

DE ARQUITECTO A DESARROLLISTA

De profesional a empresario

Capítulo 1: Arquitecto / Desarrollador, proceso de transformación, la actitud emprendedora, gestión personal, gestión de negocio, del proyecto de negocio al proyecto de arquitectura. Lo que la facultad de arquitectura no enseña.

Por Carlos A. Savransky, Arquitecto , Master en Dirección de empresas (IAE)

1. Proceso de transformación
2. Porque elijo se desarrollista y porque no
3. Del proyecto de arquitectura al proyecto de negocio
4. Del proyecto de negocio al de arquitectura
5. Repensar la actividad poniendo foco en el negocio
6. Como ve el arquitecto a los otros protagonistas de un desarrollo y como los ve el desarrollista
7. La gestión personal – la venta de los proyectos de negocios.
8. Los resultados y el proceso
9. De-formación, re - aprendizaje, formación, capacitación permanente

1. Proceso de transformación

El pasaje de arquitecto a desarrollista requiere de múltiples conocimientos, aprendizajes, actitudes, habilidades y atributos, temas que iremos desarrollando a lo largo de estas páginas pero sin dudas, si algo cruza todos esos aspectos ese algo es un intenso proceso de transformación.

Los arquitectos no asumen el rol de desarrollista “naturalmente”, y es raro encontrar alguien que haya estudiado y se haya recibido de arquitecto pensando en que su actividad profesional se centraría en el desarrollo de emprendimientos inmobiliarios

Los casos más habituales de pasaje de la arquitectura al desarrollo de emprendimientos, que yo conozco por la experiencia docente y profesional, sin ser taxativo ni excluyente se pueden sintetizar en los siguientes casos:

I. El desarrollista por imposición.

Aquel que un día se encuentra con que algunos familiares y amigos, creen que es “buen negocio” invertir en ladrillos y “encargan” la muy honorable tarea de “hacerse cargo “del emprendimiento.

En general esta encomienda esta basada en la creencia de que somos los arquitectos quienes sabemos cuantos metros salen de un determinado terreno, que proyecto se puede hacer allí , (lo cual es técnicamente correcto) y por ello, además suponen que podremos costear con cierta precisión la obra y las “tareas generales”, que sabremos a que precios se venderán las unidades que de nuestro proyecto salgan, que podremos lidiar con escribanos y contadores para definir como encausar el negocio legalmente y en las mejores condiciones impositivas, que podremos definir el inicio y fin del negocio y que además , haremos todo eso por un módico pero razonable honorario profesional, por el cual estaremos eternamente agradecidos de haber tenido la honrosa oportunidad de nuestras vidas y capaz...que si todo sale bien...y ellos ganan mucha plata....haremos otros.

II. El desarrollista cuenta propista:

Es el caso del /los arquitecto/ s que, cansados de trabajar para “otros” deciden jugarse sus ahorros o los de algún familiar cercano, para comprar un terreno, hacer su propio proyecto y, generalmente con la promesa de algún inmobiliario “amigo” (que suele ser el que te vendió el terreno), conseguir a los compradores que pagarán la obra y los honorarios (que se suponen jugosos)

III. El desarrollista abnegado.

Hace una buena parte del trabajo del desarrollista con genuina vocación emprendedora, busca el terreno, recorre el mercado, define un producto, hace el proyecto, lo costea y sale a buscar familiares, amigos e inversores para comprar el terreno y hacer la obra. En su entusiasmo, justifica toda su actividad por la ilusión de cobrar por un honorario profesional, que cobrará si el emprendimiento se hace y en muchos casos pagadero en metros en la misma obra.

IV. El estudiante de desarrollista.

Es aquel que “siente” que su camino esta por allí, pero sabe que no sabe como se hace y tiene miedo de hacer todo mal. Entonces empieza yendo a cuanto seminario, charla, curso o conferencia encuentra para tratar de aprehender las herramientas que hagan que se equivoque menos o que, de hacerlo, no le asignen toda la responsabilidad. En general su mayor dificultad esta en que tiene pocos familiares y amigos con capacidad para invertir y busca en los cursos, alguna llave mágica que le permita alcanzar su sueño.

V. El arquitecto – desarrollista – profesional.

Es el que ha hecho un camino, con foco en su vocación empresaria, que lo ha llevado a formarse, a aprender a entender el negocio, a poder transmitirlo a las personas adecuadas, a coordinar todas las voluntades que intervienen en un desarrollo inmobiliario y en muchos casos, ha delegado la tarea del proyecto, o la de

la dirección de obra en otros profesionales, porque ha entendido que ese no era su “core business” (léase negocio principal)

En todos los casos, estos arquitectos perciben que su tarea profesional no es suficiente y que para poder hacer un emprendimiento inmobiliario deberán asumir otros roles y funciones además de las propias de la actividad profesional.

Y en muchos casos es cierto. Aquellos familiares, amigos, clientes e inversores que han decidido poner su dinero en algún emprendimiento, confían en este arquitecto como persona y como profesional y pretenden, con impecable lógica, que sea su representante, su asesor y cuidador del dinero que colocarán en sus manos.

Y los arquitectos deberán honrar dicha confianza.

En todos los casos también, este rol adicional requerirá nuevas capacidades, habilidades y conocimientos que inevitablemente generaran y posibilitaran que se produzca este intenso proceso de transformación.

Cabe aclarar que sobre todo al iniciarse en esta nueva actividad, ese proceso es por demás angustiante y esta lleno de ilusiones y preocupaciones.

Las ilusiones mas que justificadas por la obra a realizar, la posibilidad de ganar algún dinero interesante, la sensación de “estar en control” del diseño y de la obra, etc.

Las preocupaciones por todas las cosas que hay que hacer para que el emprendimiento se realice, la cantidad de decisiones a considerar, personas y empresas a coordinar, variables a tener en cuenta, etc.

La mayoría de las veces esta transformación es encarada con la pasión y avidez que los lleva a generar un enorme impulso y desplegar una enorme energía, generando resultados positivos o por lo menos muy ricos procesos.

Son estos procesos los que enriquecen la tarea profesional y fundan las bases de una transformación también a nivel personal.

2. Porque elegir ser desarrollista y porque no

Ser desarrollista requiere un profundo sentido de responsabilidad e intenso deseo de dirigir su propia vida profesional y económica.

Algunos llaman a esta pulsión, “animal spirit” o espíritu animal otros lo llaman actitud emprendedora y otros, visión empresaria. Todos términos muy impactantes, pero que no están naturalmente incorporados en el paradigma de los arquitectos.

Muchos recordamos en nuestros primeros años como profesionales la angustia provocada por esta especie de barrera cuyas proporciones parecían gigantescas para quienes veníamos de pasarnos muchos años poniéndole el foco al diseño arquitectónico, a algunos temas técnicos relevantes, pero que no había tendido la más mínima relación con temas como o palabras como clientes, inversores, dinero, precios, mercado, etc.

