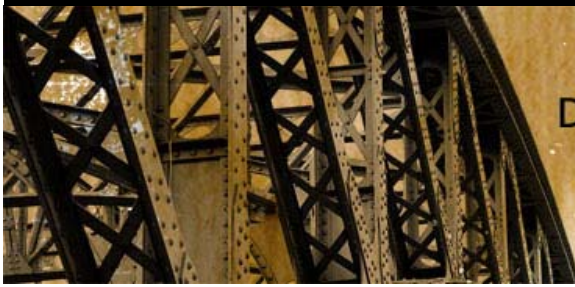




Let's move  
the European construction industry

REFORMA



MASTER DE DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS DEL SECTOR  
DE LA CONSTRUCCIÓN

Proyecto formativo

# MÁSTER EUROPEO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN



## ÍNDICE

1	DEMANDA DE FORMACIÓN.....	2
2	DISEÑO DEL PROYECTO FORMATIVO.....	3
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	3
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
2.3	ESTRUCTURA GENERAL.....	4
2.4	METODOLOGÍA Y TEMPORALIZACIÓN.....	5
2.5	DETALLE DE LOS CONTENIDOS.....	6
2.6	MATERIAL DIDÁCTICO.....	13
2.7	PROFESORADO.....	14
2.8	CERTIFICACIÓN ACADÉMICA.....	14



## 1 DEMANDA DE FORMACIÓN

El *Máster de Dirección de Empresas del Sector de la Construcción* surge como respuesta a una demanda de formación requerida por los directivos de empresas del sector de la construcción que desean **mejorar los índices de calidad y competitividad de las empresas** en las que se integran. Para lograr estos objetivos reclaman una **formación que integre conocimientos sobre todas las áreas de actividad de una empresa constructora** y nazca con una **dimensión claramente europea** a fin de potenciar la movilidad transnacional y coadyuvar a que las empresas puedan expandir su modelo de negocio al mercado europeo.

El mejor camino para dar respuesta a esta necesidad formativa es disponer de un programa superior de formación, extrapolable a cualquiera de los países de nuestro entorno, que proporcione una cualificación europea. Entre los beneficios que aporta esta cualificación destacan el mayor grado de contraste y compatibilidad entre programas formativos de directivos de cualquier país y el **reconocimiento europeo** de la formación recibida.

Tras un análisis detallado de la necesidad de formación detectada se concluye que el diseño del programa de formación debe:

- Ser **eminente práctico**, minimizando los aspectos conceptuales y haciendo especial hincapié en el componente práctico para aumentar las posibilidades de transferencia de los conocimientos adquiridos.
- Ofrecer un **amplio conocimiento sobre las estrategias habituales** de gestión específicas del sector de la construcción.
- Transmitir una **visión global e integradora de la empresa constructora**, contemplando las diferentes áreas de gestión: estratégica, económico-financiera, legal, laboral y comercial.
- Fomentar la **interrelación entre los participantes** para generar en el aula un ambiente colaborativo que pueda ser extrapolado, con posterioridad, al mundo de los negocios para desarrollar alianzas entre empresas que les permita acometer proyectos de más envergadura.
- Promover la **internacionalización de las empresas**, que hoy en día deben enfrentarse al reto de una economía cada vez más globalizada, con el objetivo de facilitar que su expansión al mercado europeo.



FLC del Principado de Asturias ha experimentado según estos criterios un programa formativo que a continuación se detalla con un éxito de participación y resultados muy positivos que utilizaremos como ejemplo en los apartados siguientes.

## 2 DISEÑO DEL PROYECTO FORMATIVO

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a los asistentes los conocimientos necesarios para el desarrollo de la función directiva en empresas del sector de la construcción, aportando una visión práctica e integradora del proyecto empresarial que contemple las diferentes áreas de gestión de la misma.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para lograr la consecución del objetivo general se decide organizar el programa formativo en áreas funcionales que responden a cada uno de los siguientes objetivos específicos:

