



Project Management en el sector inmobiliario: en busca de un nuevo paradigma

Palabras clave: Project Management, Dirección Integrada de Proyectos, formación en Project Management, entornos colaborativos de proyecto.

Key words: Project Management Spain, collaborative project environments, training in Project Management.

Resumen:

En este artículo se hace una reflexión sobre el futuro inmediato del sector del Project Management en España, de los retos que plantea la nueva coyuntura económica global y el impacto que está teniendo la crisis inmobiliaria española en las empresas que brindan servicios profesionales de dirección integrada de proyectos. Se plantea el momento actual como un punto de inflexión, en donde más que nunca se hace necesario reanalizar la propuesta de valor de cada empresa e individuo, así como un cambio en el paradigma que rige las relaciones entre los diferentes agentes que forman parte del proceso de desarrollo de cualquier proyecto, buscando entornos de trabajo más horizontales, colaborativos y de trabajo en red. Por último, se destaca la importancia creciente de la apuesta por una formación de calidad en Project Management y el reconocimiento de la disciplina como una opción de carrera profesional concreta de prestigio, tal y como ocurre en otros países de nuestro entorno.

Abstract

This paper tries to open a door that leads to reflection in relation with how the Spanish Project Management Consultancy sector will approach the challenges brought in by both the global economic recession and the domestic Real Estate bubble bursting. Today's scenario is a turning point for these Companies, who will have to reassess their value proposition, not only at a Company level, but also at each individual's level, together with a deep change in the Paradigm of relationships between the project stakeholders, leading towards an environment based on more horizontal and collaborative relationships, through a stronger presence of specialised networks. Lastly, the increasing importance of developing sound training in Project Management in order to achieve recognition of Project Management as a specific and prestigious career path, similarly to how it is structured in other nearby countries.



Jeffrey Sújar Blanco

Ingeniero de Caminos y Master en PM y PDD por el IESE. Patrono Fundador y Vocal de la Fundación Empresa del Siglo XXI. Actualmente es directivo de la multinacional Sonae Sierra. Co-Autor del libro blanco de la Dirección Integrada de Proyectos. Ex miembro de la Junta Directiva de Aedip. Ha sido directivo de varias empresas de Project Management.

En estos momentos de profunda recesión, la mayoría de profesionales y empresas que centran su actividad en el Project Management han visto como, tras conseguir que su función se haya reconocido como imprescindible para el desarrollo de nuevos proyectos, la crisis económica ha hecho prácticamente desaparecer cualquier atisbo de actividad. El sector inmobiliario sigue en caída libre y ha arrastrado consigo a un gran número de empresas y el número de proyectos ha bajado drásticamente. La cosa parece que va para largo...

Supongo que ahora es fácil decir que se veía venir. Muchos eran los agoreros que vaticinaron el pinchazo de la burbuja hace tiempo y pocos los que se han preparado para esta dura travesía del desierto. Se me viene a la mente la lúcida fábula ¿Quién se ha llevado mi queso? de Spencer Johnson, multimillonaria en ventas, que conviene releer en estos tiempos convulsos de cambio. En cualquier caso, todo eso ahora da lo mismo; una vez asimilado que pasaremos unos años de escasa actividad en el mundo inmobiliario tradicional, ¿qué van a hacer



inmediato es la imparable proyección del proyecto como herramienta clave del desarrollo de las empresas. Cualquier iniciativa de innovación en una organización, el lanzamiento de un nuevo producto o simplemente la decisión de buscar la diversificación en nuevos sectores o ámbitos geográficos se consigue a través del lanzamiento de proyectos. Por tanto, la gran mayoría de empresas en prácticamente todos los sectores de actividad evolucionan a través del desarrollo de proyectos. No obstante lo anterior, la carencia de profesionales entrenados adecuadamente

Los conceptos que manejarán los triunfadores tras la crisis serán la innovación, la sostenibilidad, la calidad, la globalización, la competitividad en costes y la rapidez de lanzamiento de los productos

las empresas y los profesionales del sector? ¿qué proyectos quedan para poder ser gestionados? ¿en dónde hay que enfocar los esfuerzos? Ahora más que nunca va a ser clave la interpretación de lo que va a ocurrir en el futuro inmediato, y así estar preparados para afrontarlo.

La actual situación de crisis económica mundial y el intenso debate social acerca del modelo productivo español y de la necesidad de potenciar la innovación como vía principal de mejorar la competitividad del país, plantean un interesante punto de inflexión para los profesionales del Project Management. Una de las características más importantes a tener en cuenta en el futuro

te para gestionar estos proyectos es cuando menos alarmante, quedando habitualmente en manos de personas más o menos capaces, pero con carencias en lo relativo a los fundamentos básicos de la gerencia de proyectos.

La gestión con éxito de proyectos es y será por tanto clave para el crecimiento de las organizaciones, tanto públicas como privadas y forma parte esencial del desarrollo y mejora de la productividad de las empresas, por lo que se puede anticipar en el futuro inmediato una fuerte demanda de profesionales cualificados en la disciplina del Project Management en todos los sectores de actividad.

Asimismo, es de esperar entre los promotores de estos proyectos, al menos en los primeros años tras la recesión, una intensa aversión, casi alérgica, a los costes fijos, por lo que sus estructuras centrales se van a hacer cada vez más pequeñas, incrementándose una tendencia ya imparable de externalización de la mayor parte de tareas que no añaden valor a la esencia del modelo de negocio de cada compañía. Entre las tareas a externalizar, es de prever que el apoyo en la gestión de los proyectos será una de las estrategias claves de las organizaciones que busquen el crecimiento y la diversificación. Por tanto, parece que el futuro se presenta cuando menos ilusionante para los profesionales del Project Management, abriéndose un abanico interesante de oportunidades para las empresas y los nuevos emprendedores que sepan leer correctamente las claves de las futuras tendencias del mercado.