Lo cual nos llevaba a creer profundamente que los que no habíamos tenido la suerte de nacer en una familia adinerada o con los adecuados “contactos” difícilmente podríamos acceder a obras importantes.

Ahora, y después de una intensa formación profesional y práctica empresarial creo, con absoluta convicción que no es la familia ni el entorno de nacimiento los que posibilitaran el éxito profesional (aunque sin duda esto también cuenta) sino la convicción de poner nuestra capacidad e inteligencia al servicio del “hacer”. Esta es la verdadera actitud emprendedora.

Y yo creo que la gran mayoría somos así (y me incluyo), ni nacimos en el lugar apropiado (por lo menos desde el punto de vista profesional), ni con los recursos adecuados, ni los contactos, ni los maestros, ni quien nos transmitiera generosamente su experiencia.

Somos los que debemos trabajar cada día para ganarnos el sustento, y necesitamos ávidamente aprender las cosas que no sabemos, y sabemos que no sabemos todo.

También sabemos que tenemos que esforzarnos mucho para obtener lo que queremos y que no siempre llegamos, pero tenemos la convicción y la fuerza para intentarlo y aun cuando a veces fracasamos, aprendemos también de esos fracasos y nuevamente lo volvemos a intentar.

Para ser emprendedor no se requiere un “toque mágico” o un “sentido especial por los negocios”, ser emprendedor es asumir un desafío que está íntimamente vinculado a nuestro deseo por hacer algo.

Lo demás es el camino que hay que transitar para alcanzar ese algo y esta, y no otra, es la verdadera transformación.

Si algo está claro es que los arquitectos, en Argentina, no nos forman como empresarios. En el mejor de los casos nos forman como proyectistas, en algunos casos nos forman técnicamente, en algunos otros filosóficamente y culturalmente y todas estas formaciones son muy valiosas. Pero definitivamente no nos forman comercialmente y como empresarios o emprendedores. Es más en estos temas, en general, nos de-forman.

Basta revisar los programas de las más importantes y populares facultades de arquitectura del país y no encontraremos allí, ninguna materia vinculada a la gestión empresarial y comercial que todo arquitecto tendrá que hacer, haga lo que haga con su vida profesional.

Sólo en algunas facultades hay alguna materia electiva relacionada con la práctica empresarial o comercial, pero en general más vinculada a la administración y gestión de

obras.

Aun en el ámbito de las universidades privadas, con algunas pocas y honrosas excepciones, es notable la ausencia de este tipo de materias. Lo cual es una verdadera pena porque es impresionante el cambio que se produce en aquellos profesionales que han tenido la oportunidad de incorporar algunos conocimientos de gestión empresaria y comercial en los últimos años de la carrera (¿porque se llamara carrera a la formación profesional?, ¿hacia donde corremos?).

Volviendo al tema central, ser emprendedor o empresario es el paso previo a ser desarrollista.

Ser emprendedor requiere de capacidad para asumir riesgos, de fijarse metas, objetivos y resultados a alcanzar, de poder hacer una adecuada evaluación de acceso a recursos, de tener la capacidad de identificar mercados potenciales, de elaborar las propuestas de servicios profesionales o productos con los que se abordará a ese mercado.

Implica además poder elaborar un plan de gestión empresarial o plan de negocios (y en el caso particular de los desarrollistas, que estas actividad este expresamente incluida en el plan) y, como si esto fuera poco, requiere elaborar un plan de trabajo de la gestión profesional a realizar, que incluya un detalle particular de la tarea comercial.

¡Y además hacer sistemática y perseverantemente lo que se ha planificado!

Se bien que muchos profesionales, hoy son excelentes empresarios y desarrollistas sin haber hecho ninguna de las cosas que estoy escribiendo aquí de forma sistemática ni en el orden en que las estoy transmitiendo.

También se que los que han tenido éxito (y no solo fama) han incorporado estas herramientas en su trabajo profesional y en las organizaciones en las que se desempeñan, en muchos casos “natural e intuitivamente” y sin necesidad de tanta historia, pero seguramente este libro no es para ellos. Y estoy convencido que son los menos.

Por otro lado conozco también a muchos que creyeron que ser profesional y empresario y desarrollista era fácil y no requería ninguna capacidad adicional a las adquiridas en la formación original, y esto puede ser relativamente cierto en épocas de bonanza, y digo relativamente porque el mercado es, por definición, competitivo y si no se trabaja en ese sentido es poco probable que una empresa subsista aun cuando las condiciones de entorno sean las mas favorables de mundo. Ni que hablar de cuando las condiciones son adversas o se debe atravesar una crisis.

Es en esos entornos cuando se ven a los verdaderos emprendedores avanzar hacia sus objetivos, con plena conciencia de las limitaciones impuestas por la “realidad económica” y con una enorme creatividad y capacidad de adaptación al cambio que les permite corregir lo que sea necesario para alcanzar sus metas.

Bien, ahora veamos un poco más allá y preguntémosnos si ¿se puede ser arquitecto y ser emprendedor y No ser desarrollista?

De hecho una buena cantidad de profesionales en este sector operan, cada vez mejor, sus empresas de arquitectura sin tener nada que ver con los emprendimientos inmobiliarios.

Así es como muchos profesionales tienen exitosas empresas dedicadas a construir casas, a hacer interiores de oficinas, a remodelar diversos tipos de centros de salud, a realizar locales comerciales y stands en ferias y exposiciones, al mantenimiento edilicio, a la arquitectura industrial y por supuesto a muchos otros segmentos de mercado dentro del universo de la arquitectura y construcción

Claramente entonces se puede ser arquitecto y ser emprendedor pero no dedicarse a los desarrollos inmobiliarios.

La pregunta entonces es ¿En que caso No hay que dedicarse a esta actividad?

Creo profundamente que la responsabilidad de la que hablaba unos párrafos atrás esta íntimamente vinculada a nuestra capacidad de elegir, y vale la pena mencionar que es esta capacidad de elegir uno de los atributos más importantes del principio de la libertad.

O para expresarlo en otros términos. No se puede ser libre cuando se ha perdido la capacidad de elegir.

Desde este punto de vista a mi me preocupa cuando veo y escucho a algunos profesionales con mayor o menor experiencia, en nuestros cursos o en consultas privadas, decir que se dedican a los desarrollos inmobiliarios porque sus clientes se lo solicitan o porque no se les ocurre otra cosa para hacer o porque la casualidad y el destino los han llevado a esta actividad.

Creo profundamente que uno debe hacer lo que ha elegido hacer y que es muy honroso y profesionalmente digno ser un arquitecto técnico, o ser docente o ser vendedor de materiales o cualquier cosa que cada uno de nosotros haya elegido hacer en su vida profesional.

