

## Asegurar capital en plazo y coste a través del Project Management

**CADA VEZ SON MÁS LAS PROMOTORAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS INTERESADAS EN EL SERVICIO DE PROYECTOS INTEGRADOS CON EL FIN DE REDUCIR GASTOS Y LOGRAR MÁS APOYO DE LOS BANCOS**

MARÍA GALLARDO

Una disciplina joven, importada del mundo anglosajón, empieza a consolidarse en el sector inmobiliario español. Su alto potencial de crecimiento se debe al éxito de su implantación en las empresas más grandes, situación que ha provocado el interés de promotoras de menor tamaño que se han decidido por el Project Management (PM). Los resultados son bastante positivos pues este servicio de dirección puede ayudar a lograr una mayor eficiencia y a torear el reajuste que vive el mercado.

La posibilidad de su desarrollo en promotoras de menor peso podría suponerles un ahorro en los gastos fijos, que se traduciría en un enorme alivio para sus balances, y

la adquisición, a través de la experiencia de estos equipos, de un asesoramiento a la hora de afrontar este periodo de incertidumbre que requiere una mayor diversificación. Sin olvidar los temibles gastos posventa y la necesidad de garantizar el capital en coste y plazo con el fin de lograr los resultados previstos.

Las previsiones de este tipo de gestión son buenas. La Asociación Española de la Dirección Integrada de Proyectos (Aedip) apunta una previsión de crecimiento para este año en torno a un 10%, alcanzando los 265 millones de euros de cifra de negocios.

Este profesional ha venido a cambiar radicalmente las atribuciones clásicas de promotor, ar-

quiteo y constructor, reduciendo las desviaciones al 1% en la mayoría de los proyectos que monitorizan. El objetivo es que el promotor logre la mayor optimización de sus recursos y plazos. Para ello, el director del proyecto integrado debe asegurar un resultado.

Además, el interés de estos servicios no aumenta solamente en el ámbito privado, sino que se hacen más comunes los concursos públicos de PM cuando las administraciones planean grandes obras.

Otro elemento realmente interesante a la hora de valorar su contratación es la coyuntura actual del mercado. En un periodo en el que se está produciendo una desaceleración y los promotores necesitan financiación es, según los ex-

pertos, práctica habitual de las entidades de crédito la demanda de su concurso como una especie de garantía.

Su auge ha hecho que Aedip y Asprima hayan iniciado conversaciones con el fin de lograr un sector cada vez más profesionalizado, puesto que se trata de una modalidad de gestión que se enfrenta a problemas como el intrusismo y cuyos profesionales exigen que su indefinición legal sea corregida.

Esta disciplina, nacida en Estados Unidos en medio de la Guerra Fria, se asienta definitivamente en la gestión de las empresas inmobiliarias. Tanto en España como en las operaciones exteriores su empleo debe, al menos, tenerse en cuenta. **PÁGINA 3**

GESTIÓN

# Los promotores buscan la máxima optimización con el Project Management

LOS BUENOS RESULTADOS COSECHADOS POR LAS GRANDES PROMOTORAS HACEN QUE EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS SE INTERESEN POR ESTE SISTEMA DE DIRECCIÓN PARA LOGRAR UNA MAYOR EFICIENCIA Y MÁS RESPALDO DE LOS BANCOS

MARÍA GALLARDO

Devolver al promotor el dominio total en el presupuesto y en las decisiones y asegurar el capital en plazo y coste son los principales retos de cualquier proyecto inmobiliario. Las desviaciones tangenciales y los gastos posventa, que hasta ahora parecían dar por sentado las promotoras, oscilaban entre un 5% y un 10% del presupuesto final, según datos facilitados por Asprima. Un gasto inasumible, especialmente en tiempos de incertidumbre en que la inversión y el apalancamiento financiero son las aristas más difíciles de salvaguardar.

Como medida proactiva, dado el protagonismo de esta actividad y de cara a un mercado que en el futuro tendrá todavía más peso en el sector de la promoción inmobiliaria, tanto la patronal que agrupa a las empresas de Dirección de Proyectos Integrados (Aedip) como la que engloba a los promotores madrileños (Asprima) han comenzado las conversaciones con la finalidad de profesionalizar aún más este sector.

La intención es que cada vez más empresas utilicen esta forma de trabajo y no sea una figura exclusiva de las más grandes. «El perfil de un buen Project debe ser aquel capaz de compartir el punto de vista tanto del promotor como del constructor. Debe tener unos conocimientos técnicos importantes, haber pisado

**Asprima: «El perfil de PM debe ser capaz de traducir el lenguaje técnico al empresarial».**

la obra para saber qué está pasando y ser capaz de traducir ese lenguaje técnico a uno empresarial», reconoce Marta Torres, directora general de Asprima.

