

PM WORLD TODAY – SECOND EDITION – MARCH 2008

Enfoque práctico y probado para programar el éxito en desarrollos inmobiliarios

Por Yamal Chamoun

Nota del Editor: Este artículo fue publicado previamente en la revista Inmobiliare. Esta reimpresión tiene la autorización del autor.

En una industria en la que el crecimiento le ha ganado a la madurez del negocio, existe una cultura de administración de proyectos enfocada a la supervisión de la construcción, cuando el enfoque se debe dirigir hacia todo el proceso de integración del desarrollo, desde el análisis de vocaciones, factibilidades y definición del negocio, hasta los procesos de diseño, construcción, comercialización, publicidad, y administración de la satisfacción del usuario final. En el ámbito del desarrollo residencial existen varios factores importantes por administrar que pueden hacer que un desarrollo sea todo un éxito o un fracaso. Requerimos entre otros, considerar e integrar los análisis financieros, legales, fiscales, de mercado, comerciales, técnicos (diseño-construcción) y servicio a clientes.

Para calificar exitoso a un desarrollo consideramos que será necesario cumplir y superar las expectativas del cliente así como lograr los objetivos de tiempo, costo, calidad a la vez que desarrollamos relaciones de largo plazo con proveedores y demás involucrados.

Para el desarrollador inmobiliario el proyecto será exitoso si se logran los resultados económicos establecidos, con un proyecto de calidad, a satisfacción de los usuarios del desarrollo. El comprador, considerará que el proyecto será exitoso si se cumplen las promesas realizadas por el vendedor cuando tomó la decisión de comprar el inmueble. Promesas en cuanto a tiempo de entrega, precio, calidad, funcionamiento y plusvalía de la inversión, entre otras.

En nuestra experiencia de más de 450 proyectos y con 150 personas administrándolos, hemos confirmado que para lograr dichos objetivos es necesario identificar y conciliar las expectativas del cliente así como documentarlas y compartirlas con el equipo de trabajo encargado de desarrollar un plan que se anticipe a lo que viene y sirva de guía para ejercer la ejecución y el control del desarrollo.

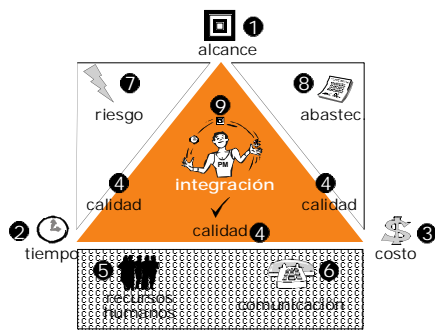


Fig.1

Existen nueve factores¹ comunes a todo proyecto que deberán preverse y administrarse para poder controlar adecuadamente el proyecto (Fig. 1), tales como: administración del alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, abastecimientos e integración. Todos estos factores guardan una estrecha relación entre ellos a lo largo de la vida del proyecto, la cual se puede estructurar en 5 procesos

generales; inicio, planeación, ejecución, control y cierre. Donde en el proceso de inicio establecemos los objetivos por lograr al finalizar el proyecto, los cuales deben estar alineados a las expectativas del cliente e involucrados clave. Dichos objetivos deben ser conciliados, documentados y compartidos con el equipo.

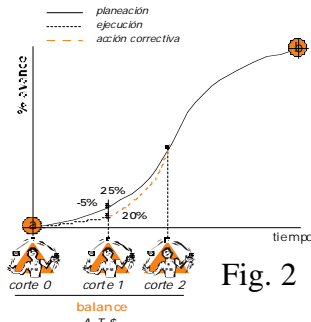


Fig. 2

En la Fig. 2 identificamos como punto A, el lugar en donde nos encontramos al inicio del desarrollo y como punto B el lugar a donde queremos llegar. B es una foto de los resultados obtenidos cuando el proyecto de desarrollo concluya, en otras palabras, visualizamos qué resultados debe arrojar el proyecto para considerarlo todo un éxito (proceso de inicio). Podemos citar como ejemplo, un proyecto que estamos administrando en Escala, el caso de Fontaneres.

Este proyecto consiste en un desarrollo residencial de 145 viviendas con un precio de venta promedio de \$1,350,000 con residencias en terrenos promedio de 130 m², con 200 m² de construcción, los resultados esperados por el inversionista son un margen sobre ventas del 20% y una Tasa Interna de Retorno del 25%, en un proyecto sin reclamaciones, con alta calidad. Como ya mencionamos anteriormente, el comprador considera que se cumple el objetivo si se cumplen y superan las expectativas prometidas por el vendedor. Por esta razón, nuestra responsabilidad es hacer una promesa realista de lo que podemos entregar, y dar un poco más. En este caso, la fecha de entrega de las viviendas expectativas de los clientes. Así mismo, se le dio prioridad al proceso de atención al cliente y se diseñó e implementó un manual para la entrega de cada residencia, similar al que obtenemos al comprar un coche de la mejor calidad de importación, que sirve como guía de consulta para el comprador.

