

## Visión y elección: dos claves para elegir bien



Por **Pedro Dubié**  
Secretario general  
**ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE  
DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTO**

*Una de las misiones esenciales que tiene un equipo de Project Management es la de empaparse de la filosofía del promotor para representar de forma eficaz sus intereses en la gestión de un proyecto. Un verdadero Project Manager, a diferencia de otros profesionales, se involucra en el proyecto, genera confianza y maniobra con mentalidad muy fría en tiempos de turbulencias, según explica en este artículo, el Secretario General de la AEDIP, Pedro Dubié.*

32

**L**a **Aedip** y el sector de la consultoría técnica especializada en Dirección Integrada de Proyecto (DIP), en inglés *Project Management*, tienen una importante misión en los tiempos que corren: la de suministrar confianza, objetividad y solvencia mientras el sector de la construcción atraviesa una etapa de incertidumbre y de ajustes inevitables.

Este sector tiene semejanza con los bufetes de abogados; da igual que sean tiempos de prosperidad o austeridad, siempre son necesarios. El valor estratégico de estas empresas es que han intervenido en todos los tipos de operaciones inmobiliarias y de infraestructuras, conocimiento al que hay que sumarle el valioso plus de la mentalidad con la que actúan porque su misión principal son los intereses del **promotor**. Este diferencial les permite asesorar y gestionar con autoridad cualquier proyecto para el cliente más variopinto, ideal en el actual proceso de diversificación de negocios.

Un equipo de *Project Management* no puede divorciar la gestión eficiente de un proyecto, de la defensa acérrima de los objetivos de la propiedad. Esta filosofía les distingue de cual-

quier otro tipo de asesoramiento, asistencia técnica, supervisión, etc., donde el nivel de implicación es menor porque, en resumen, el negocio es "del otro".

A la empresa de DIP no le es indiferente la rentabilidad de la operación, como podría ocurrir con otros agentes, sino todo lo contrario. El *project manager* hará todo lo que está a su alcance para que la obra termine en plazo porque su preocupación es que el promotor entre de lleno en la explotación del negocio; que al final no haya gastado más de lo necesario; y que se entregue el mejor producto de calidad posible.

A veces se nos interpreta mal cuando afirmamos esto. Los *project managers* no decimos que los demás agentes no tienen sensibilidad hacia el cliente. Nada de eso. Creemos que la mayoría suele tener una actitud de servicio y de satisfacción al cliente. Lo que deseo remarcar es que un auténtico servicio de *Project Management* tiene por misión fundamental representar al promotor en sus intereses. Por ello, la empresa de DIP siempre le pedirá al promotor que le dé la suficiente autoridad para gestionar el proyecto con amplitud de maniobra y que le haga intervenir en todas las fases, sobre todo al principio, cuando se toman las decisiones de mayor riesgo.

**“Este sector tiene semejanza con los bufetes de abogados; da igual que sean tiempos de prosperidad o austeridad, siempre son necesarios”**

### La autenticidad

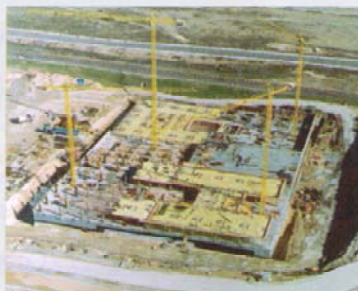
Una preocupación de la **Aedip** en los últimos años y en la que ha incidido mucho, ha sido en la distinción de las empresas que trabajan en este sector. No cabe duda de que muchas

empresas tienen una indiscutible capacidad de gestión pero no todas hacen Dirección Integrada de Proyecto. Sólo a un grupo de ellas les está reservado el derecho de llamarse *Project Management*.

Para alcanzar el rango de una empresa de Dirección Integrada de Proyecto se han debido de adoptar decisiones muy concretas en la organización empresarial y haber invertido un capital importante en recursos humanos, formación y equipamientos adecuados puestos al servicio de una cultura interna de gestión de proyectos. Una empresa de esta calidad es el resultado de muchos años, como lo es también un despacho de abogados líder: el capital más valioso está en la trayectoria de sus socios y en la organización de la empresa.

