

Expansión

inmobiliario

ESPECIAL 'PROJECT MANAGEMENT'

Llega el nuevo gestor de proyectos a prueba de nubarrones

Las principales compañías de dirección integrada de proyectos establecidas en España desgranar los beneficios de implantar el 'project management' en tiempos de recesión a la vista, gracias a su visión global, lo que mejora la rentabilidad de las obras.

ROCÍO RUIZ, Madrid

Las dificultades en el sector inmobiliario y las restricciones financieras han modificado bruscamente los parámetros de trabajo y los planes de negocio de las compañías, que han pasado de incrementos anuales en las cifras de venta a buscar fórmulas para aminorar sus gastos.

Dentro de estas nuevas estrategias, el *project management* (PM) o dirección integrada de proyecto está siendo reclamada por las compañías inmobiliarias como una herramienta para unificar todos los procesos de obra, que permita reducir los plazos de desarrollo y los costes. "El *project management* es el técnico del cliente, un externo que trabaja velando por los intereses de la organización y completamente alineado con los intereses de ésta. Por lo tanto, le preocupa la obra, los costes, el plazo y la explotación posterior, igual que al promotor o inversor", explica Delia Fernández, directora de Consultoría de Espacios y Obras de Savills.

Fases

El desarrollo de un proyecto inmobiliario (ya sea la promoción residencial, logística o la construcción de edificios públicos) supone varias fases, desde su concepción hasta su



La dirección integral de proyectos resulta una herramienta eficaz para el control de gastos.

"El 'project management' es un externo que trabaja velando los intereses de la organización"

Sin una herramienta que aúne todo el proceso, se originan problemas en el resultado final

entrega y explotación, en los que intervienen diferentes equipos de trabajo que, especializados en una determinada etapa del conjunto, deben conseguir completar el proyecto. "En el modelo tradicional de la industria de la construcción, el negocio dependía de numerosos actores que trabajan de forma independiente y de los que se esperaba que fueran capaces de generar piezas que encajasen en el puzzle final de la obra", ex-

plica Miguel Castellví, director general de Inbiser.

Sin la presencia de una herramienta que aunara todo el proceso, se producían divergencias en el modelo tradicional, que se resolvían bajo estrategias dispares, lo que originaba problemas en el resultado final; en esos casos, se empezó a recurrir al PM. "El delicado ensamblaje obligaba a adoptar soluciones de emergencia, que multiplicaban los costes y alargaban los

tiempos acordados; y, en última instancia, se acudía a un *project manager* que arreglara el *desaguisado* y se asumiera el consiguiente desvío presupuestario", agrega Castellví.

Implantación al inicio

Estas complicaciones suponían retrasos y mayores costes, a la hora de llevar a cabo la promoción, algo que se pretende evitar con la implantación de la dirección integrada de proyecto. "La incorporación del *project management* al inicio del proceso es fundamental, ya que permite al *project manager* participar en la toma de las decisiones iniciales, tanto para la definición de las características principales del proyecto, como de la estrategia de contratación a llevar a cabo, que son los aspectos que más influyen en el resultado final de la actuación, y mayores beneficios pueden aportar a nuestros clientes", señala Víctor Roig, director de Project Management de GPO.

"El escenario deseado es poder entrar en la fase de concepción del proyecto, para asesorar al cliente en la definición de objetivos y selección del equipo consultor", afirma el consejero delegado de Acerta, que cree que la presencia de un único supervisor (del trabajo desarrolla-

do y de los plazos de entrega) permite a todos los actores implicados en el proyecto conocer el alcance del proyecto y ser capaces de cumplirlo.

La actual coyuntura genera una búsqueda intensiva por la máxima eficiencia en los desarrollos de los proyectos inmobiliarios, buscando un producto de calidad (que puedan tener buena acogida en el mercado), sin exceder el presupuesto fijado. "En una situación de crisis, las decisiones tienen más relación con el margen de contribución de los proyectos.

