

El Project Management en España avanza hacia la madurez



El Project Management sigue consolidándose en España. Inversores, promotores y Administración cuentan cada vez más con sus servicios y crece el volumen de negocio, pero se sigue demandando un marco legal adecuado que rija la profesión y evite prácticas como las hojas temerarias, que empiezan a surgir en el sector.

44

Hablar de Project Management o Dirección Integrada de Proyecto (DIP) nos introduce en uno de los sectores más jóvenes y pujantes del entramado empresarial español. La progresiva externalización de los servicios de Project & Construction Management por parte de las promotoras inmobiliarias, la necesidad de un mayor control del riesgo de sus proyectos por parte de los inversores y la creciente implantación entre las diferentes Administraciones Públicas de los contratos de colaboración público-privada (PPP/PFI) para la financiación, desarrollo y gestión de infraestructuras y equipamientos sociales, auguran un optimista futuro para las empresas dedicadas a este negocio.

Este desarrollo viene acompañado de una creciente diversificación de servicios complementarios, como es el caso del Facility Management, la Due Diligence o el Property Management, que están facilitando el crecimiento de este mercado. Además de la ampliación de servicios relacionados con la DIP, la buena marcha del negocio inmobiliario está acelerando el proceso de madurez del Project. La renovación y crecimiento de los centros comerciales, el renovado auge del segmento hotelero, el creciente atractivo de la inversión en parques logísticos y el casi incombustible tirón del negocio residencial, aportan al Project Management numerosas oportunidades de negocio.

Las reglas de juego

De la mano del mercado, también se está avanzando en el establecimiento de un marco normativo que defina y establezca las necesarias reglas de juego de esta actividad. La **Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto (Aedip)**, que reúne a las principales empresas del sector, ha abanderado durante años las demandas dirigidas a los ministerios competentes para que se regulen aspectos tan esenciales como la definición legal de esta actividad, el establecimiento de unos modelos de contrato que la rijan y la determinación clara de responsabilidades en estos contratos.

En este sentido se han producido avances, aunque queda camino por recorrer. El desarrollo de la LOE de 1999 y el Código Civil recogen la normativa aplicable al desarrollo de la DIP, aunque de una forma demasiado amplia. Hace algo más de dos años la Administración estableció una definición de la DIP como "el conjunto de técnicas que concentran las actividades de planificación, organización, dirección y control que se desarrollan en una actividad inversora", dentro de un informe elaborado por expertos sobre la situación de la contratación pública en España, pero aún se echa en falta una normativa específica para esta actividad concreta. De hecho, en España aún no se reconoce explícitamente la figura del project manager como agente de la construcción, ante lo cual la patronal del sector aboga por que el Estado regule esta figura en la mencionada LOE para que no exista ninguna especulación jurídica acerca de su responsabilidad.

Otros países de Europa, donde el Project Management está más consolidado, van por delante en este tema, mientras que la **Unión Europea**, si bien tampoco dispone de una reglamentación específica para el sector, sí que tiene definida la figura del project manager en sus directrices, y la normativa europea requiere que la tengan en cuenta en la redacción de sus contratos públicos.

El Libro Blanco

Ahora que la utilidad de sus servicios está siendo asumida por el mercado y que la Administración cuenta cada vez más con sus herramientas de control de costes, plazos y calidad del Project, todo parece más fácil. No obstante, Aedip, en su empeño por ofrecer al mercado un mensaje claro sobre la definición y posibilidades de esta metodología, ha decidido elaborar el **Libro Blanco de la DIP**, cuyo redacción se está ultimando con el objetivo de presentarlo este mismo otoño. Este Libro Blanco es un documento que recoge de forma clara y concreta los principales enfoques y las más reconocidas

das "buenas prácticas" para la dirección de los proyectos en el ámbito nacional. La iniciativa se ha desarrollado a través de un programa de investigación y consultas, dirigido por el Equipo de Trabajo del Libro Blanco de Aedip, y con la participación de la **Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid** y la asesoría en sus inicios del profesor **Rafael de Heredia**, reconocido experto en esta tema.

