

50 lecciones en desarrollo inmobiliario

De los errores más comunes y sus orígenes
al nuevo modelo de mejores prácticas



Consulte nuestra página web: www.brediciones.com,
donde encontrará información de otros títulos de BRE® - Bienes Raíces Ediciones.

Muñoz, Carlos Alberto

50 lecciones de desarrollo inmobiliario : de los errores más comunes y sus orígenes al nuevo modelo de mejores prácticas
- 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : BRE - Bienes Raíces Ediciones, 2015.
496 p. ; 24x16 cm.

ISBN 978-987-1630-22-6

1. Administracion de Empresas. I. Título
CDD 650

Fecha de catalogación: 22/07/2015

50 lecciones en desarrollo inmobiliario

Carlos Muñoz 4S

Primera Edición.

© BRE® - Bienes Raíces Ediciones, 2015 – info@brediciones.com
F. D. Roosevelt 2445 3º A – C1428BOK – Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Directores: Darío Sokolowski

Silvano José Geler

Diseño de cubierta: Grupo 4S

Diseño y diagramación: Beton Servicios Editoriales

Edición: Marisol Rey

ISBN: 978-987-1630-22-6

Queda hecho el depósito que previene de la Ley 11.723

Impreso en Argentina – Printed in Argentine

Producción gráfica realizada por Gráfica Buschi en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Julio 2015

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio de procedimiento, comprendidos la reproducción y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

**La dinámica de la actualidad requiere cada vez mayores competencias.
Estamos definitivamente en la era del conocimiento.**

**En un mundo cada vez más competitivo sólo los innovadores podrán
marcar la diferencia.**

**Cultivar, ampliar y sistematizar el saber del idóneo para transformarlo en una
práctica profesional es el desafío al que se enfrenta el mercado
inmobiliario.**

**Para acompañar ese proceso, entre nuestros autores hemos reunido
a profesionales de
reconocida trayectoria y amplia labor en la tarea de formación
de nuevos profesionales.**

**Generar herramientas útiles para el ejercicio
profesional de las actividades relacionadas con el
mercado de bienes raíces es la meta que nos hemos propuesto desde BRE.**

**Métodos de trabajo, propuestas innovadoras para generar proyectos y las más
actuales tendencias del mercado inmobiliario... entre nuestros libros usted encontrará
respuestas a sus necesidades de formación y crecimiento.**

**Para más información sobre nuestras
publicaciones, visítenos en:**

www.brediciones.com



ÍNDICE

PRÓLOGO	13
INTRODUCCIÓN	17
CONCEPTUALIZACIÓN	
1. Adquirir tierra en función del valor residual de desarrollo	23
2. Tomar decisiones de diseño considerando el modelo de negocio	33
3. Vender a través de urgencia emocional	45
MERCADO	
4. Crear proyectos basados en los requerimientos del mercado	55
5. Respetar los límites de precio que soporta el proyecto	63
6. Crear proyectos que atiendan segmentos específicos	73
7. Hacer pronósticos de absorción considerando el entorno competitivo ..	83
8. Validar la arquitectura ante el mercado	91
9. Planear proyectos de largo plazo considerando períodos económicos	101
10. Considerar todos los factores físicos secundarios en el desarrollo de un proyecto	109
FINANZAS	
11. Considerar indicadores de tiempo y apalancamiento en la evaluación de proyectos	117
12. No alterar artificialmente la dimensión de los proyectos para mejorar la planeación financiera.....	129
13. Definir una estrategia de precios que maximice los ingresos del proyecto	137
14. Estimar la estructura de capital	147
15. Integrar la tierra en condiciones adecuadas	157
16. Capitalizar los proyectos con niveles de <i>equity</i> adecuados.....	163
17. Ser estratégicos en la contratación del apalancamiento para un proyecto	171
DIRECCIÓN DE PROYECTO	
18. Salir a la venta cuando estamos completamente listos	181
19. Integrar colaborativamente al equipo.....	191
20. No subestimar los tiempos legales.....	199
21. Profesionalizar la gestión comercial inmobiliaria	207
22. Trabajar en el desarrollo del mundo digital, además del físico.....	219
COSTOS	
23. Cambiar la visión de costeo paramétrico	231
24. Manejar adecuadamente el proceso de preventa	239

25. Planear y construir buscando un balance entre calidad y costo 247
26. Incluir todos los costos finales en los presupuestos del proyecto .. 255

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

27. Definir una visión estratégica de la empresa 263
28. Tener el talento indicado en el equipo de dirección de proyecto.... 273
29. Entender los cuatro momentos durante los cuales desarrollamos ... 287
30. Crear proyectos diferenciados y evolutivos 297
31. Adaptar a los proyectos a su realidad local..... 311
32. Aceptar que existe la posibilidad de perder dinero 321
33. Asociarte con personas con las que compartas valores y ética..... 327
34. Alineación de los actores en el proyecto..... 333
35. Saber redefinir el modelo de negocio para capitalizar
experiencias previas 341

LECCIONES ESPECÍFICAS DE GIROS

COMERCIAL

36. Diseñar el anclaje artificial de un centro comercial 353
37. Desarrollar centros comerciales para la posteridad..... 363
38. Hacer una planeación estratégica multidimensional..... 371
39. Basar las necesidades comerciales en requerimientos de mercado .. 381
40. No forzar la llegada de anclas a un terreno 387

RESIDENCIAL

41. Entender la demografía cambiante del mercado 397
42. Diferenciar y detallar las amenidades 405
43. Planear producto visible 415
44. Desarrollar el *branding* y la experiencia de compra de un proyecto.... 421
45. Dejar de perseguir al unicornio inmobiliario 433

OFICINAS

46. Pensar en el usuario final en lugar de enfocarse en el inversionista
intermedio..... 443
47. Crear proyectos patrimoniales de oficinas con visión de largo plazo .. 451

DESARROLLO INMOBILIARIO INDUSTRIAL

48. Desarrollar parques industriales con valor C³ 461

MÉDICO INMOBILIARIO

49. Integrar a los médicos desde el inicio de un proyecto 471

COMUNIDADES PLANEADAS Y MASTERPLANS

50. Anclar las comunidades planeadas en un nuevo modelo de
convivencia 483

- Palabras finales 493

*Dicen que para trascender en la vida tienes que plantar
un árbol, tener un hijo y escribir un libro.*

*Hoy les puedo decir que las tres son tareas fáciles. Lo
difícil es criar un hijo, regar el árbol y que alguien lea el
libro.*

*Por lo mismo, este libro va dedicado a mi mujer,
Marisela, a quien le debo la integridad y el amor de mi
familia.*

*También a mi madre, que se encargó de cuidar los
jardines que iluminaron mi infancia.*

*Y, finalmente, a ustedes, mis lectores, quienes me inspiran
a seguir aprendiendo.*

AGRADECIMIENTOS

Debo reconocer que recibí mucho apoyo para la realización de este libro. Entre quienes han colaborado desinteresadamente se encuentran:

Un gran amigo y autor del prólogo, con quien trabajé la lista inicial de lecciones/errores:

Andreu Cors Gil, socio y director de Gava Capital

Mis socios fundadores de Grupo 4S, con quienes hemos formado un equipo extraordinario:

Francisco D. Peña Hernández
Ignacio Torres Zorrilla

Mis socios regionales, quienes nos impulsan a llegar más lejos:

Eduardo Romero
Arturo González
Eduardo Torres
Héctor Bustamante
Morris Harari
Fernando Alvarán
Arturo Gardicueñas

A los líderes operativos de Grupo 4S, quienes me ayudaron con la redacción de algunas lecciones:

Mayela Sánchez
Jorge Azpiri

Paola Saucedo
Abraham Zamudio
Carolina Montiel

A un grupo de líderes con quienes intercambié ideas y desarrollamos juntas lecciones:

Emmanuel Perales
Enrique Yañez Alvarado
Jorge Farias Zambrano
Pedro de los Santos
Juan Carlos Salazar
Francisco Avilés
Antonio Villarreal
Karla Cantú
José Castillo
Javier Villicaña Ventre
Mayer Hasbani
Ignacio Cadena
Jorge Ibarra Morales
Humberto Cantú
Ángel González Loya

PRÓLOGO

Este libro nace de la necesidad de documentar muchas horas de experiencia acumulada por expertos de la industria en distintos mercados, productos y situaciones dentro del sector inmobiliario.

La industria del desarrollo inmobiliario lleva muchos años existiendo, pero si nos ponemos a pensar, no ha evolucionado a la par de otras. La manera de construir hoy es relativamente similar a la forma en que se hacía hace años. Cualquiera que escuche una presentación de la trayectoria de una constructora que lleva más de cuarenta años operando se dará cuenta de que lo que se hacía hace décadas es muy similar a lo que se hace hoy en día. Sin embargo, muchos de los errores que se vienen cometiendo desde aquellas épocas siguen presentándose en la actualidad. De esta reflexión me surge la inquietud de poder ayudar a documentar experiencias que nos impidan caer en los mismos errores del pasado y explorar así nuevas formas de mejorar.

Cuando Carlos me convocó y me comentó su idea de escribir un libro que recapitulara las principales 50 lecciones sobre el desarrollo inmobiliario, me encantó tener la oportunidad de apoyarlo, dado que para mí él ha sido un referente en el sector en los últimos años, un gran impulsor creativo que se dedica a siempre empujar los límites dentro de lo racional para llevar los proyectos de desarrollo de sus clientes a un gran nivel de excelencia. Estoy convencido de que todos nos podemos beneficiar de la gran experiencia de Carlos por la visión que ha desarrollado al consolidarse como el asesor inmobiliario de referencia en México y Latinoamérica.

