

## Jordi Seguró

Presidente de la Aedip

Desde 2009, Seguró está al frente de la Asociación Española de Dirección Integrada de Proyectos (Aedip) y en este tiempo el sector del project management ha evolucionado hasta el punto de ser uno de los pilares fundamentales de la Administración Pública a la hora de llevar a cabo un proyecto

# "La gestión de riesgos se utiliza como una actividad aislada porque ahí hay oportunidad de negocio"



Por Redacción

**En los últimos tres años ha comenzado a ser frecuente los concursos públicos para empresas de Project, ¿qué ha cambiado en este tiempo para que esto esté cambiando?**

La cuota de mercado está en el 30% según el sondeo de la Universidad Autónoma de Madrid a principios de 2010. La cifra nos sorprendió, pero se corresponde con el monto de los contratos. ¿Qué ha cambiado? La aparición de organismos/empresas de la administración bajo formas de derecho privado, movida por la necesidad de gestionar la "res" pública con fórmulas de éxito que usa el sector privado.

La empresa pública moderna es una de las claves de la modernización de la Administración, una fórmula eficiente para estos tiempos pues se trabaja por proyecto, con presupuestos muy justos, que le permite a la administración central, autonómica o municipal diversificar riesgos.

Allí es donde la filosofía del project management encaja perfecto, porque hay proyectos que nacen sin oficina técnica, sin procedimientos, sin una

planificación profunda de los recursos humanos, tangibles e intangibles claves como puede ser la herramienta de gestión. Todo ello lo aporta la oficina del equipo de gestión de proyectos, que dota a la estructura pública de una capacidad que luego se aprovecha para otros proyectos, de forma que es una inversión muy rentable para la administración.

**¿Cuál es el perfil de project manager que requieren desde la Administración para sus actuaciones?**

El project manager debe dar una mayor preponderancia a los objetivos de interés público del proyecto, especialmente los de riesgo y cumplimiento de coste, plazos y calidad, por encima de cualquier interés; y debe estar adiestrado en el ejercicio de la autoridad, principalmente en representación de la Administración y de las entidades que lo financian, para coordinar a todas las partes que participen en el proyecto.

Además, el project manager tiene un papel fundamental en la determinación de los riesgos en las fases previas y de negociación y luego en la transferencia del riesgo de

construcción, así como en el riesgo de disponibilidad durante la larga fase de explotación del edificio. La transparencia debe conducir a cubrir todos los costes de una CPP y generarle una rentabilidad financiera atractiva sobre el capital invertido en el proyecto.

**¿Qué debe caracterizar a un buen project manager para desarrollar su trabajo en la Administración?**

El project manager debe tener un perfil alto; más consultor; menos procedimental; gestor del riesgo; conocedor de los aspectos financieros de un Proyecto y anticipar los problemas. Hoy los aspectos financieros tienen un protagonismo determinante en un proyecto.

**En este contexto de crisis, ¿en qué ámbitos el project management también puede tener oportunidades de negocio?**

Globalización y crisis inmobiliaria están transformando aceleradamente la propiedad privada. Miremos fríamente la realidad: promotores que han desaparecido, empresarios inhibidos por la negociación de sus deudas, nuevos propietarios foráneos, empre-

### Administración

"En las pymes nos encontramos muy solos con un escaso apoyo de la Administración, y por lo tanto las oportunidades requieren más de dos o tres años de inversión sin ningún retorno hasta que ganamos nuestro primer contrato"