- Acometer una adecuada dirección estratégica en las empresas de construcción utilizando las técnicas y herramientas de viabilidad de proyectos que permiten valorar la rentabilidad de los proyectos empresariales. Todo ello, tomando como modelo el proceso seguido por otras empresas que hayan logrado expandirse con éxito al mercado internacional.
- Enriquecer las competencias directivas, comunicativas y comerciales de los asistentes a través de la aplicación de estrategias de negociación y estrategias de gestión de compras.
- Adquirir y actualizar conocimientos teórico-prácticos sobre técnicas y herramientas que faciliten acometer personalmente la dirección financiera y económica de la empresa.
- Abordar desde una perspectiva práctica la jurisprudencia reciente que ha dado lugar al marco normativo que regula el sector de la construcción.
- Desarrollar habilidades y competencias en materia de recursos humanos tanto en lo referente a la gestión y administración de personal como a las técnicas y estilos de dirección que permiten mejorar el clima laboral de la organización.
- Optimizar la relación comercial con los clientes y dar a conocer el papel del proceso de marketing como generador de valor y su correlación con la estrategia general de la organización.



## 2.3 ESTRUCTURA GENERAL

El Máster con una **duración total** de **140 horas** se estructura en **siete áreas** que desarrollan los conocimientos y herramientas prácticas de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Cada **área se organiza uno o varios seminarios** de 10 horas de duración cada uno.

ÁREA	SEMINARIOS	HORAS
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	1: Planificación estratégica. Plan de negocio	20
	2: Estudio de viabilidad de proyectos empresariales	
GESTIÓN DE COMPRAS Y NEGOCIACIÓN	3: Gestión de compras y subcontratos	20
	4: Estrategias de negociación y preparación del negociador	
GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	5: Financiación de la empresa. Negociación bancaria	40
	6: Análisis Financiero	
	7: Control y análisis de Costes	
	8: Fiscalidad y tributación de las operaciones inmobiliarias	
MARCO NORMATIVO	9: Ley de contratos del sector público	20
	10: Legislación específica sector construcción	
GESTIÓN LABORAL	11: Convenio colectivo del Sector de la Construcción. Normativa laboral. Gestión de Recursos Humanos	10
GESTIÓN COMERCIAL	12: Estrategia comercial. Plan de Marketing. Negociación con clientes. Contratación	10

El programa formativo concluye con la realización de un **módulo de sostenibilidad energética tiene un carácter transnacional** que aborda contenidos relacionados con la **rehabilitación sostenible** y la **eficiencia energética**, dos de los conceptos clave que hoy en día el sector de la construcción debe afrontar:

SOSTENIBILIDAD ENERGÉTICA	13: Visitas de estudio y seminario transnacional	20
---------------------------	--	----

Este seminario transnacional se realizó íntegramente en **Roma** con la colaboración del **Formedil**.



## 2.4 METODOLOGÍA Y TEMPORALIZACIÓN

Se propone una metodología **íntegramente presencial** que facilite la interrelación entre los asistentes.

Para ayudar a que un programa de formación tan exigente sea plenamente compatible con la actividad laboral de los participantes se recomienda realizar **una única sesión semanal**, preferiblemente en horario intensivo de tarde (jornadas de cinco horas, por ejemplo, de 16:00 a 21:00 horas).

La temporalización del programa, de aproximadamente **ocho meses de duración**, se fijará, preferiblemente, evitando los meses estivales y Diciembre.

Es recomendable definir algunas **semanas de descanso** que permitan que el participante disfrute de una pausa durante el largo periodo lectivo. Una buena opción para conseguir esto sin romper el ritmo de estudio es programar una semana libre una vez finalizada cada una de las seis áreas de formación que integran el Máster.

Siempre que sea posible el **módulo transnacional** se programará **unos meses después** de finalizar el Máster para facilitar que los alumnos puedan, en ese periodo, transferir a su actividad laboral los conocimientos adquiridos durante el periodo de formación.

La imagen siguiente muestra el calendario lectivo del proyecto experimental:

OCTUBRE 2009							NOVIEMBRE 2009							DICIEMBRE 2009															
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D									
			1	2	3	4					6	7	8	1										1	2	3	4	5	6
5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13									
12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15	14	15	16	17	18	19	20									
19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22	21	22	23	24	25	26	27									
26	27	28	29	30	31		23	24	25	26	27	28	29	28	29	30	31												
							30																						
ENERO 2010							FEBRERO 2010							MARZO 2010															
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D									
			1	2	3		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7									
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14									
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21									
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28									
25	26	27	28	29	30	31								29	30	31													
ABRIL 2010							MAYO 2010																						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D																
			1	2	3	4					7	8	9																
5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9																
12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16																
19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23																
26	27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30																
							31																						

Las jornadas técnicas pertenecientes al seminario transnacional que se realizaron en Roma se desarrollaron los días 4, 5 y 6 de noviembre de 2010.



