



Las entidades financieras, actuales inmobiliarias, resultan el nuevo filón para las empresas de project

El project es ahora más que nunca clave para dar soporte a la entidad financiera y así conseguir que un activo en desarrollo o proceso de construcción sea productivo y no resulte un lastre para los bancos, que están generando una amplia cartera inmobiliaria debido el incremento de la morosidad y del cambio por deuda de las promotoras inmobiliarias

IGNACIO MORO

1. Indudablemente, el parón del sector inmobiliario está afectando de forma significativa a la actividad de project management, pero soy optimista en este aspecto porque considero que las compañías dedicadas exclusivamente a esta actividad y que realmente aporten un valor en la gestión, saldrán reforzadas. En momentos difíciles hay que contar con los mejores equipos.

2. En los momentos actuales, en los que las entidades financieras están incorporando una gran cantidad de activos inmobiliarios, muchos en fase de construcción, éstas van a necesitar contratar servicios de project management para la terminación de determinados proyectos, por lo que espero sin duda una importante contratación extrema antes que una decisión de aumentar su estructura técnica.

3. La contratación del project management por las Administraciones Públicas ha rebasado ya el punto de inflexión, hemos pasado de hablar de la asignatura pendiente a ver que la contratación por parte de las Administraciones Públicas empieza a tener su propia parcela. Especialmente, cuando se trata de actuaciones con el sistema de Colaboración Público Privado, mediante concesiones o derechos de superficie, donde nuestras empresas pueden ac-

1. ¿Qué oportunidades de negocio existen en el contexto actual para las empresas de project management?

2. ¿Qué representa la figura del project en las carteras inmobiliarias (viviendas, suelo, naves industriales...) que están generando las entidades financieras? ¿Cómo puede ayudar a los bancos?

3. ¿Qué importancia tiene la Administración Pública para el negocio del project? ¿Están teniendo más oportunidades ahora, tras la inyección de 8.000 millones de euros del gobierno para la inversión municipal?

tuar bajo distintos enfoques, sea como project monitoring para la Entidades financieras, como project management para la Administración Pública o como project management interno o externo para la entidad concesionaria. En cualquier caso, la inyección de los 8.000 millones de euros para proyectos municipales va a suponer también unos importantes contratos de project management.

La gestión de proyectos tan ambiciosos como las ARE que desarrolla el Incasòl en Cataluña, iniciativas como la Expo de Zaragoza, los Campus de Justicia, las concesiones de Hospitales y otros derechos de superficie que todos se gestionan mediante contratos de project management son prueba de la importancia que está adquiriendo la contratación del sector público.

JOSÉ MARÍA FORTEZA
Director general de Tècnics G3

1. En el sector privado, el mercado sigue teniendo cierta

actividad en proyectos hoteleros y del sector terciario, que necesitan un gran control de la inversión y de los plazos de ejecución. Asimismo, otra línea de negocio que se está reactivando es la vivienda pero no desde los promotores tradicionales sino desde las entidades financieras que acumulan una gran cartera de activos inmobiliarios y no cuentan con la infraestructura técnica necesaria para su gestión.

Sin duda, las administraciones públicas serán uno de los principales usuarios del servicio de project management en los próximos años y debemos adaptar nuestros servicios a esta nueva tipología de cliente.

Por último, los equipos de project deben aprovechar la coyuntura actual, para profundizar en la formación y especialización del personal, esto permitirá ampliar la gama de servicios y crear un factor diferencial con otras empresas del sector.

2. Las entidades bancarias son una importante vía de negocio. La mayoría de proyectos que vienen desde estas entidades, se encuentran en fase de ejecución o incluso de entrega y hay que adaptar los servicios del project manager a esta nueva realidad.

Dentro de las áreas en donde puede participar el project, se encuentra la valoración del estado actual de las obras, la actualización del proyecto a dicho estado, la viabilidad financiera del proyecto y la reactivación de la obra, tanto desde el punto de vista de la contratación de la constructora o industriales como de la actualización o prorrogas de los distintos permisos municipales.