E insisto en que me preocupa (para expresarlo menos dramáticamente) que haya profesionales que se dediquen a esta actividad (o a cualquier otra) “por casualidad” o “porque es lo que salió”.

En el mismo sentido soy crítico con aquellos que se disfrazan de desarrollistas porque hoy tienen una obra y que mañana cambiarán de actividad o especialidad y se disfrazarán de lo que sus clientes les compren.

Aclaro que ser crítico no me impide valorizar el hecho que de algo hay que vivir y que si estas actividades son realizadas, para tener un ingreso digno y se las realiza con honradez y excelencia profesional. Por lo tanto puedo comprender que muchos puedan realizar tareas que no eligieron o que no les gusta durante un cierto período de tiempo.

Lo que me cuesta mucho mas, es pensar que estas actividades puedan extenderse indefinidamente en el tiempo. No creo que nadie pueda ser profesionalmente correcto cuando internamente no esta satisfecho con lo que hace, aunque esto le permita ganar suficiente dinero para vivir muy bien.

3. Del proyecto de arquitectura al proyecto de negocio

Uno de los casos más comunes que observamos en los Postgrados y Programas ejecutivos de desarrollo de nuevos emprendimientos inmobiliarios es el paradigma con que algunos arquitectos inician un proceso de elaboración de la factibilidad de un emprendimiento inmobiliario.

Podemos (sin menospreciar el esfuerzo que se hace) describir ese proceso de la siguiente manera

- a) Se ha detectado un terreno. En general no hay un proceso sistemático de búsqueda de oportunidades, por lo cual, los terrenos “aparecen” cuando fortuitamente vemos un cartel en alguna calle o cuando un inmobiliario amigo nos llama para ofrecer alguna tierra siempre espectacular o cuando el terreno viene de la mano de un cliente que se pregunta que se puede construir allí.
- b) Se realiza una factibilidad de código de edificación (en muchos casos sin tener por lo menos una plancheta catastral), con lo que se “define” cuantos metros cuadrados se le puede poner encima a ese terreno.
- c) En este punto se puede optar por dos caminos:
 - c.1.) Consultar a algunas inmobiliarias para “averiguar” que conviene construir allí y luego elaborar un proyecto de arquitectura coherente con esa información
 - c. 2.) Elaborar un proyecto de arquitectura basado en la creatividad del arquitecto proyectista y luego hablar con algunas inmobiliarias que gustosamente convalidaran cualquier proyecto.
- d) Hacer algunas cuentas que incluyan: El valor del terreno (por supuesto) y la comisión inmobiliaria (aunque muchas veces, junto con los costos de escrituración e impuestos que gravan la transferencia de propiedades se omiten), una estimación de los costos de construcción por metro cuadrado (cuya información, en el mejor de los casos surge de tomar literalmente alguno de los indicadores de revistas o periódicos especializados en arquitectura, independientemente de evaluar si las obras, sobre las cuales dichos medios elaboran sus indicadores, se parecen en algo a la nuestra o no. En el peor de los casos, pero lamentablemente muy común, esta información surge de consultas informales a otros profesionales que se supone “están en tema” o a algún otro procedimiento de estimación), cabe mencionar que en esta estimación rara vez se incluye el I.V.A., Los honorarios por proyecto y dirección (generalmente un porcentaje del costo estimado anterior) y un renglón misterioso , normalmente llamado “gastos

varios”, donde se termina de “redondear” la cuenta de los egresos requeridos.

- e) La valorización para la venta de las unidades. (Si, no se engañen, se hace después de las de los costos para que el resultado a presentar “cierre”). Normalmente basada en la información aportada por los mismos inmobiliarios de antes, expresada en valor por metro cuadrado “promedio”, sin diferenciar ni ponderar por ubicación, o calidad de construcción u otro tipo de atributos del proyecto.
- f) Una supuesta rentabilidad punta a punta (o sea desde que se compra el terreno hasta que se vende la última de las unidades funcionales que resulten)
- g) Con esta info. mas algunos renders con imágenes del edificio y plantas de arquitectura mas los antecedentes de los profesionales devenidos en “desarrollistas” se arman espectaculares carpetas para presentar a amigos, familiares y eventualmente antiguos clientes.
- h) Llamar e ir a visitar a estos “contactos” para proponerles que participen en “el negocio” y urgirlos a que tomen su decisión rápidamente so riesgo de que se venda el terreno a otro (Cosa que en muchísimos casos ocurre)
- i) Si las cosas van bien, se compra el terreno y en algún momento se inicia la obra (o por lo menos se cobra una parte de los honorarios por proyecto). Lo cual, una vez mas, prueba que los milagros existen y que Dios es arquitecto.
- j) Si las cosas no van bien, no se compra “ese” terreno y se empieza a buscar uno mas chico o mejor ubicado según el gusto y criterio de aquellos amigos y parientes que para no defraudarnos en nuestro esfuerzo, nos proponen una serie de características que deberían tener nuestras propuestas con la vaga promesa de su futura y eventual participación.
- k) El proceso vuelve a empezar.

4. Del proyecto de negocio al de arquitectura

¿Como es este proceso desde la visión del desarrollista?

El desarrollista debe manejar tres variables en simultáneo para emprender este proceso, estas son:

- a) El resultado buscado
- b) El financiamiento
- c) El producto inmobiliario

Vamos por partes:

Primero algunas aclaraciones conceptuales.

Las variables enunciadas antes operan en simultáneo, una depende de la otra y están íntimamente relacionadas. Podríamos resumir que los desarrollistas razonan de la siguiente forma.

¿Qué terreno puedo comprar para desarrollar un emprendimiento que me permita obtener los resultados que me propongo? ¿Dónde debe estar ubicado? ¿Cuál es el valor de

mercado? ¿Qué capacidad de acceso fondos tengo para adquirir terrenos? ¿Cuál es el producto inmobiliario a desarrollar? ¿Qué expectativa de rentabilidad tendrán los inversores que me acompañaran en este desarrollo?

Estas preguntas no pretenden agotar el tema pero están presentes en la cabeza de los desarrollistas permanentemente.

Algunas respuestas son técnicas, por ejemplo valores de mercado, rentabilidad razonable en el mercado.

Otras dependen de información interna, por ejemplo si ya dispongo de inversores y ya hemos definido cual será la inversión objetivo.

Y otras dependen de decisiones empresarias.

Por ejemplo la ubicación del terreno y el tipo de producto inmobiliario dependen de decisiones estratégicas previas a la propia búsqueda de tierra, a la elección de los proyectistas y del estilo de proyecto y al nivel de terminación del emprendimiento, o lo que es lo mismo, al segmento de mercado al que se enfocaran y cual es el resultado (económico y profesional) que se pretende obtener.