Yo, como gestor de un fondo de inversión inmobiliario, constantemente intento tener en mente lecciones que fui aprendiendo en el análisis de los proyectos para inversión, sin embargo, no me había dado el tiempo para documentar y estructurar esas lecciones, por lo que creo que el hecho de que Carlos haya puesto en papel y de una forma tan sencilla y clara estas lecciones es un regalo para todos los que participamos en la industria.

¿Por qué toda persona que participe de alguna manera en el desarrollo inmobiliario debería leer este libro? A continuación encontrarán seis razones para hacerlo:

1. Nombrarlo para domarlo.

Cuando le ponemos nombre a un concepto, lo recordamos e identificamos con más facilidad. Aquí encontraremos una guía (o “acordeón”) muy clara de lecciones, con su “nombre y apellido”, que nos servirá como referencia para estar alertas y evitar cometer errores evitables.

2. Mirar hacia el cielo, pero con los pies en la tierra.

Para alcanzar el éxito debemos mirar hacia lo ideal, pero sabiéndolo adaptar al mundo real. No vamos a perder tiempo hablando de teorías financieras o estratégicas, que probablemente muchos de ustedes ya dominen y que no dejan claro qué hacer en situaciones concretas. Este libro se basa en experiencias prácticas con casos reales, cuyos aprendizajes son transferibles a otras situaciones. Es un ejercicio empírico de recopilación de experiencias.

3. Enriquecerse de la experiencia ajena.

No tenemos que vivir algo en carne propia para aprenderlo. Esta recopilación de experiencias enriquecerá nuestro criterio con lo vivido y aprendido por Carlos Muñoz y su equipo a lo largo de varios años como asesor inmobiliario. La variedad de lecciones en distintos tipos de proyectos, mercados y productos comentados en este libro ampliará nuestra visión sobre las formas de llevar a cabo un negocio inmobiliario exitoso.

4. No tenemos una bola de cristal, pero hay mucho que podemos controlar.

Los proyectos inmobiliarios normalmente son de mediano a largo plazo, por lo que en el transcurso del proyecto influyen múltiples factores (por ejemplo, la situación macroeconómica) que están fuera de nuestro control. Aun así, entre más controlesmos los que se encuentran a nuestro alcance, reduciremos las posibilidades de salir afectados por circunstancias externas. Este libro nos ayudará a minimizar los riesgos del desarrollo de un proyecto de manera significativa al asegurarnos de que tenemos cubiertos los principios básicos de éxito que están en nuestras manos.

5. Mirar el bosque en vez del árbol.

El estar inmersos en lo cotidiano de la operación de un proyecto nos impide tomarnos el tiempo de levantar la vista y reflexionar en cómo hacer mejor nuestros procesos. Bajo esta situación tenemos el riesgo de no ser competitivos en el mercado al no estar a la vanguardia. Este libro nos ayudará a tener una visión más estratégica del desarrollo inmobiliario, evitando caer en la famosa ceguera de taller de hacer las cosas como siempre las hacemos.

6. Una fuente de inspiración.

De ninguna forma este libro pretende incluir TODOS los posibles errores que se cometan en el sector inmobiliario, esto sería imposible. Pero a lo que sí aspira es a ser un detonador que nos inspire y nos lleve a activar nuestro pensamiento crítico para seguir identificando puntos de mejora en cómo estamos haciendo las cosas.

El libro se encuentra estructurado en 50 lecciones, y para cada una de ellas Carlos ha desarrollado unas consideraciones, una reflexión de por qué nos equivocamos, un caso de éxito basado en su experiencia o algún caso que sirve como aprendizaje para nutrirse de los errores que se cometieron en su desarrollo, y unas sugerencias personales para mejores prácticas sobre cómo aplicar la lección.

Las lecciones se dividen en distintos ámbitos del desarrollo inmobiliario que nos ayudan a contestar ciertas cuestiones, a continuación algunos ejemplos: a) Conceptualización: ¿Qué enfoque debo tomar en el diseño del producto?; b) Mercado: ¿Cómo defino mi mercado meta?; c) Finanzas: ¿Cómo defino la estructura de capital del proyecto?; d) Dirección de proyecto: ¿Cómo integro el equipo adecuado para un proyecto exitoso?; e) Costos: ¿Cómo asegurarse de que considero adecuadamente todos los costos del proyecto?; f) Estrategia de negocio: ¿Qué es lo más importante en la definición de la estrategia del negocio?; g) Sectores del mercado inmobiliario: ¿Cómo analizar correctamente un desarrollo comercial?

Y a todo esto, ¿por qué no guardarse estos “secretos” para uno mismo y pretender así ganar ventaja ante los demás? ¿Por qué compartirlos incluso con quien podría ser tu competencia? Tanto Carlos como yo creemos firmemente que la mejora de nuestra comunidad no solo es nuestra responsabilidad, sino que, además, representa un beneficio para todos los que vivimos en ella.

“Trabajen para hacer próspera su ciudad... porque su bien será también el de ustedes” (Jer. 29:7).

Andreu Cors Gil*

* **Andreu Cors Gil**

Cuenta con una Maestría en Administración de Negocios (MBA) de MIT Sloan School of Management y es ingeniero industrial y de sistemas por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Es socio director de Gava Capital, empresa dedicada a la inversión de capital de riesgo en el sector inmobiliario. En los últimos cinco años ha dirigido la estrategia del fondo y liderado múltiples adquisiciones y desarrollos inmobiliarios en México y los Estados Unidos en los sectores de vivienda, oficinas e industrial.

Antes de arrancar Gava, fue *Associate Principal* en McKinsey & Company en las oficinas de Madrid y México DF. Trabajó asesorando clientes en proyectos estratégicos en Europa y Latinoamérica. Además, fue analista financiero en JPMorgan Chase & Co por tres años haciendo banca de inversión basado en la oficina de Nueva York.

INTRODUCCIÓN

*“I have been to hell and back.
And let me tell you, it was wonderful”.*
LOUISE BOURGEOIS

Este año rebasamos los mil proyectos inmobiliarios en los que nos hemos involucrado —por medio de mi equipo de Grupo 4S—. La realidad es que ya no los contamos, porque nos entusiasma mucho afrontar cada uno de ellos como un reto nuevo, con mirada fresca. Sin embargo, cuando el año pasado me preguntó mi editor sobre mis aprendizajes, tuve una revelación: tenía que transmitirle al mundo inmobiliario parte de la enseñanza que generosamente me había dejado a mí.

Y es que, sin duda, como dice la frase con la que empieza esta introducción, cada proyecto es un reto que a veces se asemeja más al infierno que a encontrar el boleto ganador de la lotería. Pero cada vez que entramos a ese infierno de incertidumbre aparecen aprendizajes que tienen un valor más allá de lo económico porque se han convertido en nuestro carácter, nuestra cultura y nuestra historia.

Así que cuando lo analicé, me fue sencillo definir la temática de este libro, porque aunque cada reto inmobiliario es diferente, nos hemos topado con errores comunes, sin importar ciudad, país o incluso momento. Y nadie se ha dado a la tarea de documentar cuáles son los

principales errores que cometemos, para, como mínimo, tenerlos en mente y buscar evitarlos. Dicen que el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra, y el desarrollador inmobiliario no es la excepción —por lo menos hasta la llegada de este libro—.

En alguna ocasión escuché a un conferencista que le preguntaba a su auditorio si alguna vez les había ocurrido que se guardaron una moneda que habían encontrado en la calle, por ejemplo de diez centavos, y que, al rato, al momento de tener que pagar una compra, notaron que debían abonar diez dólares con diez centavos —como si la moneda hubiera estado allí esperándolos—. Él argumentaba que su conferencia era como la moneda, aquel pequeño valor inesperado que se vuelve útil a la vuelta de la esquina. En mi caso, este libro —y seguro las conferencias que daré basadas en su contenido— es justo lo contrario: es el billete de diez dólares. Espero sea de inmenso valor, pues reúne, además de todos los errores, muchos atajos, secretos y mejores prácticas que me ha costado verdaderamente una vida acumular.

Debo agregar cuatro cosas sobre el libro:

1. Está escrito de una forma exageradamente práctica. Dejo a un lado muchas teorías que debí haber considerado de la mano de las lecciones, pero lo hice así intencionalmente, para poder cubrir la totalidad de las lecciones en una extensión digerible por el lector. Es como mi blog, que está pensado para crear textos cortos, rápidos y que nos faciliten la vida profesional más que teorizar profundamente.

Sin embargo, hay muchos recursos técnicos que pueden ampliar el conocimiento de cada lección. Si te interesa ahondar en alguna lección específica, no dudes en contactarme.

2. Después de revisar la literatura de bienes raíces que consulté —tanto de Latinoamérica como de los Estados Unidos—, había mucho escrito sobre los qués, pero muy poco sobre los cósitos. Gran cantidad de autores hablan filosóficamente del destino, pero pocos sobre el camino que debemos tomar. En este caso, en

cambio, decidí dar mi opinión y, además de fundamentar el destino, propongo un camino para recorrerlo. Estos “cómo” están basados en experiencias personales y la interpretación que yo le he dado al recorrido, y, por tanto, otros los pueden considerar equivocados o incompletos, pero a mí me han funcionado, y si no, me han servido para continuar mi aprendizaje. Cada desarrollador que lea este libro deberá estar atento a separar la lección de las prácticas sugeridas. Deberá crear prácticas propias, criticar las que propongo en el libro y cuestionarlas absolutamente. Me encantaría escuchar de todas aquellas adiciones o prácticas que se sugieran para complementar las que yo propongo.