Cuando hace 14 años se inició el proyecto de fundar la Aedip, estaba muy claro que había que liderar un cambio cultural profundo y definitivo que nos debía ubicar en el nivel del mejor management de gestión de proyectos como lo tenían otros países más desarrollados.

Lo hemos logrado en gran parte. Hoy tenemos un sector muy definido de empresas, diverso y especializado, la mayoría asociadas a Aedip, que tienen una probada trayectoria que no nació de un día para otro, que pueden exhibir una cartera de clientes y una cartera de proyectos realizados que les acredita como *project managers*. En Aedip hemos asumido la obligación de vigilar que las empresas que se afilien hayan sido verdaderamente contratadas como *project managers*, y hemos descartado otro tipo de habilidades, que siendo valiosas tam-



bién, son demostrativas de que aún no han implantado una auténtica cultura de *Project Management*.

Por ello resulta de vital importancia distinguir y promover que las inversiones que están impulsando la recuperación de sector en este año y en los siguientes, estén lideradas por *project managers* porque su virtud es la de maniobrar con mentalidad muy fría en tiempos de turbulencias.

El uso del *Project Management* permite continuar creciendo mediante el uso de la externalización sin aumentar la plantilla interna ni el presupuesto general de la empresa, algo vital en estos tiempos donde no se deben perder oportunidades rentables.

Es una necesidad para la economía en general que las mentes empresariales más lúcidas emprendan nuevos negocios, y es aquí donde las empresas de Dirección Integrada de Proyecto están aportando un valor original basado en el vasto y variado bagaje de conocimiento que tienen.

No hay que olvidar que hasta hace muy poco, muchos promotores se dedicaron al sector residencial con exclusividad; mientras que los *project managers* se dedicaron a gestionar todo tipo de edificación, residencial y no residencial, dentro y fuera de España.

Por ello, a la hora de elegir su "project manager", hay que leer detenidamente los antecedentes de la empresa en función del proyecto que va a encarar y estudiar las capacidades del profesional, y de esta forma podrá tener un auténtico aliado.

## La Aedip sigue creciendo

La Aedip, asociación que integra a 41 de las 60 mayores empresas de *Project Management* en España, sigue ganando socios y representatividad dentro de este sector, tras 14 años de andadura.

En lo que llevamos de año, la asociación que preside **Emilio Vidal** ha aprobado la incorporación de 5 nuevos socios que han superado los requerimientos exigibles para formar parte de la patronal del sector del *Project*. Se trata de las empresas **Arditecnia**, **GOC**, **King Sturge**, **Paymacotas** y **Prointec**. La anterior ampliación de la asociación tuvo lugar el año pasado, cuando se incorporaron otras 6 firmas a la Aedip.

### EMPRESAS ASOCIADAS A LA AEDIP

ACERTA ● APIA XXI ● ARGOS ● ARUP ● AXSO ● AYNova ● BOVIS LEND LEASE ● EPTISA ● EC HARRIS ● GEASYT ● GECSA ● GPO ● ICEACSA ● IDDIP ● IDOM ● INTECSA-INARSA ● INTEGRAL ● INTEINCO ● INYPSA ● JACOBS ● JONES LANG LASALLE ● LKS ● MACE ● MDCI ● MORO SOLICHEIRON & ASOC. ● NOVA ● NOVOTEC ● PROYECO ● PROJECTS FACILITY MANAGEMENT ● SGS ● SYMONDS GABITAT ● TASINSA ● TECNICAS REUNIDAS ● TECNICS G3 ● TYP SA ● VILA ASSOCIATS.