"El PM participa en los aspectos que más beneficios pueden aportar a los clientes," señala Vicente Roig

Son momentos en los que el *performance* del equipo de PM tiene muchísima más relevancia y la viabilidad de los proyectos está estrechamente condicionada a una impecable gestión", comenta Ignacio Moro, socio de Moro Soucheiron & Asociados.

A la reducción de costes, se añaden otras ventajas derivadas de la implantación del PM. "Los beneficios son cla-

(Pasa a la página siguiente)

ESTRATEGIA INMOBILIARIA
EN UN MERCADO CAMBIANTE

Descubre todo lo que una consultora inmobiliaria innovadora puede hacer por tu empresa.

MADRID | BARCELONA | MÁLAGA | VALENCIA | LISBOA

20

AGUIRRE
NEWMAN

AGENCIA
INVERSIONES
ARQUITECTURA
GESTIÓN
CONSULTORÍA
CORPORATE FINANCE

ONE STEP AHEAD.

aguirrenewman.com

(Viene de página anterior)

Los beneficios

ros, múltiples y variados, como la puesta en marcha de varios activos inmobiliarios a la vez, sin que ello redunde en el aumento de sus costes internos de personal; el *outsourcing* de aquellas actividades técnicas que no son parte de su *core business*; y el control, mediante una gestión del riesgo proactiva, de todos los elementos que pueden impactar negativamente en el desarrollo de un proyecto", enumera Carlos Pueyo, responsable de PM de la oficina de Barcelona de Cushman & Wakefield.

Equipo externo

El *outsourcing* o la externalización de los servicios de dirección integrada suponen una reducción de gastos directos y continuos de las compañías. "El mayor beneficio del PM es poder tener a los mejores profesionales para cada una de las fases del ciclo de vida del activo, sin tener que incorporarlos a la estructura de la empresa, generando costes innecesarios. Esta inversión siempre se traduce en ahorros tangibles", explica Javier García-Monsalve, consejero delegado de Acerta.

La crisis inmobiliaria también ha creado nuevos negocios para el *project management*. "Ahora se está prestando servicios de *management contracting*, para la finalización de obras que han sido paralizadas o que han sido compradas por alguna entidad

■ Permite un control más directo de la gestión y dirección de obra, repercutiendo directamente en costes y cumplimiento de plazos.

■ Se reduce el número de personal necesario en cada proyecto, pudiendo llevar a cabo varios desarrollos al mismo tiempo.

bancaria", asegura Javier García-Monsalve. La asunción de un papel más gestor de las entidades financieras supone una mayor contratación de servicios de dirección integrada; así como la exigencia de procesos de refinanciación, donde la banca o caja de ahorros demanda un detallado conocimiento de la empresa inmobiliaria. "El PM puede ser de enorme utilidad para la propiedad para obtener financiación. Una estimación correcta de costes y plazos o una revisión exhaustiva de la situación técnica de un proyecto pueden hacer que una oportunidad de desarrollo o de compra pueda ser financiable para una entidad financiera, o la participación de nuevos inversores", apunta Alberto Díaz del Río, director ejecutivo de Desarrollo y Concesiones de Bovis Lend Lease.

Los beneficios económicos del *project management* también incluyen fórmulas de pago en función del éxito de su implantación.

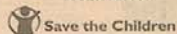


Tfno: 902 013 224

www.savethechildren.es colabora@savethechildren.es

Con tu ayuda,
miles de niños podrán
recuperar su infancia.
Y eso, te hace muy
grande.

**PORQUE TODO
NIÑO TIENE
DERECHO
A SER NIÑO.**

**SE VENDEN**

En Torrejón de la Calzada

11 NAVES CON INQUILINO

260 m² de nave
más 140 m² de patio.
Muy buena comunicación A-42

2 PARCELAS INDUSTRIALES

Una de 1527 m² y otra con 614 m².
Finalistas. Listas para construir.

91 697 74 15

**SI TE DUELE QUE MILES
DE NIÑOS SUFRAN
MALNUTRICIÓN,
LLAMA AL MÉDICO**

Llama al 902 250 902
o entra en mst.es y hazte socio