3. La administración pública comienza a crear en el project manager, sin embargo, aún falta un largo camino por recorrer y se hace necesario la definición legal de la figura del project management y la formación reglada en estos aspectos.

Respecto a la inyección económica del gobierno, vemos que los ayuntamientos han activado proyectos pequeños que ya se encontraban redactados, por lo tanto en este momento desde el punto de vista del project manager no se ha notado dicha inversión económica. Sin embargo, se intuye que debido a la gran cantidad de proyectos que deben construirse, los servicios técnicos de los distintos ayuntamientos necesitarán de un servicio de construction manager el cual incluya otros servicios como las auditorías de los distintos proyectos.

JORDI SEGURÓ

Presidente y consejero delegado de Integral y presidente de la AEDIP

1. Está claro que una situación de crisis genera dificultades que el sector deberá afrontar y superar, no sólo para sobrevivir, sino para crecer y dar un salto cualitativo en relación a la situación existente antes de la crisis. Es sabido que "el dolor es el motor del cambio, el motor de la historia". En este sentido, las oportunidades para el Project Management nacen de la propia naturaleza de la crisis. Todo ciclo económico, todo proyecto de inversión, deberá ser evaluado y gestionado con mayor rigor y profesionalidad. Eso es lo que ofrece y aporta el Project Management: una gestión eficiente y eficaz de los recursos y →

→ una optimización de los costes. Con una condición, que las reglas del juego estén claras y cada una de las partes sepa lo que espera de la otra y los límites de su trabajo.

2. Hoy las inmobiliarias son los bancos. A las entidades financieras les llegan activos inmobiliarios en precarias condiciones. Por un lado, los bancos y afines los están recibiendo cuando ése no es su negocio; y por otro, esos activos son de diversa procedencia y de naturaleza distinta.

Ahí es donde les podemos ayudar, no sólo gestionando sino en la mejora de su activo. Nuestra experiencia en estos casos pasa por un proyecto a medida de las necesidades de cada entidad y activo. Una visión integral del proceso se inicia con un *due-diligence* de los activos, destacando tanto el grado de avance de su desarrollo, como los aspectos medioambientales y de permisos y licencias; los aspectos jurídicos, así como los aspectos urbanísticos, y posteriormente proceder a una valoración -tasación- del activo. A partir de ese momento, se elabora un informe de diagnóstico y recomendaciones a seguir. Dependerá de cada caso si es preferible clausurar el activo o proceder a la finalización de las obras, proceder a reparaciones, etc. La casuística es muy extensa. En fase de ejecución, servicios como el construction management, acabando la obra mediante la coordinación de industriales, se muestran eficaces. Ya estamos en la ejecución de algunas de estas actuaciones y las experiencias son muy positivas.

3. Nuestro mensaje a la Administración es que la situación exigirá en los próximos años gestionar muy eficazmente los recursos -que serán escasos, al igual que los medios financieros- y ser extremadamente rigurosos en el control de costes y la aportación de valor a nuestros clientes de capital público ya que somos capaces de crear progreso codo con codo con las Administraciones.

EMILIO VIDAL

Consejero delegado de GPO

1. Si bien no cabe duda de que el mercado inmobiliario residencial prácticamente no existe en su formato tradicional para el project management y de que la actividad



Ignacio Moro



José María Forteza



Jordi Seguró



Emilio Vidal



Álvaro Rey



Alberto Díaz del Río



Ernesto Fernández



Alfonso Gutiérrez



José Luis Moñino



Carlos Armero



Javier García-Monsalve



David Marquina

económica está descendiendo hasta no se sabe cuanto, estoy convencido de que para las empresas de Project existen nuevas oportunidades. Conceptualmente, los que estamos seguros que aportamos valor añadido, profesionalidad y rigor, consideramos que en esta época de crisis es preciso optimizar los procesos y resultados que es, precisamente nuestra función. Por ello, debemos colaborar con las entidades financieras para resolverles la problemática de los activos inmobiliarios que deben adquirir, también con los promotores que resistan y que se han visto obligados a reducir sus estructuras de personal técnico y con la Administración Pública, que debe ser el principal inversor.