### Confianza

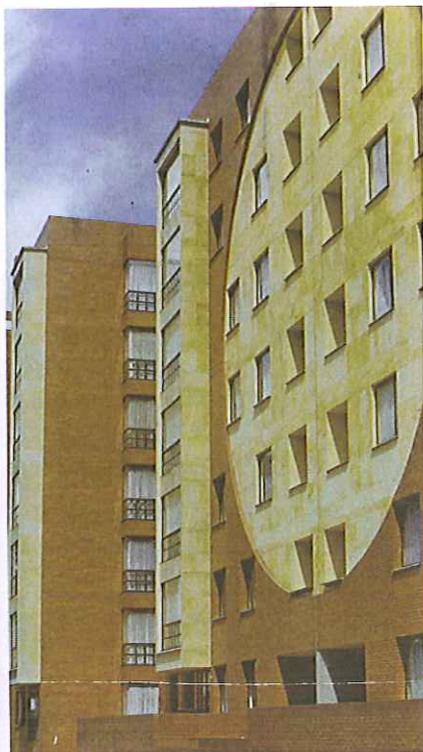
"Notamos que proyectos hay muchos, e interesantes; lo que no hay es ni confianza ni soporte financiero. Sanear el sector financiero es la prioridad para que vuelvan a poder ejercer su función"

### Precios

"La labor de las empresas de project management es valorar todos estos posibles riesgos, situándose en el propio escenario del proyecto y ofrecer una respuesta que permita eliminarlos"

### Interés público

"El project manager debe dar una mayor preponderancia a los objetivos de interés público del proyecto, especialmente los de riesgo y cumplimiento de coste, plazos y calidad, por encima de cualquier interés"



cas constructoras líderes con un fortísimo endeudamiento. Algunas oportunidades podrían ser: la nuevas propiedades: Fondos de inversión; Families Offices; Gestores de Capital; la búsqueda de clientes objetivos conjuntamente con los promotores hacia los inversores; y en el plano internacional estamos teniendo oportunidades pero tenemos unos recursos limitados.

En las pymes nos encontramos muy solos con un escaso apoyo de la Administración, y por lo tanto las oportunidades requieren más de dos o tres años de inversión sin ningún retorno hasta que ganamos nuestro primer contrato.

**¿Qué mejoras en general pueden aportar en estos momentos en los que la situación del sector inmobiliario es tan complicada?**

El mercado de promoción tiene unas dificultades evidentes de financiación y la dificultad para casar la oferta con la demanda: hay inversores y hay vendedores, pero el gap entre lo que se pide y lo que se quiere pagar es una horquilla grande.

Un componente del precio es el valor del equipamiento; y aquí nuestros project managers pueden aportar mucho, pues ayuda tener un consultor experto e independiente que establezca el valor objetivo de la propiedad en cuestión. Pero no sólo ello, es usual que la inversión venga acompañada de un plan de inversiones adicionales que hay que analizar. Por ejemplo: si unos inversores compran un edificio en la almendra madrileña con la intención de desinvertir a corto plazo, es muy probable que tengan además que hacer unas remodelaciones que le permitan sumar una certificación de ahorro energético. Por lo tanto, hay que pensar en una solución integral, tener una valoración ajustada, un planing, acompañar al inversor o al vendedor durante este proceso. La tensión entre oferta y demanda es ideal para una dirección integrada de proyecto: es algo que no pueden aportar los financieros por sí mismos.

**En estos momentos se está apostando fuerte por el risk Management, ¿podría explicarnos en qué consiste?**

La gestión de riesgos o Risk Management es una de las tendencias actuales que se está posicionando como la principal

habilidad demandada por el mercado de promoción a las empresas de project management. En los próximos años vamos a presenciar cómo los clientes necesitarán de un rápido, experimentado e independiente soporte técnico para analizar los riesgos que conlleva una oportunidad de negocio.

La gestión de riesgos es un procedimiento para identificar, medir y mitigar los riesgos a la hora de acometer cualquier proyecto. En una inversión, la valoración de los riesgos puede ser determinante para negociar el precio justo. De allí la importancia de la objetividad y la independencia del equipo que lo realice, pero también la experiencia, porque aquellos que han gestionado globalmente una multivariada de obras son los que pueden poner precio a los riesgos y a las futuras inversiones que demandará un edificio.