En conclusión, una de las claves del éxito de los desarrollistas es resolver esta compleja ecuación de modo de alcanzar los resultados esperados, para si mismos, para los inversores que los acompañan en cada emprendimiento y para las personas que finalmente, compraran, alquilaran, explotarán o usaran el producto inmobiliario realizado.

Ahora recorramos cada una de las variables por separado, pero teniendo siempre presente que están interrelacionadas.

a) El resultado buscado

En la teoría de sistemas queda claramente establecido que la combinación de recursos y procesos dará como consecuencia un resultado y, aunque parezca obvia la aclaración, para definir cuales son los recursos "necesarios" y los procesos "adecuados", primero hay que definir el resultado a alcanzar.

Y es en este punto, mucho antes de la adquisición de cualquier terreno o de pensar en cualquier proyecto, cuando se deben tomar decisiones fundamentales.

El resultado buscado, debiera contener decisiones en por lo menos, los siguientes aspectos:

- Resultados económicos para el desarrollista: ¿Cuanto se pretende ganar económicamente, cuanto y en que momento se cobra lo ganado, que costos directos hay asumir, como se financian esos costos?. (Que incluyen los gastos corrientes del propio desarrollista, además de los costos directos de su organización)
- Resultados Profesionales: ¿Se pondrá el foco en la tarea específica del desarrollista o , además se asumirá la responsabilidad del proyecto y la dirección de obra? (Que es una tarea totalmente distinta)

- Resultados de “estilo de vida” del desarrollista: ¿Que compromiso horario, personal, familiar, etc. requiere esta actividad y hasta donde coincide con las expectativas en este sentido?.
- Resultados de los “otros” participantes del proceso: ¿Cual es la expectativa de resultado cuantitativa y cualitativa para inversores, profesionales, empleados (si lo hubiera), contratistas, proveedores, etc. en relación a los desarrollos inmobiliarios?.

Los conceptos están expresados aquí en forma de pregunta sólo para que se entiendan conceptualmente, pero deberán estar cuantitativamente expresados en los planes de gestión empresarial de cada desarrollista y en los planes de negocio de cada emprendimiento a desarrollar

b) El financiamiento

En la Argentina de los últimos 20 años el financiamiento de riesgo para la realización de emprendimientos inmobiliarios provino cuatro fuentes:

- I) Inversores privados
- II) Inversores institucionales
- III) Los propios desarrollistas
- IV) Los amigos y familiares

I) Inversores privados son todas aquellas personas, que teniendo excedentes financieros (léase más ingresos que gastos) provenientes de sus actividades profesionales, comerciales o empresariales, deciden destinar parte de ese excedente invirtiendo en propiedades. Los objetivos de dichas inversiones pueden ir cambiando según las condiciones económicas del entorno y las del propio sector inmobiliario, pero se podrían caracterizar de la siguiente forma:

- ✓ Personas que invierten con la expectativa de obtener un margen de beneficio. (léase una diferencia entre el costo invertido y el valor de venta obtenido)
- ✓ Personas que invierten para obtener una renta, proveniente del alquiler o explotación de la inversión inmobiliaria realizada.
- ✓ Personas que invierten como resguardo de valor de su capital (Fundamentalmente debido a la pérdida de confianza en atesorar dinero en bancos u otras instituciones financieras por las crisis locales e internacionales de estas instituciones)
- ✓ Personas que invierten como una forma de auto ahorro o pensando en dejar un legado para sus hijos u otros familiares.
- ✓ Personas que invierten para su uso personal (Son los que se mudarán a la propiedad sobre la que están invirtiendo)

En todos los casos buscan obtener un beneficio económico y/o personal, y perciben que este será mayor que el que podría obtener si compraran la misma propiedad ya terminada. Los parámetros de decisión de inversión habitualmente utilizados son:

- ✓ La confiabilidad de las personas que llevan adelante el emprendimiento (O sea, el propio desarrollista y su trayectoria, la comercializadora del proyecto, y los arquitectos, las empresas constructoras contratadas)
- ✓ La ubicación y características del producto inmobiliario (Recordemos que estos inversores son personas altamente informadas y que, a su manera, son conocedores del mercado en el que invertirán)
- ✓ La estructura jurídica del emprendimiento (Que reforzará o no , la confianza primaria)
- ✓ El monto de inversión y la forma de integración del mismo. Tema clave que debe estar alineado con las posibilidades financieras del inversor y con su percepción de riesgo. (En muchos casos el inversor preferirá invertir los mismos USD 200.000 en dos unidades de USD 100.000 cada una en distintos emprendimientos, porque así entiende que diversifica el riesgo y pone sus “huevos en distintas canastas”)
- ✓ La percepción de “valor” a obtener con la inversión. En este punto se debe considerar que la noción de “valor” que todas las personas utilizamos a la hora de tomar decisiones de compra o inversión es subjetiva y esta basada en nuestra inserción socio cultural. De allí surge la percepción de precio alto o bajo de un bien, y por ello se entiende que haya personas que están dispuestas a pagar mucho mas que otras por un mismo producto o servicio. Obviamente no tiene nada que ver con los costos de realización de dicho producto.
También de allí surge la percepción de calidad de un producto o servicio, tanto en lo tangible (por ejemplo el nivel de terminaciones de un edificio) como en lo intangible (Por ejemplo, el profesionalismo y personalización de la atención dispensada por las personas de contacto comercial)

II) Inversores institucionales, son aquellas personas o instituciones cuyo negocio principal es hacer que su dinero genere más dinero, y para ello buscan opciones de inversión. Pueden ser Bancos, Fondos de Inversión, Agentes de Bolsa, o personas físicas que actúan como agentes de inversión de clientes privados y de sus propios activos financieros.

- ✓ Su negocio es generar más dinero con el dinero que “manejan” (Que puede ser dinero propio de terceros).
- ✓ Por ser profesionales tienen pre definido el riesgo que están dispuestos a asumir en cada inversión y para ello suelen diseñar un Portfolio (forma elegante de llamar a la distribución proporcional del capital disponible a invertir combinando rentabilidad esperada y riesgo potencial de la inversión)
- ✓ La rentabilidad de su negocio estará definida por la sumatoria de la renta en las diversas colocaciones financieras elegidas.

Ven las inversiones como “Commodities” y en cualquier caso van a analizar cada proyecto de inversión en función de:

- ✓ La tasa interna de retorno esperada
- ✓ El Valor actual neto

- ✓ La máxima exposición de caja
- ✓ Las barreras de entrada y (sobre todo), las de salida.
- ✓ La estructura jurídica de la inversión.