En el mismo gráfico (Fig. 2), la línea curva que une el punto A como el B, ilustra cómo llegaremos a nuestro objetivo, esta línea ejemplifica el plan estratégico para lograr los resultados esperados, que en el argot de la administración se le conoce como el plan de negocios y en el caso de la administración de proyectos, como el plan del proyecto. El objetivo de dicho plan es lograr un documento coherente y completo que toma en cuenta todos los factores claves por considerar al desarrollar un fraccionamiento residencial, estructurado en 9 áreas (Fig. 1), previamente mencionadas en este artículo. (La elaboración del plan de proyecto se lleva a cabo durante el proceso de planeación.)

Imaginemos que a lo largo del desarrollo deberemos contestar 100 preguntas. Ejemplos podrían ser:

Alcance: ¿qué se incluye en las residencias, en el fraccionamiento, en el programa de publicidad?, ¿qué estudios serán necesarios realizar (financieros, de mercado, de preferencias de clientes, etc.)?, ¿qué promociones implementaremos para la comercialización de las viviendas?, ¿qué trabajos incluye la post venta?, etc.

Tiempo: ¿cuántas fases manejaremos?, ¿cuándo entregamos la primera privada?, ¿cuándo obtendremos el permiso de ventas?, ¿cuándo escrituramos las primeras casas?, etc.

Costo: ¿cuál será el costo por casa?, ¿cuánto costarán los permisos, trámites y aportaciones de servicios?, ¿cuál es el presupuesto para publicidad y mercadotecnia?, etc.

Calidad: ¿cuáles son los estándares de calidad relevantes? respecto a las residencias, respecto al fraccionamiento, la publicidad, etc. ¿Cómo vamos a asegurar la calidad del proceso completo y de la ejecución específicamente?, entre otros.

Recursos humanos: ¿quiénes estarán a cargo del desarrollo de inicio a fin?, ¿qué responsabilidad y qué autoridad tendrá cada quien?, ¿qué personal adicional será requerido?, ¿cuál es su perfil?, ¿cuándo lo contrataremos y entrenaremos?, etc.

Comunicación: ¿qué tipo de reportes serán necesarios dependiendo la jerarquía del cliente y equipo en general?, ¿qué indicadores habrá que controlar?, ¿con qué frecuencia?, ¿quién genera los reportes?, ¿qué medio se utilizará para su distribución.

Riesgo: ¿qué cosas pueden salir mal y cuáles tienen el mayor impacto?, ¿cuál es el plan A, B o C en caso de que sucedan?, ¿quiénes serán responsables de monitorear dichos riesgos?, ¿qué tipo de contratos, seguros y fianzas vale la pena contratar para transferir riesgos, en caso que esa sea una de nuestras estrategias.

Abastecimientos: ¿cuántos contratos manejaremos?, ¿qué tipo de contrato; precio alzado, precio unitario, por administración?, ¿cómo será la forma de pago?, ¿con qué frecuencia?, ¿la comercialización será interna o externa; que conviene más?, ¿qué trabajos cotizaremos y cuáles concursaremos?, etc.

Integración: ¿cómo manejaremos los cambios al proyecto de tal forma que añadan valor y se reduzcan las sorpresas?, ¿cuál es el procedimiento?, ¿quién los documenta?, ¿quién los aprueba?, etc.

Este ejercicio (elaboración del plan del proyecto) lo podríamos realizar en las etapas tempranas del proyecto, o a lo largo del mismo, como tradicionalmente se lleva; a cuenta gotas, a como las respuestas vayan siendo requeridas. Al primer esquema se le llama previsión y al segundo, improvisación, el cual se implementa cuando tenemos la mayor presión y estamos enfocados en lo urgente más que en lo importante, generando improvisadamente soluciones sobre las rodillas. De seguir una metodología probada como la que propone el Método Escala®, conceptualmente descrito en este artículo*, es posible contar con alternativas a muchas de las respuestas, para hacer un traje a la medida y aplicar las mejores prácticas al proyecto en desarrollo. Esto permite darle un sentido práctico y aterrizado a la planeación del proyecto.

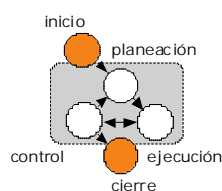


Fig. 3

En la Fig. 2, el proceso de ejecución se ilustra como la línea punteada de color gris. Llevamos el proceso de ejecución (elaboración de estudios, diseños, obtención de permisos y trámites, programas de publicidad y ventas, diseño, construcción, etc.) apegados al plan de proyecto, acordado previamente por las partes.