2. En esta situación actual, las entidades financieras se están convirtiendo en empresas promotoras, con la particularidad de que su 'core business' no es precisamente este. Por ello, las entidades financieras que no han creado filiales inmobiliarias, deben apoyarse en equipos de gestión para impulsar la tramitación urbanística de terrenos sin calificar y para terminar las obras paradas e inacabadas, pero, especialmente como primera fase, nuestras empresas deben realizar los Estudios de viabilidad pertinentes, valorando las posibles al-

ternativas estratégicas y convirtiéndonos en asesores de estas entidades a lo largo de todo el proceso.

3. La Administración pública debería ser nuestro principal cliente y ciertamente, en GPO estamos consiguiendo incrementar año a año nuestra participación como project management especialmente en Cataluña. La inyección del gobierno para inversiones municipales todavía no la estamos experimentando, aunque, confiamos que la coordinación y gestión de esta obras obligue a los ayuntamientos a contratar servicios de project monitoring y/o project management.

ÁLVARO REY

Director de Project Management de IDOM

1. Apreciamos fundamentalmente dos nuevas oportunidades claras para las empresas de project management. Por un lado, y a corto plazo, los fondos del Estado de ayuda a los municipios van a generar un conjunto de programas de proyectos de ejecución inmediata en los cuales la intervención de un project manager podrá ser clave a la hora de asegurar una gestión afortunada. Cada municipio mayor de un cierto umbral de habitantes será un potencial cliente, y podría haber muchos. Por otro lado, la finan-

ciación de los proyectos va a requerir de nivel de control superior al que de manera generalizada ha existido, por lo que observamos que los servicios de project monitoring están teniendo un interés creciente.

2. La aportación de las empresas de project management puede ser de elevado interés a la hora de aportar propuestas de valor a las entidades financieras.

3. En líneas generales advertimos un claro interés en diversos estamentos de la Administración Pública en acompañarse de un servicio profesional especializado en la gestión de proyectos. Nuestra experiencia prestando servicios de project management para dotaciones de carácter cultural, docente, científico o sanitario promovidas por el sector público es muy amplia, y ha representado una parte sustancial de nuestra actividad en los últimos años. En la actual coyuntura la inversión pública debe ser especialmente certera con respecto a las previsiones establecidas para cada proyecto, y esto incrementa notablemente el valor percibido por el cliente en un buen servicio de project management, lo cual redundará en nuevas oportunidades. Como mencionaba anteriormente, esperamos que la inyección presu-

pueraría del gobierno para los municipios anime a muchos de ellos a contar con un apoyo en la gestión de los proyectos resultantes, que se deberá concretar en las próximas semanas.

ALBERTO DÍAZ DEL RÍO

Director Ejecutivo Desarrollo & Concesiones de Bovis Lend Lease

1. Muchas. En realidad es en estos momentos cuando los promotores e inversores necesitan la versatilidad, valor añadido, capacidad de *delivery* y fiabilidad del project management. 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 sea viable y financierable por una entidad financiera o por inversores. El mercado español es muy atractivo en estos momentos para promotores e inversores extranjeros tanto por los precios de suelo como para compras de proyectos en desarrollo, y viceversa. Los mercados extranjeros son muy atractivos para determinados promotores españoles buscando diversificar internacionalmente. También las administraciones públicas se ven cada vez más atraídas por el project management, por el control presupuestario y limitación de recursos, tanto para obra convencional como para Colaboraciones Público Privadas de equipamientos públicos. Además hay sectores que siguen creciendo, como el sector de centros comerciales, y otros que asumen el rol de promotor, como las entidades financieras.

2. Las entidades financieras han sido tradicionalmente un actor complementario a la propiedad, y el project management ha sido de enorme utilidad para que esta obtuviera financiación de aquellas. Ahora las circunstancias están haciendo que las entidades financieras tomen las riendas como promotores o propiedad, sobre todo en activos en construcción. El project es ahora más que nunca clave para la entidad financiera para conseguir que un activo en desarrollo o en proceso de construcción sea productivo. Estimación de costes incurridos hasta la fecha, revisión exhaustiva de la situación técnica, una planificación y una estimación →