En todos los casos estamos considerando que su participación será “a riesgo” del negocio o de la inversión. Aclaro esto porque puede también suceder que participen prestando dinero a otros para que estos inviertan en desarrollos inmobiliarios. Este caso era muy común en Argentina de la década del 90. Allí no arriesgan nada, excepto la probable incobrabilidad del préstamo otorgado, lo cual generalmente se resuelve con tasas de interés más altas y en garantías reales contra el dinero prestado

III) Los propios Desarrollistas.

Hasta acá hemos visto como inversores a personas o instituciones cuya actividad principal NO son los desarrollos inmobiliarios. Esto hace que estos entren o salgan del sector dependiendo de el mayor o menor atractivo que este tenga en relación a otras posibilidades de Inversión

Para los desarrollistas, esta es sin duda, la actividad principal. Y se supone (y espera) que hagan negocios en el sector inmobiliario en cualquier condición de entorno económico. (Obviamente sin exagerar y nunca con una expectativa de perder dinero ni prestigio profesional y personal en el camino)

Con lo cual la mirada es francamente distinta.

Estos son personas o profesionales que han elegido dedicar su energía y talento a planificar, generar, elaborar, comercializar y realizar emprendimientos inmobiliarios.

Algunos de ellos, tal vez puedan tener alguna otra actividad secundaria, sobre todo en el “start up” o inicio de sus actividades como desarrollistas, pero esto será circunstancial y coyuntural.

Por lo tanto, cuando además de aportar su trabajo como desarrollista aportan también capital en alguno de las etapas del proceso, sus expectativas son la sumatoria de todos los requerimientos, necesidades y expectativas de los inversores privados, de los institucionales (a quienes además tendrán que satisfacer) y de los suyos propios, incluyendo no sólo sus esperanzas de prosperidad económica sino también la de realización personal y profesional.

Cabe agregar que cuando el propio desarrollista es además inversor en sus obras, sus clientes inversores, se sientan mas confiados porque esta claro que el desarrollista asume el mismo riesgo que los otros participantes.

IV) Los amigos y la familia.

Se comportan igual que los inversores privados. Dependiendo de cada tipo de familia y del núcleo de amistades puedes ser menos, igual o (en muchos casos) mas exigentes que otros inversores. Aunque es prácticamente seguro que todos los miembros de la familia, participen o no de la inversión se sentirán con derecho a opinar sobre todo.

Tienen algunas ventajas dadas por la confianza previa y dialogo fluido y también la desventaja de la posibilidad de intromisión en el negocio dada por la misma confianza y el tipo de vínculo. Esto no es bueno ni malo de por si, pero es importante definir las reglas de juego al principio de la actividad, para no generar posibles rupturas de lazos familiares.

c) El producto inmobiliario

Podemos intentar definir el Producto inmobiliario como: El emprendimiento cuya ubicación, proyecto de arquitectura y obra satisfagan adecuadamente las expectativas de resultado proyectado y requerimientos de rentabilidad esperada de los inversores, la posición competitiva adoptada por el desarrollista, las condiciones de habitabilidad, confort y gusto personal de los usuarios finales (sean estos compradores o inquilinos), las exigencias de las regulaciones vigentes (Código de edificación y planeamiento, estudios de impacto ambiental, leyes impositivas, etc.), los costos de construcción previstos y los procesos de de construcción , terminaciones y entrega planificados.

Nuevamente vamos por partes.

- ✓ Las expectativas de resultado y requerimientos de los inversores han sido desarrolladas en las páginas anteriores.
- ✓ Posición competitiva

Es claramente una decisión estratégica fundamental del desarrollista que permite entender cual es el negocio a realizar y poner foco en los resultados a generar.

En este sentido hay que saber que sólo existen tres estrategias competitivas genéricas, definidas genialmente por Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva (Free Press 1980), estas son:

“**Bajo costo** y su característica principal es competir por bajo precio. Y requiere hacer todo lo posible para disminuir los costos unitarios.

Diferenciación y su característica principal es ser distinto a la competencia, diferenciar los productos propios sobre los ofrecidos por los competidores, con el propósito de poder cobrar un precio superior. (Calidad, Innovación, Satisfacción al cliente)

Nichos de Mercado y su característica principal es la diferenciación enfocada en nichos de mercado específicos. Requiere detectar nichos “Productos – Mercados” en los cuales la empresa pueda especializarse y así diferenciarse de sus competidores.”

Todas ellas aplicables al mercado de emprendimientos inmobiliarios, además el mismo Porter, aclara que lo peor que una empresa puede hacer es No tener una estrategia competitiva definida.

En el mercado de emprendimientos inmobiliarios es muy común encontrarse con estrategias de bajo costo sustentadas en la creencia que vender mas barato es vender mas (lo cual no es necesariamente cierto) y estrategias de diferenciación. Un poco menos común en el sector son las estrategias de nicho, (por ejemplo usuarios de tercer edad, gays, solteros, personas no familiares que viven juntas, etc.).

La elección de la estrategia competitiva es clave porque nos permite poner foco en los problemas principales del negocio y definir como vamos a competir.

Si, por si alguien todavía no lo tiene claro, el mercado de emprendimientos inmobiliarios es muy competitivo y heterogéneo.

Y en mercados con estas características las decisiones deben estar basadas en información.

Por lo tanto, para terminar de definir una posición competitiva, además de adoptar una posición estratégica, hay que tener información de mercado sobre la competencia y sus productos. Para ello hay distintas técnicas de investigación de mercado que son objeto de otro capítulo, pero conceptualmente debemos tener en cuenta que competir, es competir contra otros por una porción del mercado y que sería por demás ingenuo, salir al mercado con un emprendimiento inmobiliario cuya inversión será muy importante para el desarrollista y los inversores asociados, sin conocer a los competidores y sus productos.

- ✓ Habitabilidad, confort y gusto personal de los usuarios.

Los inversores realizaran su inversión cuando los usuarios compren o alquilen las unidades resultantes en cualquier tipo de emprendimiento. Para que ello ocurra en un plazo razonable estas unidades tendrán que ser compatibles con los requerimientos de dichos usuarios. De no ser así, tardarán mas en ser absorbidas por el mercado y seguramente los precios serán menores a los previstos.

Esto definirá también algunas cuestiones clave del proyecto de arquitectura que tanto preocupa a los arquitectos y que es responsabilidad del desarrollista definir. (Ver punto 5)

- ✓ Regulaciones vigentes.

Obviamente los emprendimientos deben cumplir y satisfacer todas las regulaciones (Municipales, Nacionales, ambientales, etc.) requeridas para que puedan ser aprobados y realizados.

- ✓ Costos de construcción previstos.

Sin duda la previsión de costos de construcción de un emprendimiento es clave, dado que, junto con el terreno, es uno de los componentes de mayor incidencia en el costo total del emprendimiento. Un error o desvío en esta previsión puede consumir todo el beneficio previsto en el plan de negocios.