**¿Qué labor puede desempeñar una empresa de project en esta disciplina?**

La gestión de riesgos es parte del servicio global del project management, y descansa en un especialista que cumple su función dentro de un equipo, sobre todo en la fase de viabilidad. En tiempos de crisis, este servicio adquiere autonomía y una importancia estratégica y su clave estará en la trayectoria profesional de la empresa.

**Pero ¿cuáles son estos riesgos que amenazan un proyecto de construcción?**

Como en la mayoría de los negocios, un proyecto puede verse frustrado por un buen número de factores como plazos excesivamente rígidos, complejidad del diseño, deficiente organización, costes establecidos de antemano que pueden variar, intervención de muchos agentes, gran cantidad de actividades con bajo nivel de industrialización, complejidad en la gestión de las licencias o a la aparición de un explotador distinto, entre otros. La labor de las empresas de project management es valorar todos estos posibles riesgos, situándose en el propio escenario del proyecto y ofrecer una respuesta que permita eliminarlos.

**¿Es este un interesante nicho de mercado?**

Para hacer un análisis de riesgos hay que tener experiencia, no se puede prever lo que no se conoce; hay que tener metodología; y una organización

solvente para responder ante cualquier imprevisto.

El risk management es esencial al concepto de project management. Ya lo venimos practicando en cada proyecto. Ahora, se utiliza como una actividad aislada porque no hay gran actividad pero sí oportunidades de negocio.

**¿Hacia dónde se dirige el sector del project management en España?**

Aparece la necesidad de reubicar el sector del project management, puesto que los actuales y futuros escenarios van a estar marcados por la práctica desaparición del mercado inmobiliario tradicional. Hay nuevos mercados y nuevos clientes y estamos reinvirtiendo el perfil. Hasta ahora el riesgo contaba relativamente poco en los proyectos. Los parámetros de tiempo, costes y plazos marcaban la gestión del riesgo. La gestión del riesgo se configura como un elemento clave y en ella se incluye la gestión de los riesgos económicos e incluso de los financieros que aseguran la viabilidad del proyecto. Ahora estamos profundizando en esta línea, buscando otros agentes de la promoción que no son únicamente los promotores. Entre estos nuevos clientes, cada vez es más frecuente encontrar quienes busquen transferir el riesgo, incluso el financiero. Es en este nuevo nicho de mercado, donde las empresas de project management ofrecen conocimiento y experiencia en sus prácticas. Los nuevos inversores serán los detentores profesionales del capital y, éste, por definición, tiene aversión al riesgo, que lo hace volátil.

**¿De qué forma se podría facilitar la vuelta a la normalidad en el sector?**

Sería deseable no volver a la "normalidad" si eso significa volver y perseverar en los errores del pasado. Su pregunta, entiendo, se refiere a qué claves son necesarias para la reactivación de la actividad. Notamos que proyectos hay muchos, e interesantes; lo que no hay es ni confianza ni soporte financiero. Sanear el sector financiero es la prioridad para que vuelvan a poder ejercer su función. Apoyar el desarrollo de nuestro sector y el de la consultoría en general, en definitiva pymes, es uno de los eslabones para salir de esta situación.

**Futuro**

"Aparece la necesidad de reubicar el sector del project management, puesto que los actuales y futuros escenarios van a estar marcados por la práctica desaparición del mercado inmobiliario tradicional"

**Gestión de riesgos**

"La gestión de riesgos es parte del servicio global del project management, y descansa en un especialista que cumple su función dentro de un equipo, sobre todo en la fase de viabilidad"

**Experiencia**

"Para hacer un análisis de riesgo hay que tener experiencia, no se puede prever lo que no se conoce; hay que tener metodología"

**Presupuestos justos**

"La empresa pública moderna es una de las claves de la modernización de la Administración, una fórmula eficiente para estos tiempos pues se trabaja por proyecto, con presupuestos muy justos"