3. Seleccionar los errores no fue tarea fácil. Para ello, se llevaron a cabo numerosas reuniones de ideación dentro de nuestro equipo de trabajo, así como con diversos líderes de la industria inmobiliaria, entre los cuales destaco a Andreu Cors Gil, quien, además, redactó el prólogo del libro. Entre todos los que colaboraron tratamos de enfocarnos en los errores más generales, pensando en la realidad latinoamericana y, sobre todo, en proyectos especulativos. Muchas de las lecciones pueden aplicar a todos los proyectos o no hacerlo, pero pedimos que entiendan que la idea fue enmarcar la primera lista de errores. La intención es seguir esta conversación en el mundo digital para extender esa lista en el futuro, y así tener un acervo que les permita a los desarrolladores dar pasos agigantados rumbo a la profesionalización.
4. La mayor parte de las lecciones están centradas en proyectos especulativos. La realidad latinoamericana al día de hoy provoca que en el mundo de desarrollo inmobiliario se hagan más proyectos de venta que de renta. Esta dinámica podría cambiar en el futuro, y en ese sentido habría que hacer una revisión sobre la lista de errores. Aunque si hay algunos errores críticos de este tipo de proyectos, el enfoque general se mantiene direccionado hacia la realidad del día de hoy.

En la teoría de desarrollo inmobiliario de países del primer mundo —como los Estados Unidos, por ejemplo—, la mayor parte del material teórico está fundamentado para proyectos de renta (o patrimoniales), por lo que el enfoque de este libro es diferente

y viene más alineado a la realidad práctica del desarrollador latinoamericano.

Como siempre, dejo un canal de comunicación abierta con mis lectores en carlos@grupo4s.com.

Ahí estoy disponible para cualquier tema alrededor de este libro o del contenido que publico en mi blog: cm4s.wordpress.com.



CONCEPTUALIZACIÓN

1

**ERROR: ADQUIRIR TIERRA SIN CONSIDERAR
EL VALOR RESIDUAL DE DESARROLLO.
DESARROLLAR BASADOS EN LO QUE
“SUPUESTAMENTE” VALEN LOS TERRENOS**

**LECCIÓN: ADQUIRIR TIERRA EN FUNCIÓN DEL
VALOR RESIDUAL DE DESARROLLO**

En sentido estricto, cualquier negocio inmobiliario es una empresa cuyas ventas totales están limitadas por muchas restricciones. Las restricciones son de mercado, técnicas y legales —estas últimas son las menos flexibles—. Bajo una planeación bien ejecutada, el desarrollador inicia su proyecto con referencias de ventas potenciales máximas, en otras palabras, sabe cuánto podrá vender el proyecto en un escenario máximo. A partir de ese punto, él deberá trabajar, en reversa, sobre los costos que puede asumir para lograr el mejor desempeño de su proyecto. Siguiendo con esta línea, si uno sabe cuánto serán las ventas totales, sabrá entonces cuál es el valor máximo que

podrá pagar por todos sus insumos —entre los que se incluye el terreno—. Este proceso de estimación de costos se hace tomando referencias paramétricas básicas (elaborando una proforma proyectada sobre un modelo de negocios definido).

Todo esto suena conocido, sin embargo, uno de los errores más comunes que encontramos en proyectos inmobiliarios radica en tener una posición incómoda de compra, es decir, haber adquirido un terreno a un valor que no coincide con su potencial de desarrollo, o ser ya propietario de un terreno al cual se le asocia un valor emocional que no encaja con el proyecto inmobiliario que se pretende desarrollar en él. En estos casos, el desarrollador trata, sin sustento, de hacer el monto de ventas mayor o buscar hacer modificaciones en su hoja de cálculo para que los números “cuadren”. Este proceso de forzar un proyecto inmobiliario en un terreno caro hay que evitarlo a toda costa porque genera muchos problemas posteriores.

Consideraciones sobre la lección

En economía, se dice que las cosas tienen dos valores: el de uso y el de cambio. Este concepto proviene desde las teorías iniciales del capitalismo de Marx.

Para nuestra industria, el **valor de uso** se refiere al valor asociado al uso potencial, en este caso, del terreno. Es decir que alude al valor residual de desarrollo, teniendo en cuenta lo que es posible construir encima de él y cuál es el porcentaje máximo que puede representar un terreno sobre la proforma.

Dependiendo de la maduración del mercado y de los niveles de precios, habrá una referencia paramétrica sobre el valor del terreno en función de su potencial de ventas. En los mercados en que participamos, hablamos de tres escalones¹:

1 Estos valores hacen referencia de ejemplo de construcción vertical (sea comercial o residencial) y se presentan solo como modelo, no como regla general.

Ciudades medianas: hasta 12% del valor de ventas totales.

Ciudades grandes: hasta 15% del valor de ventas totales.

Megaciudades: hasta 20% del valor de ventas totales.

En ningún momento pretendemos que las cifras presentadas sean una regla escrita única. Al contrario, el desarrollador debe entender que los valores de tierra en función de los proyectos dependen de múltiples factores, entre ellos, el poder adquisitivo del mercado que atienden, las condiciones de apalancamiento, la competencia en desarrollo, el tipo de proyecto, etc. En ciudades europeas, por ejemplo, el valor del terreno puede llegar a representar hasta un 40% del valor de ventas del proyecto. Para cerrar este punto, basta concluir que el desarrollador deberá tener claro el funcionamiento de sus proformas y el valor que representa el terreno en ellas. Así, sabiendo el volumen de ventas totales, podrá calcular rápidamente el monto máximo que podrá pagar por un terreno determinado*.

Un desarrollador que sabe exactamente cuánto puede pagar por sus terrenos tendrá la información necesaria como para:

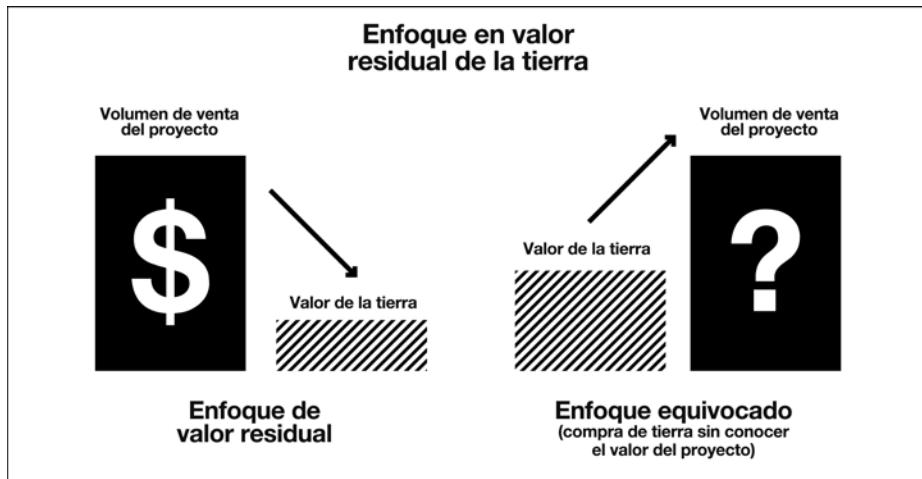
1. Planear fríamente su estrategia de reserva territorial.
2. Entender los valores de aportación para tierras históricas o de aportantes cercanos.
3. Saber cuándo hay mucha especulación en el mercado de tierra (donde los valores se disparan muy alejados de sus posibilidades reales de negocio).
4. Trabajar creativamente en el proceso de desarrollo inmobiliario para buscar oportunidades que permitan validar los costos de la tierra.

En cambio, un desarrollador que primero adquiere la tierra y después analiza su negocio estará:

1. Comprando en función del valor que el mercado le asigna al terreno.
2. Definiendo un proyecto para justificar el valor de compra.
3. Trabajando sobre la base del volumen de ventas requerido por el proyecto y no en función del producto requerido por el mercado.

*Para ver ejemplo de proforma simple: <https://cm4s.wordpress.com/2015/07/06/ejemplo-de-proforma-de-proyecto-mixto/>

4. Buscando un proyecto para cada terreno que encuentra, ya que, en este modo de trabajo, el terreno moldea al proyecto.



A través de estos dos enfoques es fácil ver la diferencia entre uno y otro desarrollador. En el caso del que compra en función de los valores de mercado, él se fija más en el valor de cambio.

El **valor de cambio** se refiere al valor que tiene el inmueble para ser comercializado en mercado abierto como activo —sin considerar qué se vaya a desarrollar—. En este sentido, hay muchas influencias exógenas sobre su valor y hay un componente importante de especulación. Debemos recordar que los terrenos son vehículos de inversión que en el largo plazo generan retornos relevantes, por lo que habrá inversionistas que solamente deseen conservarlos como bancos de reserva de largo plazo. El mercado de compra y venta de tierra generará entonces un valor del terreno en función de su valor de cambio.

Cuando el valor de cambio está por encima del valor de uso, se vuelve difícil conseguir tierra para desarrollar. Es aquí donde entra la creatividad del desarrollador para poder extender sus posibilidades de pago. Discutimos diversas estrategias en el apartado de mejores prácticas.

