

Entrevista a Jordi Seguró, presidente de AEDIP

## EL PROJECT MANAGEMENT, EJEMPLO DE EFICIENCIA

Si hay alguien que nació para sentirse cómodo gestionando algo de tanta actualidad como la eficiencia en el manejo escaso de los recursos, esos fueron los project managers. Ahora también lo están pasando mal, no obstante, el presidente de AEDIP nos recuerda que las empresas de Project Management proponen soluciones alternativas para salir al mercado con unos precios competitivos y sostenibles.



Jordi Seguró,  
presidente de AEDIP.

Jordi Seguró opina que el proceso constructivo español necesita un nuevo modelo, y que las administraciones y las corporaciones han de emprender reformas estructurales para aprovechar la oportunidad histórica que nos brinda la crisis de regenerarnos en medio del cambio. El presidente de AEDIP repasa algunos de los temas candentes de la actualidad y enumera las bases sobre las que se debe asentar la práctica del Project Management.

**En un contexto general, ¿qué reflexiones tiene sentido hacerse sobre la amenaza que supone para el estado de bienestar la globalización de los mercados?**

La crisis económica actual, comparable con la de los años 30 del siglo pasado, en el marco de un proceso de fuerte

globalización, está efectivamente amenazando nuestro estado de bienestar, con importantes consecuencias en lo económico, tecnológico, social y cultural.

Vemos como las potencias emergentes están ahora financiando a economías con graves problemas de adaptación como la nuestra, y un ejemplo de estos días es meditar acerca de cómo China compra deuda española; o cómo la titularidad de algunas *commodities* está en manos de empresarios de otras culturas no occidentales, que tienen otros valores y viven en sociedades con sistemas de gobierno impensables para Europa.

En este mundo cambiante, las empresas españolas están buscando su encaje para mantener la productividad, el empleo, de la que depende su contribución indirecta al goce de los beneficios sociales. Dicho esto, las adminis-

traciones y las corporaciones hemos de emprender reformas estructurales radicalmente distintas no sólo económicas, sino también sociológicas.

¿Qué obras son expresión del estado de bienestar amenazado? Pues la salud, la vivienda de primera y segunda residencia, las autopistas, la modernización del tejido urbano, el transporte. Hemos de ser conscientes de que hay que mirar a largo plazo, sentirnos protagonistas de una época que debemos definir. Hemos de planificar con visión intergeneracional, para aprovechar esta oportunidad histórica de regenerarnos en medio del cambio.

**¿Qué reformas deberá acometer la sociedad española en su conjunto para no perder de vista la nueva perspectiva histórica que se nos presenta?**

Miremos un poco más a Oriente y los valores que nos transmiten: percibimos en lo sociológico un proyecto común con el objetivo de prosperar, y una actitud de sacrificio impensable en términos de nuestra cultura occidental; una clase política con una de las mejores reputaciones en el mundo, y un sistema de promoción de las personas que nos transmiten constancia, focalización, mejora continua, sacrificio, dedicación, adecuación al mercado.

¿Hacia dónde no va China? Va a todos los lugares! Pero fijémonos en África. Un cuarto de la inversión exterior China es a este continente, seis veces superior a la del año 2000 y alcanza los 1.440 millones de dólares; construyen carreteras, escuelas, hospitales, es decir, venden gestión,

proyectos, construcción. Y se abastecen en África de recursos energéticos, materia prima, minerales y productos primarios.

Por lo tanto, no digo que debamos ser como China porque nuestra sociedad ha evolucionado hacia una protección efectiva social y hacia una post-industrialización de mayor valor añadido, pero lo que sí podemos afirmar es que uno de nuestros más acérrimos competidores hace negocios en lugares donde nosotros, los europeos, ponemos muchos problemas, o donde nuestros estados no tienen definido una estrategia colectiva competitiva. Tampoco digo que haya que ir siguiendo los pasos de otros, sino más bien estudiar y tomar como ejemplo la organización de un gigante, que da apoyo a las empresas, para que estas puedan colocar la produc-

## Se ha abusado de las prácticas especulativas del suelo y del precio del contrato adjudicado

ción. Tenemos evidentemente un problema de precios.

En nuestro sector de servicios, que creemos es superior en calidad a los servicios que ofrecen nuestros competidores más próximos, sobre todo en diseño, gestión y construcción (aunque no estaría mal compararse de tanto en tanto), tenemos que liderar una profunda renovación de objetivos, medios y apoyo decidido a nuestros proyectos empresariales –pymes– que aporten progreso.

Solos no haremos nada, juntos podremos dar batalla, pero si no tenemos unos objetivos, una organización y unos baremos de eficiencia y competitividad, estamos perdidos, no saldremos de ésta.

### LA MARCA ESPAÑA NECESITA UN URGENTE IMPULSO

**Y dentro del nuevo encaje a nivel planetario que debe asumir nuestro país, ¿qué papel debe jugar la marca España para derribar fronteras?**

España, en su territorio, ha liderado en el sector de la construcción unos de los procesos de mayor inversión; esta época nos ha dejado unos conocimientos, unas fortalezas, que deberemos saber traducir en oportunidades en otros mercados y contextos económicos.

La marca de España no existe como tal y necesita un urgente impulso por parte de los gobiernos, las grandes empresas, y las pymes, que son las verdaderas ausentes en la política exterior española. No estoy hablando de discriminación, ni de favoritismos, pero es evidente que las oficinas comerciales y los foros de inversión están empobrecidos en estructura, presupuesto y presencia de nuestras consultoras pequeñas y medianas.