## 2.5 DETALLE DE LOS CONTENIDOS

### MÓDULO DE ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

#### **Seminario 1: Planificación estratégica. Plan de negocio**

- El proceso de la dirección estratégica de la empresa.
- Misión, visión y objetivos estratégicos.
- Análisis externo: análisis del entorno general y del sector industrial.
- Análisis interno: análisis de los recursos y capacidades.
- Estrategias competitivas: Liderazgo en costes y diferenciación de producto.
- Estrategias corporativas: expansión, diversificación, integración vertical y reestructuración.
- Evaluación y selección de estrategias.
- Implantación de estrategias: diseño del soporte organizativo.

#### **Seminario 2: Estudio de viabilidad de proyectos empresariales**

- Caso de éxito: el proceso de dirección estratégica en una empresa constructora que se ha expandido con éxito al mercado europeo.
  - El proceso de dirección estratégica en la empresa de construcción: Los objetivos. Análisis externo. Análisis interno. DAFO. Diseño de estrategias. Implantación y control.
  - El desarrollo estratégico: Planes Estratégicos. Desarrollo corporativo: inversiones. Estrategias competitivas: valor y coste. Políticas corporativas. Palancas del desarrollo: Proyectos estratégicos.
- El Protocolo Familiar: una herramienta para la continuidad.
  - La transición generacional (sucesión): Concepto y premisas de partida. El Plan de sucesión. Cuestiones a resolver en un proceso de sucesión. Casos prácticos de opciones sucesorias.
  - El Protocolo Familiar: Tipos de protocolo. Metodología y contenidos del Protocolo Familiar. Aspectos jurídicos. Consideraciones fiscales.
  - Protocolo Familiar desde una perspectiva teórico-práctica: Profesionales de la familia o externos. El reparto de la propiedad en la siguiente generación. La retribución de los miembros de la familia.



## MÓDULO DE GESTIÓN DE COMPRAS Y NEGOCIACIÓN

### Seminario 3: Gestión de compras y subcontratos

- Importancia de las compras en el coste y en los plazos.
- Modelos de gestión de compras.
- Proceso y funciones a realizar.
- Cómo planificar las compras: planificación inicial y modelo de planificación.
- Conocimiento del mercado externo.
- Sistema de compras y sus bases de datos.
- El sistema de compras como herramienta de decisión.
- Acuerdos comerciales.
- Definición de necesidades.
- Alternativas y cambios.
- Ofertas: petición y gestión de ofertas.
- Elaboración de documentos contractuales.
  - Diferentes tipos de contrato.
  - Precontrato.
  - Pedidos abiertos.
  - Control de lo contratado.
  - Modelo de control de lo contratado.
  - Gestión de los contratos. Análisis final del contrato.
- Nuevos precios y trabajos por administración.
- Pagos por factura. Control de facturas y pagos.
- Evaluación de proveedores.

### Seminario 4: Estrategias de negociación y preparación del negociador

- Importancia de las compras en el coste y en los plazos.
- Análisis de casos prácticos reales: Aspectos positivos y negativos. Trabajo formando equipos en competencia. Clasificación de las causas del éxito y del fracaso en varias negociaciones.
- Simulación de varias negociaciones entre equipos con intereses enfrentados. Análisis de errores cometidos y de objetivos conseguidos.
- Ofertas: petición y gestión de ofertas.
- Teoría del Ganar-Perder. Perfil habitual del enfoque de una negociación.
- Cualidades del buen negociador. Defectos a evitar. Lista de comprobación para la preparación de una negociación.
- Reglas a seguir en una negociación. Aspiraciones y Concesiones. Personalización de objetivos de conducta, y corrección de tendencias individuales. Lista de las habilidades negociadoras personales a potenciar.