- ✓ Procesos de construcción, terminaciones y entregas planificados.

Aunque también parezca obvio, el emprendimiento debe empezar y terminar dentro de los plazos previstos. Una demora en los mismos impactará en la percepción de calidad de los usuarios y fundamentalmente en la rentabilidad obtenida por los inversores.

Es importante agregar que en todos los casos, estos conceptos se deben “bajar” a casos concretos, incorporando a las decisiones estratégicas adoptadas, la información de mercado necesaria para una adecuada implementación.

Los desarrollistas toman decisiones basados en información.

Sin duda, la “sensibilidad” para los negocios, el “olfato”, el “estomago” y la fe, pueden ayudar aportando cierta confianza extra en el proyecto de negocio. Pero claramente estos “indicadores” deben confrontarse con la información obtenida y sobre este racional se deberán tomar las decisiones que correspondan.

Aquí es donde se verifica la responsabilidad empresaria de la que hablaba en el inicio de este capítulo.

Entonces repensando con esta mirada el proceso de gestación y realización de emprendimientos inmobiliarios podemos resumir así:

1. Se ha predefinido un volumen de inversión, resultados proyectados a alcanzar, ciertas condiciones en las que deben ser alcanzados, y quienes serán los principales “asociados” que conformaran el equipo del desarrollista.
2. Además se han definido las zonas en las que se podría implantar el emprendimiento, y se ha recorrido el mercado en esas zonas para tener información sobre los productos en oferta y la competencia instalada.
3. Con la información anterior se ha definido una posición competitiva y se ha parametrizado el tipo genérico de producto inmobiliario a desarrollar.
4. Para ese producto se ha investigado el costo objetivo, definiendo además del costo de la obra, los honorarios de todos los profesionales que intervendrán en el emprendimiento y se han definido los plazos de ejecución de obras. También se han definido las características del mismo y se ha elaborado un programa de necesidades con el que se solicitará la elaboración de un proyecto de arquitectura que cumpla con los requisitos establecidos.

5. Con toda esta información se inicia una búsqueda sistemática e intensiva de un terreno cuya capacidad de construcción, factibilidad municipal y precio coincida con los parámetros establecidos.
6. En paralelo al proceso de búsqueda y negociación de terreno se conforma el grupo inversor original, que habíamos previamente invitado, que fondeará la compra del mismo, lo cual requerirá que se conforme el soporte jurídico adoptado, se firmen los contratos correspondientes, se integre el dinero necesario para la compra de dicho terreno y el pago de los gastos concurrentes y se disponga de un lugar seguro para tener el dinero en depósito hasta que se escriture la tierra.
7. Una vez confirmada la compra del terreno, con la firma de un boleto, se iniciará el proyecto de arquitectura, realizado por el arquitecto – desarrollista o por otra empresa de arquitectura contratada a ese efecto, de acuerdo al producto inmobiliario definido por el desarrollista.
8. El proceso continuará con la gestión de planos municipales, procesos de comercialización de unidades, preparación de documentación de obra, pliegos de licitación, selección de proveedores y contratistas, licitaciones, estudios comparativos de las mismas, contrataciones, inicio de obra, etc.
9. Y en algún momento, también definido oportunamente, se volverá a iniciar el ciclo para realizar, un nuevo emprendimiento.

Por supuesto que el proceso no es perfecto, habrá problemas y contingencias que resolver, negociaciones idas , vueltas y algunos errores, pero la dirección es clara para todo el mundo y el resultado también.

La diferencia entre este proceso y el descripto hace unas paginas atrás hacen una diferencia fundamental y permiten establecer un modelo claro de negocio, donde el éxito depende de la gestión y no de una coyuntura oportuna.

5. Repensar la actividad proyectual poniendo foco en el negocio

Si ahora volvemos al tema del proyecto de arquitectura, que seguramente es la preocupación de muchos lectores. Y lo ponemos en foco en relación al proyecto de negocio, podemos afirmar que:

El proyecto de arquitectura, adecuado para cada emprendimiento será el que mejor responda, desde el diseño (palabra de arquitecto), a los requerimientos antes descriptos y no al revés.

Hago hincapié en este último punto porque, como decía al principio de este capítulo es común que los arquitectos, que hacen sus primeros pasos en la tarea del desarrollo, no puedan evitar pensar primero en el proyecto y después en el negocio.

Y que entonces, fuercen el negocio para que “encaje” el proyecto que ya tienen elaborado. La realidad es que en la mayoría de los casos, NO encaja.

Visto desde el paradigma de la propia arquitectura es quizás aún más fácil entender que quien definirá el “programa de necesidades” es el desarrollista basado en la información antes elaborada.

Ese programa de necesidades, deberá incluir (nuevamente sin ser taxativo ni excluyente), una clara definición de la tipología de las unidades (Por ejemplo en un edificio en propiedad horizontal, se deberá especificar si se trata de unidades de 1, 2, 3 o mas dormitorios y la cantidad “ideal” de metros cuadrados propios de cada tipología), además hay que definir el mix o mezcla de unidades (que proporción de cada tipología seleccionada deberá tener el edificio del ejemplo anterior), principales características del Hall de entrada, calidad de las terminaciones y equipamiento de las unidades (Aberturas, pisos, revestimientos , amoblamiento y artefactos en baños y cocina , sistemas de refrigeración y calefacción , etc.) y del edificio (amenities, proporción de cocheras, sistemas de seguridad general, etc.).

Cada una de estas decisiones, incidirá en el costo de obra pero también en el valor de las unidades y obviamente en su posicionamiento en el mercado.

Cuando los arquitectos diseñan emprendimientos sin esos datos, estarán proyectando con el “programa de necesidades equivocado”.

Quizás se contenten con el ejercicio arquitectónico, pero es poco probable que obtengan un buen producto inmobiliario para sus clientes. (Esto me recuerda una frase de Stephen Covey, autor del libro Siete hábitos de las personas altamente efectivas, que dice: “De nada sirve hacer un gran esfuerzo para subir por la escalera del éxito, si al llegar arriba uno se da cuenta que ha apoyado la escalera en la pared equivocada”)

De la misma forma hay que tratar el presupuesto de obra y la planificación y gerenciamiento de la misma.

La relación, proyecto – costo de obra- complejidad y plazo de ejecución es univoca y directa y no se debe subestimar.

El desafío de los arquitectos, desde este punto de vista, es satisfacer las necesidades de mercado, costo de obra y plazos de ejecución requeridos por el desarrollista y hacer con una propuesta de diseño de “calidad”, que incluye una adecuada y exhaustiva documentación de obra y planificación de la misma, criterios de selección de contratistas y proveedores, diseño de licitaciones y modelo de cotización a presentar por dichos contratistas para facilitar las comparativas, además de modelos adecuados de contratos, etc.