El proceso de control implica el comparar los resultados de la ejecución contra lo planeado, para identificar desviaciones y proponer e implementar la acción correctiva en equipo, cuando aún es factible y económicamente viable. Durante la elaboración del plan del proyecto definimos, en el área de comunicación (una de las nueve áreas en la (Fig. 1), el tipo de reporte y la frecuencia con que se deberá elaborar y presentar. Durante el proceso de control, implementamos dichos acuerdos.

Si la duración del proyecto considera 18 meses, o 75 semanas, y si cada semana monitoreamos las desviaciones y actuamos en consecuencia, nuestra probabilidad de éxito aumenta considerablemente. Aquí lo importante es que la curva que ilustra la planeación sea veraz y coherente pues de lo contrario nuestro control, como lo refleja la práctica común, está basado en percepciones subjetivas, al no evaluar todos los factores en juego. Generalmente nos reportan que vamos bien, hasta que es evidente que tanto el presupuesto como el tiempo restante serán insuficientes para cumplir los objetivos. Aquí es donde comúnmente tanto el presupuesto como la fecha de entrega son rebasadas, en detrimento a la calidad por querer terminar en días lo que no se realizó en meses.

El proceso de cierre considera el realizar el cierre contractual, al hacernos a las etapas finales del proyecto, asegurando la conclusión profesional de los acuerdos legales (fianzas, garantías, manuales, comunicados, etc.). Así mismo, en pro de facilitar el desarrollo de futuros proyectos, llevar a cabo el cierre administrativo, documentando el presupuesto y programa finales; índice de archivos, reporte de cambios, directorio de participantes, y lecciones aprendidas, entre otros documentos, que nos servirán para proveer respuestas a las preguntas de los proyectos subsecuentes.

En varias ocasiones me han preguntado, si este esquema es tan lógico y claro, ¿por qué no se lleva a cabo en la gran mayoría de desarrollos y empresas del medio? La razón es debido a que nos enfrentamos a un entorno donde existe la resistencia a utilizar nuevas técnicas y conceptos; predomina la improvisación sobre la planeación; falta de conocimiento general del tema de la APP®; se subestima la administración de proyectos y se practica de manera empírica sin una estructura o metodología; y existe una creencia absurda de ahorrar tiempo y costo reduciendo el periodo de planeación, que se traduce en retrasos y sobrecostos durante la ejecución por no seguir un método.

Por eso, el Método Escala®, el cual compartimos a través del libro “Administración Profesional de Proyectos, La Guía”²; considera esencial ciertos factores culturales necesarios para programar el éxito en proyectos, además de las herramientas que propone. Dentro de estos aspectos culturales se incluye una cultura enfocada a prever en lugar de improvisar; manejar los proyectos con una visión de largo plazo; trabajar en equipo considerando que la prioridad la tiene el proyecto y él es el protagonista; tener un enfoque hacia la rendición de cuentas; fomentar una cultura de integridad, compromiso y ética fundamentada en prácticas ordenadas y con disciplina; conscientizar al equipo de la entrega de valor al cliente y demás involucrados; y principalmente, buscar siempre desarrollar relaciones de largo plazo con una filosofía de ganar-ganar.

Bibliografía.

- 1 Chamoun Yamal, “Administración Profesional de Proyectos, La Guía”. Editorial McGraw-Hill. México, D.F. 2002
- 2 idem.

About the Autor:



Yamal Chamoun

Autor



Yamal Chamoun es Presidente de ESCALA, la cual cuenta a la fecha con 150 profesionales y tres unidades de negocio; Escala Gerencia de Proyectos, Escala Consultoría y Escala Educación Continua, Chamoun ha implementado soluciones de administración profesional de proyectos en más de 500 proyectos, manejando una cartera de más de 400 millones de dólares anuales en el sector de inversiones inmobiliarias (residencial, turístico, 2nd home, comercial, oficinas, industrial y educación). Así mismo, Escala ha capacitado a más de 4,500 profesionales en Project Management. Sus 25 años de experiencia en esta especialización incluyen 7 en Estados Unidos de Norteamérica como gerente de proyectos, asesor y ejecutivo en el ramo. Actualmente es Presidente del Consejo de Administración de ESCALA. El Ing. Chamoun es Fundador y fue Presidente del Capítulo Monterrey, México, del Project Management Institute (PMI), de 1997 al 2001. Es miembro fundador del Capítulo Cd. de México y está certificado como PMP. Ha diseñado e impartido diplomados, cursos, seminarios y conferencias en Administración de Proyectos a empresas, organizaciones gubernamentales, y universidades en varios países. Es autor del libro “**Administración Profesional de Proyectos, LA GUIA**” publicado por McGraw Hill International. Creador del Método Escala^{MR}. En www.escala.com.mx podrá encontrar mayor información sobre Escala, así como el contacto del autor.