Si aun con toda la creatividad de desarrollo el valor de cambio sigue siendo mayor que el valor de uso + extensiones, entonces estamos en un escenario en donde no cuadra el máximo uso con el valor del terreno y, por lo tanto, no se deberá desarrollar. Esto implica para el dueño de la tierra que quizás sea más conveniente vender el terreno y para el desarrollador que no es una opción viable la compra. Suena doloroso, pero en ocasiones es preferible alejarse que entrar en un negocio que nos generará problemas en el largo plazo.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Ubicación, ubicación, ubicación.

Cualquier persona que haya colaborado, aunque sea poco, en el mundo inmobiliario ha escuchado de la importancia de la ubicación. En ese sentido, cuando un desarrollador se enamora de una ubicación, empieza a justificar el valor fuera de proforma y asume que podrá transferirle ese valor adicional a los clientes, que será el tiempo el que aporte el componente de venta que le falte u otros argumentos. En nuestra experiencia, si la proforma no funciona al momento de la compra, será difícil que posteriormente lo haga. Debemos ser estrictos e impedir que nuestras emociones se metan en el proceso de valoración de predios.

2. Restricciones legales “flexibles”.

El valor de uso máximo, como comentamos, depende de ciertas restricciones, entre ellas la legal. Hay desarrolladores que confían en que pueden hacer cambios de uso de suelo, permitiendo mayor aprovechamiento del terreno y pudiendo así pagar más por él. Esta es una estrategia válida, siempre y cuando aún no se haya adquirido el terreno en función de un escenario ideal. Lo mejor es que el vendedor o aportante del terreno cargue con el tiempo y el riesgo necesarios en ese cambio de usos legales.

3. Diferencias marginales.

En muchas ocasiones, la valoración que da el proyecto al terreno arroja un valor marginalmente menor que el cerrado en la negociación con el dueño de la propiedad. En ese sentido, un incremento marginal pareciera no tener un impacto fundamental en el proyecto, por lo que el desarrollador regresa a su hoja de cálculo y hace ajustes marginales de la misma manera. Dependiendo de las restricciones legales, el desarrollador incrementará donde se pueda y creará su nueva versión de proforma. Estas distorsiones mínimas pueden provocar que los productos caigan en los precipicios de mercado, que salgamos del entorno competitivo, entre muchas otras consecuencias. Cada modificación que se haga en proforma deberá traer consigo un análisis profundo de todo el equipo de desarrollo inmobiliario, especialmente de mercado y costos.

Caso de aprendizaje

Un fondo institucional decide iniciar una reserva territorial, pero no especulativa, sino de trabajo. Para ello, define las ciudades principales de México y las zonas de mayor valor. En estas se da el mejor equipamiento urbano y gozan de un posicionamiento natural de referencia de la ciudad. Para determinar qué terrenos comprar, se hacen estudios comparativos y se negocian varios predios. Las negociaciones finales perfilan cuáles serán los terrenos que se comprarán. Los predios tienen condiciones físicas privilegiadas y están en las mejores zonas. Una vez adquiridos, entonces se busca a un desarrollador que los pueda transformar para agregar valor y un rendimiento activo. Basados en los valores de tierra que se pagaron, definen un programa mínimo por desarrollar, el cual arroja cifras desconectadas de la realidad de mercado —en producto terminado—. El fondo consulta con varias desarrolladoras y se frustra al encontrar que ninguna puede lograr trabajar con los predios en el valor adquirido para que sea un proyecto viable para la realidad del mercado.

Finalmente, un desarrollador decide colaborar con el fondo sin aportar capital (una contratación simple de servicios + incentivos), pero el proyecto no despegó comercialmente. El fondo decide frenar todo y detiene su operación inmobiliaria. Las condiciones económicas se complican y los valores de tierra caen por debajo de los niveles de compra. Varios de los altos ejecutivos del fondo pierden su trabajo por los resultados que provocó su reserva territorial.

La tierra siempre será un vehículo de especulación, por lo que sus valores suelen estar desconectados de la realidad inmobiliaria. Quien no vincule ambos temas tenderá a estar en escenarios de alto riesgo.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

El concepto de la lección es claro: comprar tierra solamente cuando los valores residuales del proyecto lo permitan. Sin embargo, poco se dice de la dificultad que implica conseguir la tierra en general —además de que esté en precio—.

De hecho, en ciertos mercados con acceso a crédito, lograr la negociación de tierra en aportación puede significar prácticamente la consolidación de un proyecto con requerimientos muy bajos de capital. Por ello, hemos decidido enfocar esta parte de la lección en esas estrategias de mejores prácticas que pueden contribuir a lograr una negociación en precio.

Antes de detallar algunas estrategias alternativas en la negociación de tierra, hay tres elementos en la instancia de *land finding* que son base fundamental para un crecimiento sostenible:

1. Contar con un equipo dedicado a la búsqueda de oportunidades. En el caso de desarrolladores de escala mediana, se asume que es una labor que puede ser realizada por diferentes miembros directivos a tiempo parcial. Hacer eso implica cometer un error que

indicaría que el desarrollador cataloga el crecimiento del negocio como una tarea de tiempo parcial.

2. Cuadrar la estrategia de negocio con la estrategia de búsqueda de tierra. Según el tipo de desarrolladora que se busca crear, se deben empatar claramente los requerimientos de tierra.
3. Estudiar a fondo los productos para entender sus límites y el valor residual de tierra que pueden cargar. Asimismo, identificar cuáles son las variables “palanca” y hasta dónde pueden modificarse para adaptarse a un proyecto específico. Con esta radiografía se le da autonomía al equipo de detección de oportunidades.

Para las ocasiones en las que el equipo encuentra una tierra que coincide con la estrategia de negocio, pero cuya negociación con el dueño de tierra se complique (sea por precio o por falta de interés en el esquema de asociación), recomendamos se intenten estas tácticas alternativas:

1. Presentar cinco valores diferentes de tierra en función de esquemas distintos de pago. Para el dueño de la tierra, la cifra de valor del terreno es rígida, la tiene tatuada como piso mínimo. Para el desarrollador, el valor del terreno se calcula por el potencial residual del predio, pero, además, por el nivel de riesgo que el dueño quiera encarar. Si el dueño decide aportar el terreno, tiene derecho a un porcentaje de la utilidad. Si está dispuesto a un pago posterior, si puede ser una compra en pagos, cualquier cambio de escenario financiero se traduce en un nuevo valor de terreno. Presentar cinco precios diferentes de un terreno puede abrirlle los ojos al poseedor del activo para que vea que la negociación no es una confrontación de un solo camino.
2. Incrementar el pago de tierra por medio de producto de cierre. Emplear el pago en especie es una estrategia común. Sin embargo, que el producto no esté etiquetado, salvo como el último 10% del proyecto, permite que el desarrollador acorte dramáticamente el tiempo de cierre y genera valor adicional. Cerrar más rápido permite pagar más por la tierra y simplifica la labor operativa en proyectos especulativos.

3. Ofrecer un *cash out* parcial en bienes de lujo. Nada como un Porsche 911 Carrera como ficha de negociación final. Un desarrollador conocido ha hecho su firma personal ofrecer un automóvil de lujo por encima del precio del predio solicitado por el inversionista al firmar una aportación. El dueño del terreno garantiza su precio deseado y además sale en un vehículo de lujo. Puede parecer un tanto exagerado, pero a veces se nos olvida que los dueños de terrenos también son gente emocional, y estos bienes pueden marcar una diferencia —siempre y cuando se cumpla con lo básico—.
4. Negociar con la imagen del proyecto y la parte “pública” del producto por desarrollar. El nombre del edificio o fraccionamiento, los espacios y elementos públicos tienen un valor como legado. A veces es más un tema de ego que de dinero el que frena los cierres de la negociación. Usar los productos de ego del proyecto puede resultar interesante ante otro perfil de dueños.
5. Crear una estrategia patrimonial que busque reemplazar la perdida del activo. Un problema recurrente es qué hacer en los casos especulativos con el recurso que se obtenga como rendimiento del proyecto. Crear una estrategia patrimonial desde que se hace la propuesta de compra del predio demuestra una inteligencia de largo plazo del desarrollador. La estrategia patrimonial puede estar basada en productos dentro o fuera del proyecto.
6. Agregar *fees* especiales durante la ejecución del proyecto. Etiquetar un *fee* de consultoría para los dueños del predio. En ocasiones, el dueño del predio quiere sentirse parte del proceso de desarrollo y esto es lo que lo frena para desprendérse de la propiedad. Integrarlo al proceso con un pago puede ser una alternativa a su involucramiento.
7. Mezclar estrategias dentro de un predio de copropietarios. Frecuentemente, en los predios de varios dueños es difícil que estos coincidan en preferencias de su estrategia de salida. Abrir el abanico de posibilidades y permitir que convivan dentro de un proyecto ayuda dramáticamente a incrementar la fuerza de negociación. Así, puede darse en un caso con tres dueños que con uno se dé un *cash out* parcial, con otro una estrategia patrimonial

y con el tercero una salida tradicional. Para cada estrategia puede haber valores diferentes dada su elección.