Y es que, quienes llevan tiempo en este negocio recuerdan que hasta hace bien poco, expertos e ideólogos de esta metodología no se ponían de acuerdo en los límites de su alcance, sus tendencias, los conocimientos necesarios para su puesta en práctica y hasta su traducción del inglés. Mientras, a pie de obra se iba avanzando un mercado dominado por la terminología anglosajona y multinacionales que llegaban a España con la ilusión bien aprendida y una consolidada experiencia en el mercado británico; sobre todo,

Bien es cierto que en apenas una década el Project Management ha evolucionado deprisa, y ha pasado de ser un mercado que en 1998 generaba un volumen de negocio de 55 millones de euros a multiplicar esta cifra hasta los 200 millones en 2004, con un volumen de obra gestionada que por entonces rondaba los 5.000 millones de euros. Un estudio realizado por DBK hace unos meses, auguraba el mantenimiento de la ascendente evolución del mercado del Project Management en España, con un crecimiento sostenido en torno al 15% anual para los próximos años. En 2006, el sector podría alcanzar un volumen de negocio de 260 millones de euros, según este estudio.

DBK destacaba como factores de esta ascendente evolución el mayor conocimiento de las ventajas de la aplicación de la DIP en la construcción y el buen momento que durante estos años han experimentado los sectores de la **construcción** y la **promoción inmobiliaria**. La demanda de servicios de DIP está dominada por diversos tipos de clientes finales, que representaron el 47% del total en 2004, pero los promotores inmobiliarios, junto con inversores financieros, suponen otro 40% de las demandas de project.

Por otro lado, la aplicación del Project Management en el sector público ha experimentado una evolución creciente, pasando de un 5% en 2002, a un 13% en 2005. Las expectativas de crecimiento se están viendo confirmadas por la puesta en marcha de diversos planes autonómicos, como el que impulsa la Comunidad de Madrid para la construcción de 7 nuevos hospitales públicos en la región que han incorporado la técnica de Project Monitoring y que se están construyendo bajo la fórmula de colaboración público-privada.

La implicación del sector público en este negocio se está dejando notar también a la hora de abordar grandes proyectos, singulares por su importancia, diseño y representatividad, que

El retrato del mercado del Project en España nos revela un sector marcado por la concentración, aunque abierto a la entrada de diversos operadores, y con un volumen de negocio que crece año tras año

precisan de un control de plazos y presupuestos. En el caso de **Expo Zaragoza 2008**, organismo público que promueve **ExpoAgua 2008**, se ha dado un paso más en la incorporación del Project Management en sus obras. La complejidad de la coordinación de los trabajos de este proyecto de 400 millones de presupuesto, que incluye pabellones, un centro de convenciones, vales y dotaciones de todo tipo y edificios emblemáticos como la Torre del Agua, sobre un ámbito de actuación de 150 hectáreas (entre el recinto ferial y las nuevas zonas verdes que contempla), ha prestado la creación de la figura del **project manager de cabecera**, cuya misión es la de coordinar el conjunto de equipos que se contratarán para la ejecución de cada una de las obras concretas, asegurando el mantenimiento de plazos, calidades y presupuestos del proyecto.

Un mercado concentrado y abierto

Los últimos datos facilitados por Aedip hablan de un mercado en el que concurren medio centenar de empresas, entre las que figuran ingenierías, compañías especializadas en la prestación de servicios de Project Management y consultoras, que se concentran en Madrid (65%) y Barcelona (25%), y dan trabajo a más de 3.000 profesionales. Los datos del estudio conforman el retrato de un sector marcado por un elevado grado de **concentración**, con pocas empresas y emplazadas en las dos principales ciudades del país, donde se genera el 65% del volumen total de negocio en España. De hecho, según las estimaciones de DBK, los diez primeros operadores por volumen de facturación acaparan más del 65% de la cuota de mercado. Con esta situación, no es de extrañar que nuestro país atraiga nuevos operadores que buscan hacerse un hueco en este sector.