## MÓDULO DE GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

### Seminario 5: Financiación de la empresa. Negociación bancaria

- Política de financiación
  - Objetivos de la dirección financiera de la empresa
  - Fuentes de financiación
  - Financiación con fondos propios
  - Financiación bancaria. Productos de financiación bancaria
  - Otras fuentes de financiación
- Negociación bancaria
  - Gestión bancaria. Filosofía de las relaciones banca-empresa
  - Preparación de la negociación con la entidad bancaria
  - Evaluación crediticia de las empresas
  - Claves de la negociación
  - Renovación y supervisión de la negociación
  - Gestión óptima de las relaciones bancarias

### Seminario 6: Análisis financiero

- Introducción al análisis económico-financiero. Familiarización con la terminología financiera básica para el análisis de estados financieros.
- Consideraciones sobre los ratios.
- Análisis financiero y patrimonial sobre la base de los estados contables: el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias como documentos de análisis.
- Análisis a corto y largo plazo:
  - Análisis de la rentabilidad económica.
  - Análisis de la rentabilidad financiera.
- Metodología básica de la valoración de empresas.

### Seminario 7: Control y análisis de costes

- Conceptos básicos del control de costes.
- Objetivo de la contabilidad de costes
- Encuadramiento de la contabilidad de costes
- Concepto y características de los costes
- Distinción entre gasto y coste
- Justificación del control de costes
- Clasificación de los costes
- Componentes del coste de producto
- Métodos de control de costes



## Seminario 8: Fiscalidad y tributación de operaciones inmobiliarias

- Sistema tributario nacional y europeo.
- Tipos de haciendas e impuestos.
- Infracciones y sanciones.
- Procedimiento de recaudación.

## MÓDULO DE MARCO NORMATIVO

### Seminario 9: Ley de contratos del sector público

- Antecedentes, planteamientos, estructura y principios generales de las leyes de contratación con las administraciones públicas en el contexto europeo.
- La preparación y adjudicación de los contratos
- El contrato de concesión de obras públicas. El contrato de colaboración, la subcontratación, el recurso sumario y otras cuestiones
- El contrato de obras

### Seminario 10: Legislación específica sector construcción

- Contratas y subcontratas. Concepto. Obligaciones. Responsabilidades. Prevención de Riesgos Laborales. Modalidad Contractual vinculada a la subcontratación de obras y servicios.
- Cesión ilegal de trabajadores.
- Obligaciones de subcontratación concernientes a los empresarios. Documentación a custodiar y cumplimentar la obra.
- Infracciones y sanciones.
- Marco normativo regulador de las exigencias básicas de calidad de los edificios y sus instalaciones.

## MÓDULO DE GESTIÓN LABORAL

### Seminario 11: Normativa laboral. Gestión de Recursos Humanos

- Normativa Laboral
  - Marco jurídico-laboral en el sector de la Construcción.
  - Contratación en el sector de la construcción.
  - Costes laborales (nóminas y Seguros Sociales).
  - Nociones sobre la extinción del contrato de trabajo.
- Gestión de Recursos Humanos
  - El factor humano en la empresa.
  - Las políticas de recursos humanos: estilos de dirección.
  - Habilidades directivas y de liderazgo.



## MÓDULO DE GESTIÓN COMERCIAL

### Seminario 12: Estrategia comercial

- Expectativas para el mercado de la construcción.
- El marketing como filosofía empresarial.
- Que es el marketing. Para que sirve.
- El cliente.
- La imagen de marca.
- Necesidad de información.
- El marketing de investigación.
- Estudios de la competencia y la demanda.
- El Plan de Marketing.
- La infraestructura comercial.
- Cubrir las necesidades del cliente.
- Perfil del vendedor.
- La información telefónica.
- La entrevista de ventas.
- La publicidad. Objetivos.
- Medios.
- La publicidad ON LINE.
- El Plan de Publicidad.
- La entrega de la vivienda.
- La calidad de servicio.
- La atención al cliente.
- Gestión de la posventa.
- Conseguir la satisfacción final del cliente.
- Como fidelizar al cliente.
- Las reglas de oro del MARKETING.