#### ASOCIADOS EN 2008:

ARDITECNICA	KING STURGE	GOC
PAYMACOTAS	PROINTEC	

■ VIII JORNADA ANUAL DIP 2008: "PROJECT MANAGEMENT EN TIEMPOS DE CAMBIO"

## Las empresas de Project apuestan por la calidad para ser más competitivas



■ De izq. a dcha.: Eduardo Ruiz, director general de Construcción de ExpoZaragoza 08; David Sánchez, director de Project Management de British Land; Javier Jiménez, subdirector general de EC Harris España y Eduardo Martín, director técnico de Bouygues, en un momento de las jornadas

34 *La búsqueda de la calidad por encima de todo, atención al cliente y una mayor profesionalización y formación más especializada para atajar el intrusismo que sufre este joven sector, son algunas de las recetas que se pusieron sobre la mesa durante las últimas jornadas organizadas por Aedip en Madrid. El Project Management quiere seguir avanzando en España, incluso en tiempos más difíciles. Es hora de estar atentos a las nuevas demandas del mercado y dar un salto hacia adelante para afrontar los tiempos de cambio que vive el mercado.*

◆ F. J. Ruiz / C.Sanz

Este foro de debate, que el pasado 19 de junio celebró su octava edición, estuvo marcado por la delicada situación que vive el mercado inmobiliario y la necesidad de adaptarse a un nuevo escenario económico. En medio de un saludable ejercicio de autocrítica, se escucharon llamadas a la reflexión, se animó a la sana competencia con la calidad como bandera y se colocó la salida a otros mercados como una decisión estratégica que más pronto que tarde hay que abordar.

Bajo el lema, "El Project Management en tiempos de cambio", el presidente de la asociación Emilio Vidal abrió estas jornadas con un mensaje de optimismo y confianza: "La Dirección Integrada de Proyecto (DIP) gestiona un volumen de obra superior a los 7.900 millones de euros en España y confiamos en que, pese a las actuales turbulencias, podamos seguir esta marcha ascendente, ya que en comparación con otros países europeos, nuestra penetración en el sector público es aún escasa". Vidal destacó también que muchas empresas del sector ya trabajan en mercados emergentes de Europa del Este, el Golfo Pérsico, Latinoamérica, Estados Unidos y África, por lo que contempla la internacionalización del Project Management español como "una posibilidad real de expansión".

Vidal constató que la DIP tiene recorrido en su aplicación en contratos de colaboración público-privada para el desarrollo de infraestructuras; en la actividad de Project Monitoring para bancos, inversores y administración; en contratos de Facility Management o Due Diligence y hasta en la gestión de consorcios urbanísticos para empresas públicas. Efectivamente, el Project Management no está tan expuesto a la caída del negocio de promoción, aunque sigue acusando algunas debilidades.

Cuatro amenazas sobrevuelan a esta disciplina, asegura el presidente de Aedip: el brote de competidores no cualificados cuyos resultados dañan la imagen de la DIP; la tendencia a no diferenciar la oferta de la DIP de los servicios de diseño, ingeniería y control de calidad; las bajas temerarias; y por último la "exagerada" movilidad laboral de las empresas de Project Management. "Ahora más que nunca —dijo— el cliente necesita estabilidad en el equipo de DIP durante todo el proyecto para que se genere la confianza imprescindible".

### La crisis como revulsivo

La percepción de la crisis como oportunidad, como un revulsivo que fortalezca a las empresas del sector; fue una de las ideas que se repitió en los discursos de varios de los ponentes.

El arquitecto **César Ruiz-Larrea** defendió la necesidad de "redefinir un paradigma que se ha quedado obsoleto" para lograr una "sostenibilidad" de esta actividad en nuestro mercado. Asimismo, lanzó tres ideas para afrontar los nuevos tiempos: **profesionalización, competitividad e I+D**. "Apenas se ha producido evolución alguna en los procesos constructivos a pesar de la oportunidad que nos ha brindado el boom inmobiliario", apuntó el arquitecto.

Ruiz-Larrea, quien también es profesor de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid, demandó un cambio en la formación de profesionales y en la docencia de esta disciplina, y planteó un esfuerzo de adaptación en el ejercicio de la profesión para ser más competitivos. "Es imprescindible introducir el **Project** en las Escuelas de Arquitectura: necesitamos una formación más especializada y establecer sistemas de funcionamiento más acordes al mercado en que vivimos".

En su discurso, volvió a denunciar que persisten las dudas sobre competencias, relaciones y responsabilidades en el desempeño de la actividad de la DIP, y propuso a la Aedip la elaboración de un protocolo de actuación en colaboración con el Consejo General de Colegios de Arquitectos que sirviera de guía para los profesionales.

