a los costes previstos de obra se debe a que, como ya comentamos, en los trabajos que se realizan en el subsuelo es imposible saber de antemano qué nos vamos a encontrar y cuánto tiempo nos llevará solucionarlo.

Los altos importes de las inversiones económicas a realizar son un hándicap respecto a otros sectores, pues los errores se pagan caros, llegando incluso al cierre de la empresa.

Se deduce de este estudio que tanto la repercusión del suelo, como el presupuesto de ejecución material de obra, constituyen el coste principal del producto terminado, condicionando, claramente, el precio final de venta.

La repercusión de suelo es un factor exógeno difícil de controlar por una empresa de forma individual. Pero en la ejecución material de la obra sí podemos buscar una mayor eficiencia para intentar disminuir costes.

La intensa participación de mano de obra en la construcción de un inmueble, con la interminable sucesión de oficios que intervienen, hace de su ejecución un proceso casi artesanal con el consecuente encarecimiento que ello conlleva. Seguimos construyendo, salvando las distancias, como los egipcios: ladrillo a ladrillo.

Entendemos que la inclusión de procedimientos que aumentaran, en lo posible, el grado de industrialización en una obra, servirían para la reducción de costes por este concepto.

Y por encima de todo, el control y seguimiento minucioso, riguroso, y permanente de todas las fases de una promoción inmobiliaria, será imprescindible como herramienta para el órgano de gestión de la empresa, pues le permitirá reaccionar, lo antes posible, ante cualquier incidencia que pueda afectar en mayor o menor medida, anticipándose o corrigiendo, en su caso, la desviación en costes que suelen llevar aparejada.

Como último punto a mencionar, hemos visto que la disminución de ventas respecto a su objetivo inicial ha sido un escollo más a sortear. Ante un nuevo escenario que amenazaba la rentabilidad económica de la promoción, los gestores han hecho un análisis consecuente, sopesando alternativas y tomado una decisión, (el arrendamiento de los inmuebles sin vender), que parece sostenible a medio plazo, a la espera de horizontes comerciales más favorables. El tiempo lo dirá.



## ANEXO A. PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN MATERIAL

CAPITULO	DESCRIPCIÓN CAPÍTULOS	IMPORTE (€)	%
1	ACONDICIONAMIENTO DEL TERRENO	66.920	3,26
2	RED DE SANEAMIENTO	13.156	0,64
3	CIMENTACIONES Y MUROS PANTALLA	459.590	22,39
4	ESTRUCTURAS	355.570	17,32
5	CANTERIA	55.661	2,71
6	ALBAÑILERIA, CERRAMIENTOS, DIVISIONES Y RECIBIDOS	184.794	9,00
7	REVESTIMIENTOS Y FALSOS TECHOS	120.911	5,89
8	CUBIERTAS	42.629	2,08
9	PAVIMENTOS	98.944	4,82
10	ALICATADOS, CHAPADOS PREFABRICADOS	17.280	0,84
11	CARPINTERIA DE MADERA	48.432	2,36
12	CARPINTERIA DE ALUMINIO Y PVC	77.659	3,78
13	CERRAJERIA	35.547	1,73
14	VIDRIERIA Y TRANSLUCIDOS	7.593	0,37
15	INSTALACIONES ELECTRICAS Y DOMOTICA	111.800	5,45
16	ILUMINACION	4.332	0,21
17	INSTALACION TELECOMUNICACIONES E INFORMATICA	13.052	0,64
18	INSTALACION DE FONTANERIA	26.879	1,31
19	APARATOS SANITARIOS	19.377	0,94
20	INSTALACION DE CALEFACCION Y ACS	84.390	4,11
21	INSTALACION DE AIRE ACONDICIONADO	64.204	3,13
22	INSTALACION DE GAS	5.000	0,24
23	PINTURA Y DECORACION	58.026	2,83
24	INSTALACION DE ELEVACION	35.673	1,74
25	INSTALACIONES DE PROTECCION	21.767	1,06
26	SEGURIDAD	23.731	1,16
	<b>TOTAL PRESUPUESTO GENERAL</b>	<b>2.052.917</b>	<b>100,00</b>

## ANEXO B. HIPOTECARIOS Y PRECIOS DE VENTA INICIALMENTE PREVISTOS

tipo inmueble	distribución hipoteca	recibir durante ejecución	recibir subrogación	precio venta	anticipos clientes
1ªA	330.000	195.888	134.112	396.000	79.200
1ªB	315.000	186.984	128.016	378.000	75.600
2ªA	315.000	186.984	128.016	378.000	75.600
2ªB	300.000	178.080	121.920	360.000	72.000
3ªA	320.000	189.952	130.048	384.000	76.800
3ªB	300.000	178.080	121.920	360.000	72.000
4ªA	325.000	192.920	132.080	390.000	78.000
4ªB	310.000	184.016	125.984	372.000	74.400
5ªA	365.000	216.664	148.336	438.000	87.600
5ªB	353.000	209.541	143.459	423.600	84.720
local	1.133.000	672.549	460.451	1.360.000	689.972
plazas	2.204.000	1.192.550	1.011.450	2.660.000	798.000
trasteros	0	0	0	9.000	9.000
suman	6.570.000	3.784.208	2.785.792	7.908.600	2.272.892

Financiación garantizada inicialmente **6.570.000**

Préstamo disponible mediante certificaciones de obra **3.784.208**

Disponibles ventas por anticipos de clientes **2.272.892**

Total previsión disponible durante ejecución **6.057.100**

TOTAL INGRESOS VENTAS **7.908.600**

ANTICIPOS DE CLIENTES **-2.272.892**

A COBRAR AL ESCRITURAR **5.635.708**

## Bibliografía

AECA. (1992). *El Proceso Presupuestario en la Empresa. Madrid*. Madrid: AECA.

AECA. (2013). *Contabilidad de Gestión para la Toma de Decisiones*. Madrid: AECA.

AECA. (2016). *La Contabilidad de Gestión en las Empresas Constructoras*. Madrid: AECA.

Dirección General de Arquitectura, Vivienda y Suelo. (2012). *Observatorio de Vivienda y Suelo*. Madrid: Ministerio de Fomento.

Gomariz Mercader, E. (2013). Apuntes de la asignatura Contabilidad de Gestión. UPCT.

Martínez Álvarez, J., & García Martos, D. (2014). *Auge y crisis del sector inmobiliario reciente: interrelación con la política económica*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.