8. Utilizar las capacidades del desarrollador para otros proyectos del dueño de la tierra. Como desarrolladores tenemos acceso a recursos que en ocasiones no valoramos: relaciones con autoridades, arquitectos, diseñadores, etc. Aportar una de estas capacidades puede distorsionar el valor que identifica el dueño del predio y así facilitar la negociación.
9. Reemplazar la reserva territorial. Agregar dentro de la negociación otro predio que en el largo plazo será una pieza de igual —o mayor— valor que el que se está explotando es otra ficha fuerte de negociación. Otro caso de éxito que conocemos es el de un desarrollador que incluye estos terrenos “del futuro” como parte de su proceso de enamoramiento de los dueños de tierra de predios claves de mucha complejidad. Utilizar el portafolio histórico de la desarrolladora como activos de negociación.
Se pueden utilizar productos inmobiliarios de proyectos previos como bienes de pago para un predio nuevo. Adicionalmente, es de mucho valor el respaldo que proporciona una trayectoria exitosa.

2

**ERROR: TOMAR DECISIONES DE DISEÑO EN
FUNCIÓN DE CRITERIOS ARQUITECTÓNICOS Y
ESTÉTICOS, Y NO DE NEGOCIO**

**LECCIÓN: TOMAR DECISIONES DE DISEÑO
CONSIDERANDO EL MODELO DE NEGOCIO**

“In the academy, designers are operating within a vacuum, often free of any kind of budget or other real-world constraint”.

Con la colaboración de HÉCTOR BUSTAMANTE
Socio regional de Grupo 4S

El origen de las labores de desarrollo inmobiliario está entrelazado profundamente con la profesión de arquitectura. En la mayor parte de los casos requerimos un diseño que nos permita imaginar de forma práctica lo que pudiera convertirse en una nueva pieza de la ciudad; de este modo, se generan un negocio y utilidades potenciales para un grupo de inversionistas.

Sin embargo, las dos profesiones tienen bases muy diferentes. La arquitectura parte de la creatividad, de ser una de las bellas artes, de la visión romántica de crear. En cambio, el desarrollo inmobiliario se fundamenta en ser “un renglón más” de los negocios, donde la variable rectora son los retornos de inversión y la capacidad de multiplicar recursos financieros. En un mundo ideal, las dos disciplinas podrían convivir y beneficiarse, pero la realidad es que siempre hay distorsiones en esa convivencia.

La más común de esas distorsiones sucede cuando la arquitectura se apodera del proceso de planeación inmobiliaria y esto provoca que se tomen decisiones que pueden desvirtuar el negocio del proyecto. Para evitar esta situación, el desarrollador debe ser cauteloso; debe aprovechar toda la aportación creativa de su equipo de arquitectura sin dejar que sus objetivos artísticos gobiernen el proceso de planeación de proyecto.

Consideraciones sobre la lección

A nivel académico, frecuentemente han tratado de posicionar la disciplina de la arquitectura como la profesión que tiene el máximo conocimiento e importancia en el desarrollo inmobiliario. Frases como estas resultan comunes en diversos textos académicos y tesis:

El arquitecto **es el actor fundamental** dentro de un grupo de trabajo dedicado a inversiones inmobiliarias (de más está decir que tiene que haber asesores impositivos, económicos, contables y demás, pero todos ellos deben apoyarse y opinar en base a decisiones o planteos hechos por este, y, llegado el caso, discutir y hasta discernir sobre los mismos).

En resumen, el arquitecto es un profesional que **posee conocimientos de tipo técnico e integral que le permiten abordar todos los aspectos del negocio**, ya sea a niveles del terreno elegido, a niveles de urbanismo (evaluación de la ciudad, de su

futura ampliación, su posible evolución y detección de áreas de oportunidad, etc.), a niveles legales/administrativos (futuros cambios de zonificaciones, reglamentaciones, usos, etc.) y diseño del inmueble como producto de venta para mercados tan competitivos como los actuales².

A través de la experiencia de colaborar con diferentes equipos de arquitectura, hemos logrado identificar que hay estudios que quieren llevar el liderazgo absoluto del proceso de desarrollo y otros que se incorporan como parte del equipo integral del proyecto. Generalmente, los primeros hacen que la colaboración sea difícil porque asumen que son ellos quienes llevan la batuta de todas y cada una de las decisiones del proyecto.

Por esta razón, creemos que un desarrollador experimentado deberá aclarar el rol del arquitecto para propiciar que el equipo de desarrollo inmobiliario funcione de manera homogénea, sin individualismos que tiendan a las decisiones unilaterales que no beneficien al proyecto.

Durante el proceso de conceptualización, debemos ser cuidadosos en validar cada una de las decisiones importantes que tome el equipo de arquitectura en cuanto al proyecto. Generalmente, las decisiones claves de diseño pueden ocasionar riesgos en función de:

1. Que tengan un efecto negativo financieramente en el proyecto (por un tema de costos).
2. Que provoquen una percepción negativa o bajen el nivel de aceptación de producto por parte del mercado.

Ante estos riesgos, creemos oportuno citar el proceso del que hablamos en nuestro libro anterior, *Innovación en desarrollo inmobiliario*³, y que permite la colaboración entre expertos del equipo inmobiliario.

2 http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesinas/216_colella.pdf

3 Carlos Muñoz 4S, Buenos Aires: Bre Ediciones, 2014, pág. 121.

En esta visión de participación son tres los grandes hitos diferenciadores de la nueva forma de colaborar:

1. La nueva mecánica se desenvuelve en forma de equipo, sin un liderazgo dictatorial ni jerarquías. Durante las sesiones, los participantes gozan de los mismos derechos de expresión y no deben ser discriminados por su profesión, aun cuando opinen sobre temas fuera de su área de especialidad.
2. Adicionalmente, se elimina la visión de trabajar de forma aislada e independiente.
3. Finalmente, y para que funcionen los dos puntos anteriores, el desarrollador debe convertirse en un *coach* y moderador del equipo. Su responsabilidad es mantener vivo el ambiente de trabajo y discusión, así como incentivar a cada actor para que haga un esfuerzo extraordinario en cada área de trabajo.

En ese mismo libro, también hablamos de las fases que se deben dar en este proceso colaborativo y multidisciplinario de trabajo:

La ideación participativa es un proceso cíclico de trabajo en el que suceden las siguientes fases:

- A. Solución propuesta: cualquiera de los especialistas expone una idea para materializar la diferenciación requerida (como mencionamos, es preferible crear la lista con muchas opciones antes de ir al siguiente paso).
- B. Validez técnica: se determina si la solución propuesta tiene una respuesta técnica dentro de las posibilidades temporales del proyecto.
- C. Costo paramétrico: el equipo de costeo presenta números paramétricos sobre la solución propuesta.
- D. Rendimiento: todo el grupo de trabajo determina los rendimientos marginales que genera esta solución. ¿Existe valor para la comercialización? ¿Existe valor de uso? Si la solución logra validez técnica y financiera, y, además, aporta valor de venta o de uso, entonces se presenta como una variable de diferenciación lista

para mercado. En caso de estancarse en alguna de las etapas, el ciclo se reinicia buscando otra solución propuesta. Estas soluciones se acompañan por bocetos del equipo de diseño para poder visualizar a nivel arquitectónico la idea presentada⁴.

Finalmente, y como último ingrediente para mejorar la integración del rol de la arquitectura a la nueva visión de desarrollo inmobiliario, debemos ser claros con el equipo de diseño en cuanto a que se deberán considerar múltiples iteraciones ante el mercado. Es importante que el equipo de arquitectura esté consciente de que las decisiones que toma —además de que estén dentro de costo— deberán apoyar el valor del producto ante el mercado meta.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Aparece el arquitecto antes que el equipo de desarrollo completo. En Hollywood dicen que todo inicia con un guion. Lo mismo decimos en el ramo inmobiliario: todo comienza cuando uno tiene un terreno que quiere detonar en una oportunidad de negocio inmobiliario. Pero una vez resuelto ese primer paso, para alguien que no tiene experiencia en el ramo pareciera que el primer paso es contratar un arquitecto. Sea por esta lógica de sentido común o por el hecho de que tengamos a tantos arquitectos a la mano, cuando un arquitecto se integra a un futuro proyecto inmobiliario suele querer llegar tan pronto sea posible a una solución técnica de diseño. Esta prisa por ejecutar la parte arquitectónica provoca que, generalmente, no se lleven a cabo los estudios previos necesarios para enmarcar las premisas de negocio del proyecto (como estudios de mercado, legales, planeación financiera, entre otros).
2. Contratar a un arquitecto que demerite la importancia del negocio. En nuestra experiencia, esto puede suceder por dos escenarios diferentes. Por un lado, un arquitecto con poca experiencia ten-

⁴ Op cit. 131-132.

derá a estar acostumbrado a trabajar sin restricciones —muy al estilo escolar—. Esto provoca que los proyectos pequen de inefficiencias y presenten problemáticas de ejecución técnica. Por otro lado, cuando un arquitecto cuenta con una trayectoria amplia y reconocida, con frecuencia suele creer que tiene derecho a tomarse concesiones fuera de los requerimientos de negocio, simple y sencillamente por el poder que comandará su arquitectura.

3. Suma de decisiones marginales.

Sin duda, lo más común es que no sean grandes decisiones las que afecten al proceso, sino una suma de pequeñas decisiones marginales. Conforme avanza el diseño, el arquitecto suele presentar una mejora opcional, la cual se le “vende” al desarrollador. Dado que en ese momento la conversación no incluye al mercado, si un arquitecto tiene buenas capacidades persuasivas, puede lograr convencer de su cambio. Cuando se repite este escenario por las múltiples revisiones que tiene el proyecto, se puede uno imaginar la cantidad de modificaciones marginales que un diseño puede llegar a tener —y por tanto sus consecuencias—.