## MÓDULO TRANSNACIONAL: Módulo europeo para directivos de empresas del sector de la construcción en materia de construcción y rehabilitación sostenible y eficiencia energética

- **Visitas técnicas** que ejemplifiquen soluciones técnicas innovadoras que conviertan la edificación en un paradigma de características sostenibles o ecoeficientes.
- **Jornadas técnicas** en las que participen profesionales de relevancia en los ámbitos de la rehabilitación, la bioconstrucción y la eficiencia energética de los edificios.
- **Encuentros técnicos/empresariales** que fomenten las relaciones comerciales y aumenten las oportunidades de expansión de mercados para los participantes.





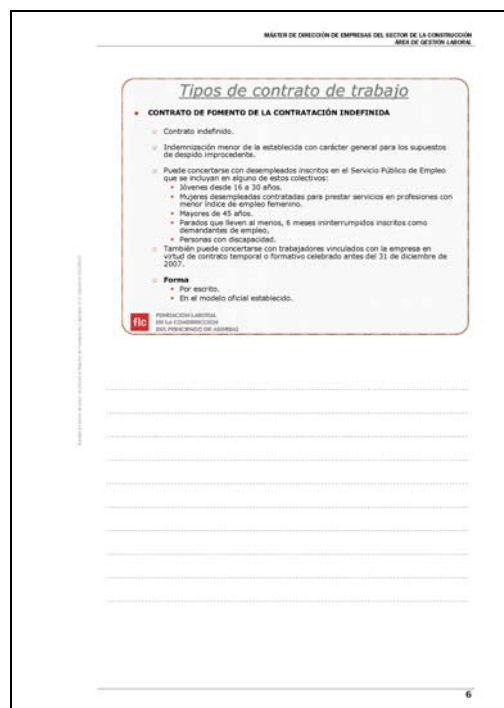


## 2.6 MATERIAL DIDÁCTICO

Como material didáctico de cada seminario se entrega al alumno un manual que contiene documentación que facilita el seguimiento de la materia expuesta por cada ponente.

Todos los manuales entregados deberán seguir **una misma línea de estilo** que ayude a que el alumno perciba la documentación como un bloque homogéneo, aunque este provenga de diferentes ponentes, facilitando así una relectura o consulta posterior del material una vez finalizado el curso. Se recomienda:

- Utilizar un **motivo común para las cubiertas** de todos los manuales.
- Agrupar visualmente los manuales de seminarios relacionados utilizando un **color diferenciado para cada una de las seis áreas** que integran el programa.
- Diseñar un contenido que facilite al alumno el seguimiento de la ponencia. Para ello se facilitará a cada ponente una **plantilla de PowerPoint** a la que deberá ceñirse para crear el desarrollo teórico de su seminario. Cada página del manual impreso que se hace llegar al alumno combinará una zona superior en la que se mostrará cada una de las diapositivas de la presentación y una zona inferior vacía que facilite la toma de apuntes.





## 2.7 PROFESORADO

Es importante que el equipo de profesores esté integrado por **profesionales del ámbito de la gestión empresarial** que además cuenten con amplia **experiencia docente** y sean **técnicos especializados en cada una de las materias** que se desarrollan en el programa formativo, con experiencia profesional y trayectoria laboral contrastada.

Es conveniente que cada seminario sea impartido por un formador experto diferente.

## 2.8 CERTIFICACIÓN ACADÉMICA

El curso tiene una doble certificación:

- La realización de cada seminario se certifica de forma independiente.
- Los participantes que realicen todos los seminarios del programa, asistiendo a un mínimo del 80% de las sesiones, obtienen además el diploma de **Máster de Dirección de Empresas del Sector de la Construcción**.

REFORM E

CENTRO INTEGRADO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA CONSTRUCCIÓN

FUNDACION LABORAL DE LA CONSTRUCCION DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

flc

Hace constar

Que D./D.<sup>a</sup> provisto/a de D.N.I. n.º

Participó con aprovechamiento en la actividad formativa desarrollada por el Centro Integrado de Formación Profesional de esta Fundación titulada:

**MÁSTER DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

V.ºB.º  
El Presidente de FLC

El Director de Formación

Fdo. Serafin Abilio Martinez Fernandez

En Ribera de Arriba, a ..... de ..... de .....

Fechas de desarrollo	N.º de horas	N.º de registro	Contenido
			Se detalla al dorso