Ser arquitecto y desarrollista es una ventaja porque estamos muy bien preparados para exigir y evaluar el trabajo profesional, pero ponerse al hombro la suma de ambas tareas puede superar la capacidad operativa y convertirse en un lastre que afecte el resultado final, a menos que la empresa profesional este preparada para ello.

La decisión es una nueva puesta a prueba de nuestra responsabilidad profesional.

6. Como ve el arquitecto a los otros protagonistas de un desarrollo y como los ve el desarrollista

¿Quiénes son los otros protagonistas de un desarrollo?

Sin pretender ser exhaustivo o excluyente podemos hacer la siguiente lista: Escribanos, contadores, inmobiliarios, abogados, clientes, inversores, compradores, inquilinos, calculistas, agrimensores, gestores municipales, funcionarios municipales, contratistas y proveedores de obra, productores de seguros, dibujantes, maquetistas, realizadores de carteles, publicistas, etc.

Los arquitectos los ven como partes de un problema con el que hay que lidiar a efectos de construir el emprendimiento proyectado. Se podría decir que hay cierta visión bélica en esto. Muchos de los antes mencionados son personas u organizaciones que nos plantearán problemas que tendremos que resolver y por los que, en muchas oportunidades, tendremos que “pelear”.

Los desarrollistas ven a estas mismas personas u organizaciones como partes de un equipo. Donde su rol es claramente la del líder de equipo. Y desde este punto de vista su tarea fundamental es entender las necesidades de los otros, proponer alternativas creativas para satisfacer dichas necesidades, coordinar las necesidades individuales con las generales, mediar en caso de conflicto, motivar e impulsar a todos para alcanzar el resultado proyectado de la forma más efectiva posible. ¡Vaya diferencia!

7. La gestión personal – la venta de los proyectos de negocios inmobiliarios.

Hasta acá hemos recorrido muy someramente algunos de las tareas básicas de la gestión del desarrollista, muchas de ellas se desarrollaran mucho mas extensamente en los capítulos posteriores, pero todas tiene un factor común, requieren de una intensa gestión personal de quien asume este rol.

El desarrollista es fundamentalmente un “vendedor de promesas” (dicho esto con mucho respeto por los buenos vendedores y por las promesas).

Su tarea principal consiste en convencer a los demás protagonistas del emprendimiento a desarrollar que obtendrán un resultado satisfactorio para cada uno y en su respectiva medida, uniendo sus capacidades y recursos, bajo el liderazgo y coordinación de quien se atribuye el rol de desarrollista.

¡Los desarrollistas exitosos son los que cumplen con su doble objetivo de convencer a los demás y cumplir las promesas!

Ambas tareas fundamentales son complejas y riesgosas, requieren mucho mas que buena voluntad y disponibilidad full time y además suelen desarrollarse en entornos complejos y cambiantes, aquí en Argentina y en cualquier parte del mundo.

Las ocupaciones antes mencionadas tienen un costado “glamoroso”, lleno de reuniones y conversaciones con gente importante y con estupendas proyecciones de prospero futuro, pero también otro aspecto muy trabajoso que consiste en leer detalladamente los contratos preparados por los asesores poniendo mucha creatividad en generar aquellas cláusulas que protejan de la mejor manera posible a los clientes al desarrollista mismo, requiere también estar en una cantidad de pormenores operativos poco relevantes para el negocio pero fundamentales para su implementación, como por ejemplo prever los traslados de dinero en efectivo, (los terrenos se siguen comprando en dólares billetes), hacer las reservas de sala en los bancos u otros lugares apropiados para firmar contratos, recibir dinero y contarlo, además de abrir cuentas bancarias, emitir cheques, controlar fondos, reclamar a los inversores que no se atrasen con sus obligaciones (y es común que se atrasen), manejar la ansiedad de los proveedores que quieren cobrar (y que siempre están apurados en ese sentido), hacer un seguimiento exhaustivo de algunos temas fundamentales para iniciar las obras (los gestores siempre se atrasan y los municipios siempre tardan en aprobar planos), hacer el seguimiento de los arquitectos encargados de realizar la documentación de obra, los pliegos técnicos para las licitaciones y los presupuestos de obra, (Y que feo que queda cuando esa documentación se demora y la responsabilidad es de la empresa de arquitectura del propio desarrollista), y así podríamos seguir en cada etapa del proceso de obra y entrega de las unidades resultantes del emprendimiento.

Pero volvamos todavía un poco más sobre el aspecto comercial a realizar por el desarrollista en la etapa inicial de cada emprendimiento y específicamente sobre la gestión de venta que tendrá que hacer para captar un recurso fundamental de su actividad, los inversores.

La mala noticia es que, en general, a los arquitectos no les gusta vender, es parte del paradigma y de la de formación. (Pareciera que la venta es una tarea poco prestigiosa y que no esta a la “altura” de la capacidad creativa de los arquitectos).

La buena noticia es que vender es mucho más fácil de lo que se supone y además cuando se vende algo con gusto y con pasión se convierte en una tarea muy divertida.

Aquí van algunos conceptos para vender proyectos de inversión inmobiliaria.

A) ¿Cuál es el objetivo de la venta?

Sin duda, en este caso es generar suficientes recursos para comprar un terreno y eventualmente realizar un emprendimiento.

Si. El objetivo principal del desarrollista es igual al objetivo de la venta o lo que es igual (pero más dramático) si no hay venta, NO habrá emprendimiento.

Es así de simple

B) ¿A quien le vendo?

Este es un punto fundamental en toda gestión de ventas. Y se resuelve haciendo una lista, ordenada y ponderada de todas aquellas personas a las que el desarrollista puede llamar y obtener una entrevista para, primero sondear el interés de dichas personas en hacer inversiones en el sector inmobiliario y luego, exponer la propuesta de inversión.

Hago especial hincapié en sondear primero y exponer después porque es la mejor forma de ser eficiente con el tiempo y los recursos del propio desarrollista (Esta claro que no tiene sentido tomarse el trabajo de dedicar tiempo para ir a una reunión con una persona, a quien seguramente dejaremos por cortesía una carpeta con el proyecto de inversión, en el que de antemano no estaba dispuesto a invertir)

La lista debe contener también una ponderación de la capacidad de inversión (medida en dólares o pesos) de cada potencial inversor, para dimensionar cuanto dinero podemos comprometer y comparar esta estimación (que sugiero sea muy conservadora), con el monto necesario para nuestro proyecto. No hay peor experiencia que haber hecho el esfuerzo comercial y "quedarse corto". Si nuestra estimación inicial nos da por debajo del fondeo necesario será mejor replantearse el proyecto y buscar una alternativa al alcance de la capacidad de captar fondos.