4. Un arquitecto que “se vende bien”.

Hay arquitectos que tienen personalidades muy carismáticas. Esto permite que fácilmente puedan convencer a una mesa de trabajo porque gobiernan la conversación. La única forma de impedir que esas personalidades afecten el proyecto es asegurarse de que los procesos de ideación se trabajen de manera colaborativa y que los productos sean validados ante el mercado.

Casos de aprendizaje

Caso 1

Un desarrollador decide invitar a uno de los arquitectos de mayor renombre para un proyecto mixto urbano, vertical. El arquitecto presenta un proyecto conceptual que simplemente no condice con la estructura de costos de la proforma, por lo que el desarrollador decide volver a plantear el ejercicio con el arquitecto. Ante la complicación para cuadrar intereses, optan por reducir el alcance del arquitecto de renombre a una

fachada, para que pudieran controlar las eficiencias del producto base. El arquitecto de renombre presenta nuevamente conceptos de fachadas que salen completamente de la expectativa del desarrollador. El arquitecto opta por dejar el proyecto porque le explica al desarrollador que su arquitectura ya es una marca que vende por sí sola y que no puede hacer un proyecto que no trascienda en el mundo del diseño. Ante la incapacidad para coincidir intereses, se termina la relación de trabajo y el desarrollador lleva a cabo el proyecto con su equipo de arquitectura interno.

Caso 2

Un desarrollador tiene un terreno de 1500 m² en la ciudad de Tijuana con el que planea hacer su primer proyecto; una primera sensibilidad del equipo de desarrollo daba una hipótesis para desarrollar un producto con precio de venta de alrededor de USD 100.000 que arrojaba a nivel paramétrico 60 m² por unidad.

El desarrollador contrató a un arquitecto de una firma de renombre que después de conocer las necesidades y las sugerencias de lo que se iba a desarrollar, presentó un proyecto totalmente diferente de lo planeado. El producto de USD 100.000 no cuadraba con su visión de arquitectura, por lo que lo replanteó. Creó uno de 200 m² que llegaría a los USD 400.000. Este producto nuevo tenía premisas de altura y estilo que rescataban la esencia de los *lofts* neoyorquinos.

El arquitecto logró convencer al desarrollador de que un producto con esas características sería el más innovador de la región. No había forma de descartarlo porque no había nada que se le pudiera comparar, “era el momento de educar al mercado”. En este punto el comercializador advirtió que un proyecto así no se podría vender, que fracasaría y, por lo tanto, rompió tratos con la desarrolladora.

Meses después, el desarrollador regresa con la comercializadora y le presenta el proyecto que terminó ejecutándose: *lofts* de 250 m² con acabados costosos y que tenían un precio de entre USD 400.000 y 500.000, proyecto muy *high end*, pero que tenía un nicho de mercado muy pe-

queño; además, al revisar la solución, uno se percataba de que también había un gran punto de dolor del diseño propuesto: un estacionamiento tandem. Dicho error no se podía resolver por el tamaño del terreno y por la complicación de la topografía, que tenía mucha inclinación.

Al comenzar la obra, se dieron cuenta de que no se encontraban financieramente sólidos para empezar el proyecto, ya que estaban esperando preventas de por lo menos 30% para tener eso como ingreso más un 30% que ellos pondrían y otro 30% de financiamiento bancario. Al no tener preventas, el proyecto se cayó y se quedaron a media construcción.

El gran perdedor fue el desarrollador, pues el arquitecto cobró el trabajo que alcanzó a realizar aunque la construcción no se haya podido finalizar. Este desarrollador, que no tenía experiencia, valoró más el arte que el negocio y ya no se pudo reponer.

Mejores prácticas y sugerencias para la lección

Para que los proyectos inmobiliarios funcionen a la perfección, es fundamental que nuestros equipos de arquitectura se integren a los equipos de trabajo sin buscar un protagonismo desmedido. Esta integración requiere además que el arquitecto entienda sobre la visión de costos y las limitantes del proyecto, así como la visión de mercado y cómo el cliente percibe la arquitectura.

Este es uno de los puntos más complicados, ya que muchas veces la percepción del mercado en torno a la arquitectura provoca que se tengan que modificar decisiones de diseño que incluso pueden ir en contra de principios arquitectónicos básicos.

Por lo mismo, nosotros nos dimos a la tarea de realizar un primer listado de aquellas recomendaciones que hemos tenido que hacer en repetidas ocasiones a diversos equipos de arquitectura. Estas sugerencias pueden ser consideradas una lista preliminar de un tema primordial que es vincular mejor la profesión de arquitecto.

tura con el proceso de planeación inmobiliaria iterativo ante el mercado. La mayor parte de estos temas suceden en el negocio residencial y sobre todo para mejorar la preventa (cuando sucede en papel), pero insistimos en que es una lista que deberá ampliarse en el futuro.

1. La funcionalidad sobre los metros cuadrados y espacios abiertos.

Esta quizás sea la discusión más repetitiva que tenemos con los arquitectos. El diseñador siempre buscar privilegiar áreas abiertas porque está consciente de la estética que estas tendrán una vez construidas. Sin embargo, el cliente, al analizar la planta (en preventa), no dimensiona esa estética y, en cambio, revisa inicialmente los planos en búsqueda de las habitaciones y áreas que le interesan. Mira la cantidad de habitaciones y espacios cerrados que le ofrece el inmueble —sin importar su proporción—. El cliente asume que las áreas tendrán dimensiones acordes al mobiliario que proponen (ver regla 3).

En ocasiones, la funcionalidad que busca el cliente en los metros cuadrados que puede pagar provoca un producto que resulta incoherente a los ojos del arquitecto. La ventaja de la preventa es que nos permite analizar la dinámica de mercado con ambas posibilidades. Recomendamos que cuando existan dudas de este tipo, se ofrezcan inicialmente opciones de planta. Una y otra vez, vemos cómo la funcionalidad vence las aspiraciones estéticas de sus creadores.

2. Visión precio total-funcionalidad.

El cliente revisará varias opciones antes de validar su decisión. Entre esa comparación, hay un fenómeno de atracción por aquel proyecto que ofrezca la mejor funcionalidad al menor precio. Por esto siempre buscamos que un producto nuevo que se lance al mercado tenga este liderazgo. Esto provoca que conforme avanza el tiempo, busquemos hacer los departamentos de menos metros cuadrados (siempre manteniendo la funcionalidad). En los mercados con mayor cantidad de competidores, llega un momento en el que se da un punto de inflexión —ya no se puede lograr la funcionalidad en menos metros cuadrados—. En esa instancia, surgen compromisos en

la escala ideal de la funcionalidad deseada y aparecen conceptos alternativos, como ha sido la aparición del Flex⁵ (en lugar de la recámara tradicional).

3. No hay un entendimiento de la escala, sí del mobiliario.

El cliente no percibe la escala bajo la cual están construidas las plantas, sino que su análisis de las áreas está asociado al mobiliario que presentan. Muebles atípicos o espacios que sufren por el mobiliario serán rápidamente criticados por el cliente. No recomendamos tampoco distorsionar las dimensiones de los muebles ya que después de un escrutinio que demuestre estos trucos (sea en papel o en físico), surge fuerte disonancia cognoscitiva y repulsión al proyecto.

4. Tener la opción vs. “no existe”.

Los proyectos de hoy deben hacer compromisos para poder alcanzar el nivel de precio ideal que buscan los clientes. El ejemplo más sencillo de esto es la reducción de la cantidad de espacios dedicados a estacionamiento, bodegas/bauleras u otras áreas de servicio. En los análisis desarrollados, hemos visto una enorme aceptación de este tema, siempre y cuando estos atributos existan a la venta por separado. El riesgo principal es que el cliente quiera adquirir uno y se encuentre con que no existe en el proyecto en cuestión.

5. Portafolio de productos-funcionalidad.

Generalmente los proyectos ofrecerán una variedad de opciones al cliente dentro de un proyecto. El cliente buscará que en cada incremento de metraje, exista una mejoría en la funcionalidad. Este principio es fundamental, ya que en ocasiones algunas opciones del portafolio de producto sufren en absorción porque son canibalizadas por un “hermano menor”. Por ejemplo, si un desarrollo fuera a ofrecer departamentos de 60 m², 70 m² y 80 m², entonces, debería haber ganancias en funcionalidad progresivas. Así, el de 60 m² quizás sea de 1 recámara + Flex + 1,5 baños; el de 70 m², 2 recámaras + 2 baños; y el de 80 m², 2 recámaras + 2,5

5 Se conoce así a las habitaciones más pequeñas que el tamaño estándar. El término se popularizó en Canadá, donde por ley no se le puede llamar “habitación” a un espacio menor al que especifican los reglamentos locales. Flex se percibe como un espacio que puede ser adaptado para varios usos, entre ellos una pequeña recámara.

baños. Si, en cambio, hubiera dos productos con diferentes metros cuadrados pero igual funcionalidad, se vendería más el producto pequeño puesto que sería más económico ofreciendo los mismos espacios. En el futuro, hagamos el ejercicio de revisar qué valor nuevo recibe el cliente ante cada incremento en metros cuadrados.