Las misiones comerciales no son una expresión del potencial empresarial

español. Son una manifestación de lo más granado de nuestro empresariado, pero de esta forma no vamos a librar con éxito nuestra batalla por el cambio. Una conquista comercial debería tener una convocatoria muy amplia, prepararse con tiempo, tener apoyo institucional orgánico, adecuado a las necesidades de las empresas que son las que finalmente se jugarán sus ahorros para explorar nuevas oportunidades, invertir y repatriar las ganancias que los Estados deben defender.

Y de camino a esta conquista por nuevos mercados, no cabe duda que habrá que aligerar lo superfluo, se deberá ayudar con eficacia a las empresas, se deberá apostar con seriedad por la innovación, y muy importante, deberemos promocionar a los jóvenes bien preparados en estos nuevos escenarios.

### ¿Cómo les va a las empresas del Project en España y a qué directrices deberán aferrarse para que no se malgaste su enorme talento?

Las empresas están sufriendo la merma de contratos, la bajada de precios, un alto índice de morosidad, unas administraciones que deberán seguir recortando el déficit y, por lo tanto, contratarán menos y un promotor privado que casi ha desaparecido. Por consiguiente, nuestro sector está sufriendo la presión de una reconversión que, insisto, creo que debe ser colectiva, parte de un plan que defina una época y un nuevo aparato productivo en la industria de la construcción.

### Las misiones comerciales no son una expresión del potencial empresarial español

Sin embargo, la crisis económica está demandando una disciplina a todos los agentes, en la que los project managers nos sentimos muy cómodos: es tiempo de eficiencia en el manejo escaso de los recursos, y para eso hemos nacido.

La obra pública ya no podrá ser igual que antes donde podíamos permitirnos el lujo de soportar desvíos presu-



China ofrece un proyecto común y una actitud de sacrificio impensable en nuestra cultura occidental.



Para Seguró, "es hora de diseñar un nuevo sector inmobiliario para los próximos años: no vale hacer un edificio de cualquier forma".

puestarios de dos dígitos. La oportunidad no es una hipótesis, está sucediendo en tiempo real ahora con los contratos de colaboración público privado,

## La nueva cultura del Project: no a los precios contradictorios, límite a las bajas temerarias, valoración ecuánime de la oferta y regulación

los derechos de superficie, donde las administraciones están muy preocupadas en la traslación de los riesgos al concesionario, en el conocimiento cabal del precio de la concesión. De esto nos estamos encargando los project managers, repitiendo en la obra pública, las buenas prácticas adquiridas en la obra privada.

Pero también en la obra privada hemos de ser audaces y creativos. Como dicen algunos expertos, es hora de diseñar un nuevo sector inmobiliario para los próximos años. De los años pasados nos ha quedado una importante lección aprendida: no vale hacer edificios de cualquier forma. En nuestro sector hemos demostrado que hay soluciones alternativas más convenientes, que es posi-

ble negociar y ajustarse a unos plazos y costes, y salir al mercado con unos productos competitivos y, por supuesto, sostenibles.

## ¿Cómo llevan que el negocio inmobiliario en España se haya bancarizado nuevamente?

Nosotros pensábamos que los bancos, a los cuales ya les habíamos ayudado mucho en la monitorización de los project finance de importantes operaciones inmobiliarias y de infraestructuras, nos volvieran a convocar para organizar, planificar y poner en valor el mayor stock de inmuebles de nuestra historia, lo que equivale a decir, a uno de los mayores problemas financieros de iliquidez, muy superior a la de la crisis inmobiliaria de los años 90.

A medida que los bancos y las cajas están provisionando las pérdidas, se acrecienta la posibilidad de recorte en el precio, y por lo tanto de un aumento de la actividad. Nuestra expectativa es aumentar nuestra cuota de mercado en este segmento: sin embargo, pareciera que se necesita de una macroestrategia multisectorial para que nuestra economía encuentre una salida a este atolladero: nosotros queremos impulsar con otras asociaciones un diálogo que fije una política con salidas reales a este colapso inmobiliario.

## Y mientras se producen los ajustes, ¿merece la pena pasar las tensiones de tesorería que padecen las empresas de Project?

Mire usted, si el Project no es, la eficiencia en la industria de la construcción no será.

## ¿Hasta cuándo soportará la sociedad española la falta de eficiencia que se observa en el proceso constructivo?

El proceso constructivo no es ineficiente. Lo ha sido el abuso en las prácticas especulativas del suelo, y la manga ancha con la práctica del aumento de precio del contrato adjudicado (en el argot, "recuperar la baja"). El arranque del sector necesitará de una estrategia y de un modelo nuevos: si no somos capaces de incluir en este modelo lo mejor que hemos hecho en los últimos quince años, seremos menos competitivos y perderemos oportunidades. Y en este modelo, creo que el project management tiene mucho que apostar. Así lo han hecho los americanos, los ingleses, los franceses, los japoneses: ¿no lo vamos a hacer nosotros?

## ¿Qué propuestas ayudarían a cambiar esa mala cultura?

Un no rotundo a los precios contradictorios, un límite a las bajas temerarias (ya lo hacen algunas comunidades autónomas), una valoración más ecuánime de la oferta técnica respecto de la económica, la regulación de la figura del project manager en la Ley de Ordenación de la Edificación. Hay que mirar la organización de muchos promotores que son un ejemplo para nuestra sociedad: ellos son exigentes en la planificación, en los costes, no han muerto en esta crisis y gracias a su buen hacer son los líderes que protagonizarán el despegue: no quiero hablar de marcas, pero si veis atentamente las noticias, están ahí. Nosotros trabajamos con ellos y sabemos que tienen grandes posibilidades.

## ¿Cuáles son las metas que se han fijado para 2011 y que firmarían ahora mismo sin dudar?

Que signifique el inicio del despegue con nuevas bases. ♦