Ahora bien, es más que probable también que las necesidades de los promotores se modifiquen sustancialmente en el futuro. Los conceptos que manejarán los triunfadores tras la crisis serán la innovación, la sostenibilidad, la calidad, la globalización, la competitividad en costes y la rapidez de lanzamiento de los productos (time-to-market). Vamos a asistir (espero) al nacimiento de nuevas empresas que no tendrán más remedio que competir en un mundo completamente globalizado y conectado en tiempo real, con productos nuevos, mucho más sofisticados y con un gran presencia de tecnología, en donde la fuerza de la marca y el reconocimiento de los factores diferenciales del producto



van a hacerse cada vez más patentes, todo ello bailando al son que nos marque internet. Decía Steve Jobs, el ilustre creador de Apple y gurú de la innovación, en 1998, mucho antes del nacimiento del iPod y del iPhone, que “la innovación no tiene nada que ver con cuántos dólares gastas en I+D. No se trata de dinero. Se trata de las personas que tienes, de cómo diriges y cuánto consigues”.

Por otra parte, las relaciones promotor-consultor-proveedor, antes claramente diferenciadas, están cambiando, tendiendo cada vez más a mezclarse en alianzas “colaborativas” (nuevo palabra de origen anglosajón que ya hemos incorporado a nuestra jerga profesional), en donde los papeles se intercambian y las relaciones se basan en la confianza y en la capacidad de adaptación constante al cambio de unos y otros, pero sobre todo, en la aportación de valor, independientemente del tamaño y capacidad financiera de la compañías. Ya empezamos a observar como los consultores se convierten en identificadores y promotores de proyectos en sus fases incipientes o los promotores tradicionales intentan colocar servicios profesionales, cobrando honorarios que les permitan asumir los costes de sus cada vez más raquíticas estructuras. Todo esto merece una reflexión profunda en lo relativo a las estrategias comerciales de las compañías, que por supuesto también deberán ser revisadas. En el futuro, las rondas de visitas a los potenciales clientes, catálogo en mano, servirán de poco si previamente

no se han identificado oportunidades concretas en donde lo que se busca es más bien un socio con quien desarrollar esas iniciativas que aporten valor a ambas compañías.

Nuevos retos

De igual manera, el enfoque de las empresas de gerencia que quieran asumir un papel preponderante en este nuevo entorno deberán estar en sintonía con esta nueva manera de desarrollar proyectos y esto hará que su propio paradigma dé necesariamente un giro radical. La adaptación a este nuevo entorno va a requerir la transformación de la propuesta de valor de las empresas de Project Management y por supuesto de los gerentes de proyectos. En este sentido, será clave abrir el campo de visión de los gerentes, entrando a cubrir más espacio en la cadena de valor de los proyectos, empezando por las claves económicas del plan de viabilidad, pasando por la procesos de marketing y venta, hasta la búsqueda de subvenciones o incluso la financiación o búsqueda de inversores que inyecten capital en los proyectos. Asimismo, la integración de criterios de sostenibilidad, eficiencia energética o gestión de la información con las políticas cada vez más sofisticadas y complejas de responsabilidad social corporativa es un reto que tendrán que asumir los Project Managers dentro de su gestión integral.

Las empresas de Project Management deben salir de su encasillamiento. Hasta ahora ha sido suficiente con mantener una plantilla formada casi en

exclusiva por técnicos y gestores de construcción, capaces de hacer milagros en cuanto a la gestión de costes y plazos de construcción (lo de la calidad es harina de otro costal), pero muy limitados en lo relativo al conocimiento más global de los proyectos o de los modelos de negocio de sus clientes. El alcance de las empresas ha estado centrado principalmente en labores técnicas relacionadas con el diseño o la construcción de nuevos edificios o infraestructuras, dejando a un lado otras cuestiones claves. Es fundamental abrir el campo de visión de los gerentes y adquirir conocimientos y experiencias en facetas de mayor valor añadido dentro del ciclo de vida de los proyectos. Asimismo, es importante abrirse a nuevos campos, aún poco explorados como los del sector público, la gran asignatura pendiente, el I+D+I o el sector industrial o energético, en donde existe un campo de acción amplísimo para el Project Management.

Una nueva salida profesional

Por último, la formación específica en Project Management tiene que dar un salto cualitativo y cuantitativo esencial, adquiriendo relevancia en el entorno universitario y convirtiéndose en una salida profesional reglada y reconocida académicamente. El nuevo espacio Europeo de Educación Superior (el famoso plan Bolonia) debiera ser la plataforma que catapultase al Project Management a adquirir este reconocimiento que claramente la Sociedad y el sector empresarial demanda. Entre todos debemos impulsar el Project Management como área de formación preferente en las Universidades y Escuelas de Negocio.

En definitiva, existe lugar para el optimismo en el sector del Project Management, pero los próximos años van a ser de dura reconversión del sector y sus profesionales. Los cambios que va a sufrir el mundo tras la crisis van a modificar sustancialmente las relaciones entre clientes y proveedores, en un entorno de colaboración más estrecho, en los que la externalización de servicios de gerencia va a requerir de una mayor aportación de valor por parte de los Project Managers. ■