6. Recorridos del residente vs. recorridos del visitante.

Acostumbramos hacer materiales muy sofisticados de modelaje en 3D y regularmente presumiendo las áreas más apetecibles para el cliente. Una y otra vez nos encontramos con la solicitud del cliente de crear los recorridos reales del residente y no aquel que un visitante peatonal puede llegar a tener —situación que es de mucho menor valor para el cliente—. Ante eso, es importante cambiar nuestra visión de recorridos, especialmente en el discurso de ventas.

7. Habitabilidad de los espacios exteriores vinculada al mobiliario.

La discusión de los balcones y las terrazas también es típica con los arquitectos. Muchos aseguran que son metros cuadrados desperdiciados. Otros más dicen que los espacios ofrecidos en un balcón no son de utilidad. Lo cierto para nosotros es que son repetitivos los estudios que nos demuestran el atractivo de los espacios exteriores. La realidad es que la percepción del área de estos espacios está en función del mobiliario. La pregunta de los clientes siempre recae en temas como: “¿Cabén una mesa y un par de sillas ahí?”.

No intenta ser esta una recomendación por incrementar los metros cuadrados exteriores. Es simplemente una aclaración de que el área exterior tiene también valor en términos de su funcionalidad. En ese sentido, vemos tres tipos de áreas: balcones de vista, balcones de conversación, balcones de convivencia. En el primero se prepara el espacio para un uso personal, limitado, para poder salir a respirar aire al exterior. En los balcones de conversación se puede tener una mesa y un par de sillas. Finalmente, en los de convivencia, existe el espacio para una interacción de mínimo cuatro personas. Cuando se diseñen los espacios exteriores, se debe pensar también en su funcionalidad para hacerlos lo más eficientes posible sin perder de vista su uso.

8. Imágenes de referencia vs. *renders* minuciosos.

Cada vez mejora más nuestro nivel de detalle en *renders* y modelaje 3D. Esto ha provocado que la inversión en tiempo disminuya la cantidad de imágenes entregadas en el material inicial de ventas, lo que mejora su calidad. Desafortunadamente, el cliente está muy inundado de contenido y no llega a apreciar el nivel de calidad que estamos entregando. Además, busca cantidad de imágenes con un nivel estándar de calidad. El uso de imágenes de referencia (aunque no sean del proyecto) ha resultado muy aceptado en múltiples mercados. Es claro que el cliente quiere una idea general de lo que está recibiendo —y cómo presumirlo—, más que una sola postal perfecta de decoración arquitectónica.

9. Visibilidad del cliente del arranque vs. programa de obra.

La venta anticipada requiere una profunda transmisión de confianza al cliente, quien muchas veces arriesga su patrimonio completo a manos de un desarrollador que no conoce. Ante este panorama, se vuelve de especial importancia dar certeza de los avances del proyecto para que el cliente pueda percibirlos: su percepción tiene hitos diferentes que el programa de obra. El movimiento de tierras inicial y la aparición de maquinaria pesada tienen una importancia dramática en la percepción de arranque, así como el colado de losas por encima del nivel de tierra. Por esto mismo, cualquier estrategia que ayude a anticipar y darles visibilidad a estos hitos será de enorme valor para el cliente.

3

ERROR: PLANEAR PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN A TRAVÉS DE URGENCIA CIRCUNSTANCIAL Y NO URGENCIA EMOCIONAL

LECCIÓN: VENDER A TRAVÉS DE URGENCIA EMOCIONAL

Generar demanda no solo se trata de provocar interés en el mercado, sino de que ese interés se convierta en verdadera urgencia de compra. Para que la urgencia de compra esté presente en un proyecto inmobiliario es necesario crearla. Por esto, hay que tener presente que en el mercado conviven dos tipos de urgencia: la circunstancial y la emocional.

En la urgencia circunstancial el cliente identifica un factor externo que causa la decisión de compra. Esto es, hay una circunstancia específica que cambiará y, por lo tanto, debe aprovecharse. Este factor puede estar relacionado con su vida, ya sea con el matrimonio, el crecimiento de la familia o, incluso, la venta de su vivienda actual.

También puede ser motivada por la oferta, como lo es el agotamiento de inventarios, promociones temporales, descuentos o incrementos anunciados de precios. Estas situaciones aplican para cualquier tipo de inmueble y tienen una característica en común: le ceden al cliente la iniciativa de compra y “comoditizan”⁶ el entorno competitivo.

Una demanda motivada por urgencia circunstancial tiende a frenar la decisión de compra, ya que no existe una comunión real entre el proyecto y el consumidor. La iniciativa de compra está únicamente en el comprador, el cual coteja las distintas ofertas de la competencia y, finalmente, decide basado en elementos externos a sus deseos personales.

Algo muy distinto ocurre en el caso de la urgencia emocional⁷. En esta urgencia se crea un vínculo emocional entre el cliente y el producto que provoca un interés desmedido y un nivel más profundo de deseo.

Los desarrolladores inmobiliarios que buscan ser disruptivos para generar resultados extraordinarios deberán perseguir intensamente la urgencia emocional como destino único para conquistar mercados.

Consideraciones sobre la lección

Como decíamos en nuestro libro *Innovación en desarrollo inmobiliario*⁸, la **urgencia emocional** es un comportamiento inconsciente del consumidor. Al interactuar con un producto, lo asocia con una transformación fundamental en su vida, ya sea personal o profesio-

6 Este término deriva de “commodity”, que se refiere a un producto no diferenciado. Por lo tanto, en un entorno “comoditizado”, los productos serían todos iguales.

7 Si bien muchos textos de neuromarketing han surgido en los últimos años para describir este fenómeno y le han dado diferentes nombres, preferimos emplear el concepto de “urgencia emocional” porque es uno que acuñamos previamente y que ha tenido una aceptación importante en nuestra industria.

8 Carlos Muñoz 4S, Buenos Aires: Bre Ediciones, 2014, pág. 31 y ss.

nal, y, por tanto, le resulta imperioso adueñarse del producto. En ese proceso, el consumidor naturalmente desarrolla argumentos racionales para autoconvencerse de que su decisión emocional es, además, inteligente.

Una forma de profundizar en este tipo de urgencia es a través de una analogía presentada en el libro *Switch*, de Dan Heath y Chip Heath, publicado en 2010. En esta obra, los autores se basan en un concepto de Jonathan Jaidt para explicar el comportamiento del cerebro humano, lo que nos resulta adecuado para comprender el proceder de la urgencia emocional.

El comportamiento dentro del cerebro humano se desenvuelve de forma paralela a la relación entre un jinete y un elefante. Cada ente representa una sección del cerebro: el sistema límbico, que sería el elefante, implica todo lo relacionado a las emociones, el hambre y la sexualidad; por otro lado, el jinete simboliza la sección racional de nuestro cerebro (neocórortex).

Los dos sistemas rigen nuestra mente y compiten por el control absoluto. Cuando el elefante decide tomar un camino, es muy difícil que el jinete pueda detenerlo. Esta dinámica se lleva a cabo en nuestro cerebro y muestra la dimensión que puede alcanzar el comportamiento del consumidor cuando es el elefante el que motiva las decisiones. Se conoce a esta fuerza de compra como la más poderosa dentro del mercado, ya que origina proyectos disruptivos en él.

Entonces, la cuestión reside en cómo motivar al elefante para que el comportamiento del consumidor se encamine a un destino específico, es decir, nuestro proyecto. En este sentido, la urgencia emocional es aquella decisión que sucede de forma inmediata en el consumidor, porque ha descubierto que cierto inmueble provocará una mejora en su vida. No es algo meramente superficial y materialista, sino que llega a la fibra más sensible del usuario. No se trata de un espacio para habitar, sino de un “hogar” donde se crean memorias y experiencias que marcan las vidas.

Este proceso de compra crea un vínculo entre usuario y producto que, a su vez, genera un rasgo diferenciador en el proyecto frente al resto de la oferta competitiva, y el proceso comercial es simplemente un escalón para llegar a esa meta personal de mejora que el cliente percibió. Por lo tanto, en este caso, la decisión de compra recae en el posicionamiento del inmueble y no en factores externos a cada consumidor, como sucede en el caso de la urgencia circunstancial.



No obstante, una situación alarmante en el panorama del mercado inmobiliario es que aún no se logra penetrar con proyectos que logren la meta de la urgencia emocional. Estudios recientes que hemos realizado en México⁹ muestran que el 87% de los cierres en dicho país siguen sucediendo por urgencia circunstancial. Los vendedores o agentes comerciales continúan tratando de motivar al cliente simplemente por la presión de que los precios cambiarán, se agotarán los inventarios. Aún no se ha logrado transformar el comportamiento del consumidor, demostrándole que lo importante es tomar una decisión sólida que involucre lo emocional y lo racional.

Por lo tanto, nuestro propósito con esta lección es exponer la importancia de desarrollar proyectos inmobiliarios basados en urgencia

⁹ Para ampliar este tema, sugerimos consultar los números de 2013 de la revista Inmobiliare Latam.

emocional que logren generar demanda, transformar mercados y, en consecuencia, produzcan resultados financieros extraordinarios.

Un ejemplo clásico es el de la mujer en la compra de un bolso de lujo. En una tienda como Louis Vuitton o Fendi, un bolso puede llegar a costar más de USD 5000. Cuando la mujer interactúa con él, instantáneamente se convence de que lo necesita y que, además, es una decisión inteligente. Nada iguala la sensación de salir a la calle a presumir por primera vez un producto de este tipo. El beneficio emocional compensa por mucho el costo pagado por el producto. Este mismo comportamiento se da en cualquier nivel socioeconómico, ya que en todos hay una tienda cuyos productos dan un cierto estatus a quien lo posee.