#### La calidad por encima de todo

El empeño en mejorar los resultados de esta disciplina guió las intervenciones de todos los ponentes. La mayoría incidieron en la importancia de ofrecer un servicio de calidad —por encima incluso del precio y los plazos— para consolidar esta actividad y ampliar la distancia entre las empresas que se dedican al desarrollo de la DIP de manera profesional y las que no.

El director general de Proyeco, **Eduardo Guerrero**, dio un paso más allá y animó a las empresas representadas en Aedip a solicitar la **certificación de calidad** que acredite su buen hacer,



**"Apenas se ha producido evolución en los procesos constructivos a pesar de la oportunidad que nos ha brindado el boom inmobiliario"**

y propuso adoptar esta medida como norma de acceso a la asociación. "Hay que hacer un esfuerzo para elevar el nivel de nuestro sector. Hay negocio, pero falta aún mucho camino por recorrer y necesitamos gente muy preparada para desarrollar esta disciplina". La clave, según Guerrero, pasa por "impactar" al cliente: "No podemos tirar los precios, por eso la calidad es el camino para llegar a sorprender al cliente y ofrecer un servicio exclusivo que demuestre que lo caro sale barato".

35

#### La apuesta internacional

Esta apuesta por hacer bien las cosas es crucial a la hora de abordar la salida a otros mercados, donde la competencia es fuerte. "En otros mercados nos encontramos con la difícil competencia de los anglosajones. Tenemos valias en España, pero nos falta la coordinación y la capacidad de estos competidores, y un combinado de servicios que nos haga más competitivos", apuntaba César Ruiz-Larrea.

## La oportunidad de la crisis para las empresas de Project

**E**n medio de una economía en "intensa desaceleración", entre turbulencias financieras, tipos de interés en ascenso y un sector inmobiliario que acusa como nunca la brusca caída del negocio residencial, hemos preguntado a varias empresas de **Project** cómo están capeando el temporal. La diversificación, tanto geográfica como de producto, resultan ser las recetas más extendidas, aunque también encontramos firmas que están realizando un esfuerzo extra de fidelización para adaptar sus servicios a las nuevas demandas de sus clientes. El director general de Edificación de **TYPSA**, **José Antonio Osuna**, considera que la situación que vive el sector inmobiliario en España traerá consigo "ajustes en el tejido empresarial" y exigirá un esfuerzo de adaptación a todos los agentes implicados. Pero Osuna afronta el reto con razonable optimismo: "Son tiempos de nuevas oportunidades, aparecerá en escena un perfil diferente de inversor que exigirá un asesoramiento técnico altamente especializado, surgirán nuevas necesidades y se incrementará la demanda de servicios en

otras áreas geográficas, que implicará una potente internacionalización", explica el directivo. Esta tendencia a la internacionalización es uno de los campos en los que se está plasmando la capacidad de las empresas de DIP de adaptarse a las necesidades de los clientes. **Estrella Giraldo**, responsable de **Management** de **Arup**, comenta que esta estrategia de acompañar al cliente como socio tecnológico en mercados extranjeros "nos ha permitido seguir creciendo de forma sostenible en proyectos internacionales muy notables, a pesar de la actual situación en España". Dentro del mercado nacional, el interés por los proyectos terciarios (hoteles, oficinas, centros comerciales y de ocio) gana terreno ante la caída del residencial. **Valentín Trijueque**, consejero delegado de **Inteinfo**, apunta que quienes tienen como principales clientes a las administraciones públicas no han acusado tan violentamente la desaceleración de la demanda, aunque "la caída del mercado residencial va a disminuir los ingresos de las corporaciones locales y su capacidad de realizar nuevas actuaciones".