Lo apetece de esta carta no ha tardado en generar ciertas prácticas que se sitúan al límite de las normas básicas de la competencia, en los concursos que oferta tanto la iniciativa privada como la propia Administración. Aedip ha denunciado en diversos foros el abuso de las **ofertas excesivamente bajas** en la adjudicación de proyectos y el daño que esta práctica puede hacer a la imagen del conjunto del sector. Este reclamo puede encontrar explicación en el ajuste de costes y precios, pero traspasado un determinado porcentaje de desviación sobre la media del resto de ofertas, aumenta el riesgo de alterar la calidad del servicio, lo que necesariamente va a repercutir en la ejecución y el resultado final de este trabajo.

Contratación a la baja: poner las cosas en su lugar



La defensa de la calidad de los servicios de Project Management a su justo precio se ha convertido en el último frente abierto por Aedip, ante la proliferación de las llamadas bajas temerarias en los procesos de adjudicación de obras. Miguel Ángel Álvarez, presidente de la patronal del sector, advierte en esta tribuna sobre lo que considera una amenaza para el joven mercado español del Project y analiza los riesgos y consecuencias que se derivan de esta práctica.

Miguel Ángel Álvarez,
presidente de Aedip

48:

De un tiempo a esta parte, el sector se enfrenta a una amenaza de bajas de contratación, frecuentemente temerarias, que merece unas reflexiones. La Dirección Integrada de Proyectos (Project Management) es un sector joven y pujante en España, compuesto por unas 55 empresas, de las cuales 33 están asociadas en Aedip. Partiendo de esta base, no es baladí insistir y advertir que si se adjudica un contrato a la baja temeraria, el riesgo de un pésimo servicio es alto, y que la mala praxis de una empresa repercute al conjunto del sector.

Por ello en Aedip nos preocupamos por diferenciar la competencia. La calidad de estar asociado a la única patronal del sector es de por sí una distinción; deben ser empresas que hayan gestionado como mínimo dos obras con Project Management, concluidas y situadas en España, de más de 4 millones de euros de presupuesto y tener un equipo compuesto por profesionales con una experiencia acreditada de cinco años en Dirección Integrada de Proyecto. El 90% de nuestras asociadas supera holgadamente estos mínimos exigidos.

Dónde está el problema

La responsabilidad es compartida entre el que adjudica y el que oferta en forma temeraria. Cuando se habla de estos temas se intenta cargar las tintas en las empresas. Y esto es una verdad a medias.

La gravedad se inicia cuando la empresa DIF asegura que por un precio temerario brindará un management experimentado y solvente; y confunde al promotor, en ocasiones

poco experto en Project Management, haciéndole creer que gestionará con eficiencia su proyecto, cuando sabe a las claras que los honorarios que está recibiendo corresponden a un project manager junior y no a un senior, que es el que necesita contratar el promotor.

Dónde está la solución

Tenemos un mercado competitivo, en él existimos y nos movemos, de él vivimos todos los que allí ofertamos y demandamos. Por ello, todos tenemos un deber moral y legal de preservarlo. Adjudicar a la baja es romper el mercado y significa romper las reglas del juego.

Afirmamos que el mercado goza de buena salud cuando el precio es cercano a la media de las ofertas, y que, por lo tanto, una baja es presuntamente temeraria cuando en función de la distancia, ésta se ubica fuera de la media de las ofertas en un porcentaje determinado de desviación. Aquí no está el precio justo.

Debemos ser conscientes que acudirnos al mercado a comprar management, es decir, profesionales especializados en dirección de proyectos. En cada project manager hay un coste de valor hora técnico caro. De su experiencia de dirección nace el éxito de alcanzar los objetivos de precio, coste y calidad para satisfacción del promotor y el usuario.

Por lo tanto, asumamos el reto que nos toca: empresas solventes, con experiencia y con responsabilidad, que sean retribuidas adecuadamente. La exclusiva contratación a la baja es pan para hoy y hambre para mañana.