### Mayor rentabilidad

Aplicando el lema de prevenir es curar, la figura del Project Manager, o director de proyecto integrado, actúa en representación de la propiedad y se encarga del control de todo el desarrollo de la obra para lograr una optimización de la rentabilidad de la inversión. «Concluir un proyecto en tiempo supone conocer el principio de explotación y, como consecuencia, la refinanciación del mismo, así como cumplir con los estándares de calidad que están directamente relacionados con la imagen de marca», asegura Pedro Dubié, secretario general de Aedip, la patronal que engloba a 37 de las 60 empresas que conforman el mercado de la Dirección Integrada de Proyectos.

La metamorfosis del sector de los últimos años, gracias a las inversiones millonarias de capital extranjero, ha resultado básica para trans-



Viviendas del residencial Puerta Mirasierra, en Madrid, realizadas con el Project Management de Acerta. / BERNARDO DÍAZ

formar su realidad e introducir estas nuevas formas de gestión.

Cuando España recibe una oleada de capital extranjero mucho más exigente, se importan también sus modelos de negocio. De ahí que hasta ahora lo habitual venía siendo que las grandes promotoras fueran casi las únicas que contratasen un equipo de Project Management (PM), muchas veces asumido en el propio tejido humano de la empresa, y en otras, cuando el proyecto lo re-

quiere, contratando un equipo externalizado. «Sin embargo, los buenos resultados han disparado la demanda por parte de las pequeñas y medianas empresas», subraya Juan José Martín, director de arquitectura de nueva planta y PM de Aguirre Newman.

«Los beneficios de contratar un Project externalizado son muchos y variados. Para empezar, el ahorro en los gastos fijos especialmente de las pequeñas y medianas promotoras

que no se lo pueden permitir. En segundo lugar, el know how de este equipo, la experiencia de haber trabajado en distintas empresas inmobiliarias, les permite asesorar a la propiedad a la hora de diversificar su cartera», resume Jeffrey Sujar, director de Nuevos Desarrollos de Soñae Sierra, una de las promotoras internacionales (portuguesa) con mayor implantación en España, y que ha asesorado proyectos como el Parque Principado en Asturias.

Muchos especialistas destacan, además, el enorme valor de estos equipos de gestión de cara al apalancamiento financiero. Ya es habitual encontrarse con bancos que demandan la contratación de estos servicios para supervisar la viabilidad de sus operaciones, tanto cuando aparecen como copromotores de una operación como cuando lo hacen meramente como entes financieros.

### Cifras en España

Sólo en España, el negocio de la Dirección Integrada de Proyectos mueve anualmente cerca de 240 millones de euros, lo que se traduce en un volumen de obra gestionada de 6.100 millones de euros, según los datos de 2006 facilitados por la patronal.

Los promotores inmobiliarios y los inversores financieros copan el 40% de los clientes de este servicio, seguido en el 35% de los casos de otros usuarios finales y en el 20% de las administraciones.

Por sectores, la construcción ha copado más del 50% de las actividades promotoras, de hecho, el PM está casi por descubrir en el residencial, donde apenas alcanza el 17%. «Se trata de un sector sumamente atomizado, y en los que la Dirección Integrada no es tan relevante como en otros grandes entramados», indica Juan Carlos Andreu, presidente de Symons Gabitat, empresa pionera en utilizarlo en el sector residencial. Junto al coste de oportunidad del PM, la radiografía del sector nacional tampoco debe olvidar la necesidad de perfilar su potencial en el exterior.

## Del 'Sputnik' al Museo Thyssen

Hay que remontarse hasta 1957 para entender el origen del Project Management, o la dirección de programas integrados como se ha traducido al castellano, cuando en plena Guerra Fría la URSS sorprende a los americanos con el lanzamiento del Sputnik. En un intento por demostrar su supremacía tecnológica, el envite soviético revoluciona la inteligencia americana, provocando la creación de la primera oficina centrada en crear proyectos integrados.

Este sistema de dirección, que dio sus frutos con el envío de varios sa-

télites, empezando por el Explorer, se trasladó a otros campos, especialmente al de la informática y la construcción, dando lugar a lo que hoy se conoce como el Project Management. El primer edificio emblemático que se construye con esta forma de gestión es el Madison Square al que le siguen las ya extintas Torres Gemelas. España no tardaría en poner a prueba este eficiente servicio que retoma de los anglosajones. Los primeros ensayos se centran en las naves industriales de los 70 que se hacían con un sistema de paquetización.



Entrada del Madison Square Garden, en Nueva York. / GETTY

En los últimos años, son muchos los edificios levantados bajo el auspicio del PM, que han sido premiados por su eficiencia en coste, plazo

y calidad. Algunos ejemplos son la inminente Expo de Zaragoza, la reforma del Museo Thyssen y la ciudad financiera del Santander.