En nuestro mercado, las oportunidades están cambiando de sitio. El gerente del Instituto de la Vivienda de Madrid (IVIMA), **José Antonio Martínez Páramo**, constató el interés de la Administración por la DIP "como herramienta estratégica para garantizar el coste, el plazo y la calidad". **Carlos Marciel**, técnico de Dirección de Proyectos de **Arpegio**—empresa pública dedicada al desarrollo de suelo en la Comunidad de Madrid—, incidió en la misma idea: "Debéis demostrar la necesidad de vuestros servicios a la Administración", apuntó Marciel a los asistentes, al tiempo que recordaba cómo otras empresas públicas como **Incasol** (Cataluña) o **EPSA** (Andalucía) también han contratado servicios de *Project*.

36

En el caso de Arpegio, la empresa pública ha solicitado el asesoramiento de las empresas de DIP para el desarrollo de la gestión de consorcios de suelo, una actividad en la que están dando sus primeros pasos. Actualmente, tiene entre manos la gestión del desarrollo urbanístico de dos sectores independientes, Los Molinos y Buenavista, que suman 12 millones de m<sup>2</sup> en la localidad de Getafe, destinados principalmente a la promoción de vivienda protegida. Es la primera vez que Arpegio usará estos servicios. "Somos la DIP del consorcio",



### Un ejemplo de éxito: Expo Zaragoza 2008

**Eduardo Ruiz de Termino**, director general de Construcción de **Expo Zaragoza 2008**, fue otro de los participantes de la jornada en la que desveló las claves organizativas, de liderazgo y gestión de este megaproyecto. Termino alabó la profesionalidad de todos los equipos participantes, que

han hecho posible culminar a tiempo las obras de esta obra faraónica. Construida sobre una extensa superficie de 340.000 m<sup>2</sup>, con un presupuesto de 832 millones de euros, la exposición que abrió sus puertas el pasado 14 de junio, se ha convertido en realidad en un tiempo récord de 28 meses.

**"Los fondos de inversión tenemos dinero para invertir en retail, pero necesitamos que nos ayuden a identificar nuevas oportunidades"**

explicaba Marciel, que relató los pormenores de su ejecución y cómo se pretende urbanizar y edificar simultáneamente, con el objetivo de que los primeros edificios se empiecen a ocupar en un plazo de 6 años.

Los asistentes también tuvieron la oportunidad de escuchar a clientes privados. Uno de ellos fue el director técnico de **Bouygues Inmobiliaria**, **Eduardo Martín**, quien considera que la aplicación del *Project Management* debe pasar por el cumplimiento de los plazos, el rigor, la anticipación a los problemas y la comunicación eficaz con el promotor. Entre los aspectos que son susceptibles de mejora, Martín recalca dos: la aproximación al cliente, saberle escuchar, y mejorar la formación del personal de base, que debe sentirse parte integrante de la empresa que le contrata y no actuar como un equipo aislado.

### Centros Comerciales

Tanto la responsable técnica de **Corio Real Estate España**, **Victoria Portillo**, como **David Sánchez Casal**, director de *Project Management* de **British Land** en España coincidieron en destacar que una de las oportunidades del *Project* es la gestión activa de los centros comerciales. Sánchez Casal considera "fundamental una gestión más activa de estos activos para incrementar su rentabilidad" y aquellos fondos que no realicen esta labor de *Asset Management* probablemente "terminen por irse de España".

La competitividad entre los complejos de ocio y comercio, así como la saturación en algunos mercados de nuestro país, exigen un esfuerzo de adaptación y diferenciación, y en la creación de esta nueva oferta el *Project Management* puede jugar un papel protagonista. Victoria Portillo veía una clara opción para los *project managers* en las reformas de centros comerciales y en proyectos de cambio de uso de los activos menos rentables.

Otro interesante nicho para la DIP está en la reducción de los costes de explotación. "Es un campo muy relacionado con la sostenibilidad, en el que necesitamos a profesionales bien preparados. Hay recorrido en este terreno porque los centros comerciales son activos muy deficitarios en términos de ahorro energético. La nueva normativa aplaca algo esta situación, pero aún falta mucho", apuntaba Portillo.

Por su parte, el mensaje que lanzó David Sánchez fue claro y contundente: "los fondos de inversión tenemos dinero para invertir en activos de retail, pero necesitamos a personas que nos ayuden a identificar nuevas oportunidades. Varnos a seguir demandando servicios especializados y propios del *Project Management* en fases cada vez más tempranas".