La lista se puede ampliar, y es bueno que así sea, con conocidos, amistades y familiares de las personas de contacto. Pero para que ello suceda hay que incentivarlo, solicitando a nuestros propios contactos que nos presenten personas de su confianza que puedan estar interesados en invertir.

C) ¿Qué vendo?

Cuando se venden proyectos de inversión de cualquier naturaleza, lo que básicamente se venden son promesas. (De hecho estamos proponiendo a nuestros futuros clientes que lo expresado en la carpeta que les entregamos será una realidad en algún momento futuro. Y que ellos deberán poner su dinero para que eso se cumpla. ¡Vaya promesa!)

Cuando se venden "intangibles", (como servicios profesionales o proyectos de inversión) lo que prevalece en el grado de confiabilidad de quien presenta dicho proyecto.

Los inversores comprarán, básicamente por confianza (Que es un concepto muy subjetivo y emocional). Pero construirán su decisión basados en los elementos racionales expuestos en la propuesta de inversión y en su "percepción" de credibilidad de quien presenta dicha propuesta.

D) ¿Qué elementos son necesarios para enfrentar dicho proceso de venta?

Una agenda despejada para tener tiempo de realizar todas las entrevistas necesarias, en el lugar y horario que mejor resulte para los potenciales inversores.

Una carpeta de presentación con la información muy sólida y profundamente estudiada del negocio y del proyecto de arquitectura que sustentara ese negocio.

Los modelos de contratos a firmar, para que sean leídos y estudiados por los asesores de los potenciales inversores.

A estos elementos básicos se pueden agregar todos los que la creatividad comercial genere, (Web, presentaciones electrónicas, eventos de presentación de proyecto de inversión, etc.) siempre y cuando estén perfectamente alienados con el objetivo de la propuesta y con el “estilo” de los inversores a convocar.

E) El cierre de la venta e inicio del negocio.

No hay venta efectiva sin un adecuado proceso de cierre de la misma. En este caso el cierre no es solamente la declaración de la voluntad de invertir, se cierra y se inicia el negocio cuando se pone el dinero sobre la mesa, se firman los documentos pertinentes y nos saludamos sabiendo que tenemos por delante un negocio en común.

Como en cualquier otra venta, este es el momento de la verdad, y como líderes de este proceso, debemos dedicarle la gestión necesaria para que se cumplan todos los pasos.

El riesgo en este punto es enorme, dado que si alguno de los que ha comprometido su inversión no cumple con lo pactado, tendremos un muy escaso margen de operación para conseguir reemplazante, y es altamente probable que el negocio y el proyecto no se concreten.

Esta es una de las etapas mas intensas en la tarea comercial del desarrollista y debe ponerse en ella toda la energía necesaria.

8. El resultado y el proceso

Vuelvo sobre el tema del resultado y el proceso, que tratamos anteriormente esta vez desde otro punto de vista.

Como en cualquier gestión empresarial, la actividad de desarrollista inmobiliario requiere indicadores de resultado e indicadores de proceso.

Independientemente de cómo se construyen dichos indicadores, (tema tratado en el capítulo de gerenciamiento de proyectos de este libro), lo importante a destacar es que todo indicador requiere de tareas de seguimiento y supervisión.

Hago hincapié en este punto porque, en muchos casos, la tarea es realizada en forma unipersonal por quien asume el rol de desarrollista y no es común que alguien haga seguimiento y supervisión de su propia gestión. Pero esto no significa que no se pueda y se deba hacerlo.

Sin duda, los resultados serán la parte visible del iceberg. Y se podrán establecer claramente evaluando, por ejemplo, si se reunieron la cantidad necesaria de fondos, si se compró el terreno seleccionado, si se logró comercializar adecuadamente el producto inmobiliario, si se aprobaron los planos, si los presupuestos de realización de las obras son coincidentes con las previsiones del plan de negocios, si la obra se esta haciendo en los tiempos previstos y con la calidad adecuada, y finalmente si el producto final terminado satisface a los usuarios, al propio desarrollista y a los inversores.

La parte invisible del iceberg, que es siempre la mas grande, serán los procesos, para que todo lo anterior suceda.

La gestión de procesos requiere fundamentalmente, herramientas de gestión (nuevamente me remito al capítulo de gerenciamiento) y sobre todo “rigor” profesional.

En este punto es donde muchos arquitectos tienen sus principales falencias, y en muchos casos se producen por falta de hábito de planificación de tareas y de administración del tiempo, falta de formación empresaria, y en muchos casos porque se “relajan” una vez que se han firmado los contratos y ha pasado el momento álgido de la venta inicial. Me permito recordarles a quienes padecen estos “síntomas” que los desarrollos inmobiliarios requieren procesos largos, en muchos casos de años, en los que serán evaluados por los demás protagonistas en cada etapa, además las condiciones de entorno económico son cambiantes y esto en la Argentina es un dato, por lo tanto habrá que hacer correcciones a lo planificado porque es seguro que habrá desvíos y cabe aclarar aunque parezca obvio, que solo se pueden ajustar los desvíos cuando hay un plan, caso contrario se estará improvisando permanentemente y por lo tanto los resultados serán cualquiera menos los previstos.

9. De-formación, re - aprendizaje, formación, capacitación permanente

Como hemos visto hasta aquí, y hemos enunciado al principio de este capítulo, el pasaje de arquitecto a desarrollista requiere una profunda transformación.

Esta se iniciará poniendo en crisis lo aprendido en la facultad, y asumiendo la necesidad de re – aprender, a mirar esta actividad con “otros ojos”, otra cabeza y otros criterios, además del consabido proyecto y dirección de obras.

Y esto, sin duda, necesitará de una nueva formación. En este sentido, es claro que el mejor maestro es la práctica misma de la actividad, pero también es cierto que, habiendo excelentes programas ejecutivos, postgrados y maestrías disponibles en el mercado educativo, parece evidente para quienes recién se iniciarán en esta actividad , participar en alguno de los programas antes mencionados y adquirir, en relativamente poco tiempo y de la mano de especialistas en el sector, nuevos conocimientos, capacidades y habilidades que, sin duda, permitirán recorrer el cambiante camino de los desarrollos inmobiliarios con mayor seguridad y criterio profesional.

También parece evidente que quienes ya están en la actividad y cuentan con conocimientos y experiencia , inviertan en capacitación permanente , lo cual les permitirá dos cosas fundamentales, por un lado estar al día en cuanto a las tendencias en el mercado y en ese sentido actuar sobre su propia empresa generando aquellos cambios que se consideren necesarios y oportunos y por otro lado estarán en contacto directo con otras personas que tienen problemas similares, en mercados similares, en momentos similares, por lo tanto podrán aprovecharse de la experiencia de los demás y apalancar sus propios conocimientos y decisiones y quizás encontrar nuevos socios estratégicos para impulsar proyectos de inversión inmobiliaria de mayor magnitud.