¿Por qué nos equivocamos?

1. El proceso de planeación es frío y está alejado del mercado. Muchos equipos de desarrollo piensan en un producto racional al ciento por ciento. Esto provoca que todas las decisiones sobre el producto se tomen sustentadas en un motivo lógico concreto. Sin embargo, en la planeación de proyectos es muy importante que el componente emocional juegue un papel relevante. Para ello, requerimos herramientas de investigación que nos permitan entender deseos ocultos del mercado. Los estudios de neuromarketing, los etnográficos y las herramientas cualitativas específicas son solo algunos ejemplos que nos pueden ayudar en ese sentido.
2. No hay una metodología concreta para crear la urgencia emocional. Aunque para muchos desarrolladores el concepto sea claro, no existe un camino certero para aplicarla, ni un proceso que podamos seguir o un final determinado que nos permita analizar si hemos llegado a la meta deseada. Para ello, hemos publicado nuestra metodología de innovación, en la que detallamos un proceso claro y un modelo que describe los tres elementos que crean sinergia para aplicar la urgencia emocional: diferenciación, valor nuevo y reflexividad (ver sugerencias de la lección).

3. Consideramos la compra de inmuebles una compra financiera. En el momento en que creemos que vendemos un producto financiero y no uno emocional, dejamos a un lado un espectro de variables de relevancia emocional para el cliente. Es cierto que los inmuebles son depósitos de valor financiero, pero también son espacios de vida.
4. Enfocamos recursos a la planeación del producto técnico y no a la del producto visible o de mercado. Se desarrollan en detalle las bases técnicas del producto, pero no los detalles que son más relevantes para el cliente (ver lección 43, página 413).

Caso de estudio

Sportiva

Este emprendimiento es una creación original de Inversiones Bolívar¹⁰ (empresa de origen salvadoreño que está buscando otras ciudades como parte de su plan de expansión gracias al éxito que tuvo) y Grupo 4S para desarrollar en San José (Costa Rica). Sportiva fue mencionado por uno de los medios más importantes de Centroamérica dentro de los diez proyectos que están cambiando la forma de vivir. La idea que le dio origen es que nuestra residencia puede ayudarnos a crear una vida más saludable y balanceada. Para ello, debemos combatir el sedentarismo que afecta a muchas ciudades latinoamericanas. Así fue como Sportiva brinda la mayor cantidad de iniciativas para provocar una vida deportiva y saludable para sus habitantes. El proyecto termina incluyendo casi 40 actividades deportivas y no se destaca por tener gran área de tierra libre. Es decir, se les da utilidad a áreas que suelen estar desaprovechadas, como escaleras de servicio con un circuito deportivo que se hace subiendo las escaleras hasta la azotea —donde se diseñó un gimnasio al aire libre—, así como muchos espacios dentro de los departamentos.

¹⁰ Para conocer más sobre esta empresa: <http://www.proyectosdevida.com/>

El proyecto se centra en vender un concepto de vida, y no un departamento¹¹.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

El modelo que proponemos en nuestro libro anterior, *Innovación en desarrollo inmobiliario*, hace referencia a que se deben cumplir tres elementos en un proyecto para que este pueda generar verdadera urgencia emocional:

1. Diferenciación. El valor percibido en alguna de las preferencias críticas debe ser 20% superior a cualquier competidor nuclear. Y, fundamentalmente, la diferenciación debe ser percibida por el cliente —no debe quedar en un supuesto de planeación—.
2. Valor agregado nuevo. Para crear fuerza en el producto, el cliente debe percibir que este resuelve necesidades hasta el momento no satisfechas. Estos son los detalles que complementan la diferenciación central y que hacen al proyecto superior a todo lo existente en el mercado hasta su aparición.
3. Reflexividad. Como último elemento, el proyecto deberá dirigirse a cierta parte del mercado por medio de una segmentación psicográfica. Segmentar a los clientes y enfocar las fuerzas en solo una parte del mercado aseguran la fuerza de atracción y nitidez del concepto.

$$\text{Urgencia emocional} = \text{Diferenciación} + \text{Valor agregado nuevo} + \text{Reflexividad}$$

Estos tres elementos básicos garantizan que el proyecto esté preparado para una experiencia de compra emocional¹².

¹¹ Recomendamos ver el video, que fue uno de los materiales que diseñamos para la venta emocional de Sportiva: <https://vimeo.com/104118487>

¹² Para ampliar los temas tratados en esta lección, recomendamos la lectura de Carlos Muñoz 4S: *Innovación en desarrollos inmobiliarios*, Buenos Aires: Bre Ediciones, 2014 .



MERCADO

4

ERROR: CONSTRUIR UN PROYECTO PARA EL QUE NO EXISTE DEMANDA

LECCIÓN: CREAR PROYECTOS BASADOS EN LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO

Quizás el error más recurrente que vemos en el ramo tiene que ver con la ejecución de proyectos que no encuentran una recepción en el mercado porque simplemente no hallan una demanda que se empate con la oferta que se está planteando.

Cuando esto ocurre, hay varios escenarios: algunos proyectos batallan para colocar parte de su portafolio de productos, otros no logran detonar adecuadamente sus ventas y el peor de los casos es cuando uno observa una edificación totalmente terminada sin utilizar. Este último es el que provoca mayores pérdidas, pero, sin duda, toda la gama del espectro es preocupante.

El problema es que, como humanos, muchas veces asumimos que nuestras necesidades o ideas son realidad absoluta de mercado, o nos dejamos llevar por hipótesis de negocio de *feeling*, es decir, que no están basadas en evidencia clara.

Consideraciones sobre la lección

El proceso de desarrollo inmobiliario debería comenzar detectando la posible demanda de un predio para iniciar un proyecto; sin embargo, en la realidad sucede algo muy distinto.

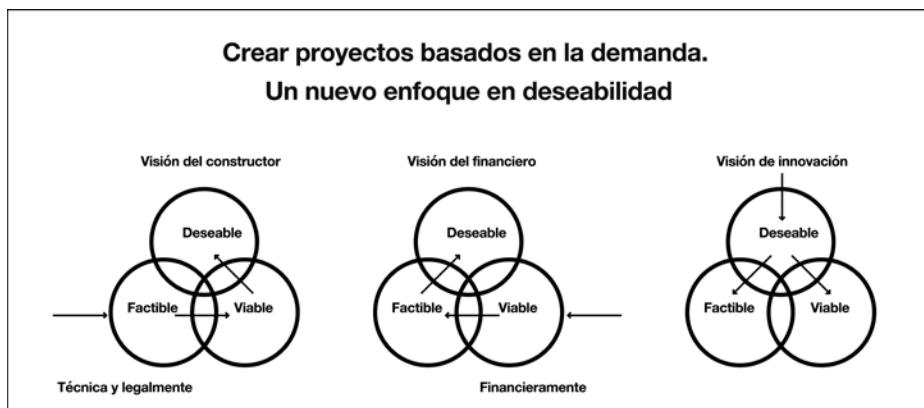
En nuestros años participando en la industria, hemos tenido la oportunidad de conocer diferentes enfoques en la estructuración de proyectos nuevos. Estos enfoques se refieren a la manera en cómo aborda un desarrollador el proyecto en sus inicios, y estamos convencidos de que tienen un impacto importante en el éxito del emprendimiento. Para facilitar la capacidad didáctica de este artículo, bautizamos a los enfoques con apodos.

Al más común de estos perfiles lo llamamos **Bob el constructor**. Este es el caso de un desarrollador que ubica un terreno e inicia con la determinación de que se puede construir —tanto legal como físicamente—. Posteriormente y bajo ese lente, se evalúa la viabilidad financiera. Finalmente, ya habiendo definido estos dos puntos anteriores, se determina qué es lo que el mercado quiere, para “refinar” un poco el proyecto desarrollado. Cabe recalcar que esta visión de mercado sirve solo para ajustar lo que ya se tiene prácticamente definido.

En el segundo caso, al que bautizamos **Ricky Ricón**, lo primero que se hace cuando se tiene un predio es una proforma potencial, es decir, un análisis financiero: ¿Cuánto puede vender potencialmente el terreno? ¿Qué escenarios financieros se podrían lograr? Cálculos de TIR, márgenes esperados y otros indicadores financieros son el punto de partida para este experto que después de sentirse tranquilo con su hoja de cálculo, pasa a revisar factibilidades técnicas y legales. Al final, se lanza al mercado para que la preventa sea la justificación del proyecto. Es muy usual que el perfil de Ricky Ricón sobredimensione proyectos o productos con ganas de poder justificar un volumen de ventas. Los productos que parten de lo financiero suelen estar desconectados de la demanda, por lo que mueven variables en función de la rentabilidad y no de preferencias. Una

realidad de este enfoque es que en general son buenos negociadores de tierra, ya que presentan escenarios extraordinarios a los dueños de tierra (que después se arrepienten de no haber revisado los deseos del mercado).

Por lo tanto, teniendo en cuenta las objeciones a los dos perfiles mencionados, el enfoque que consideramos el idóneo es comenzar con el estudio de la demanda de mercado, para después iniciar un proceso de desarrollo inmobiliario a partir de la deseabilidad. Solo recién luego de que se tiene esta visión, se deberían iniciar los análisis de factibilidad técnica y de viabilidad financiera. Este enfoque que se basa en la deseabilidad es lo que fundamenta lo que llamamos la **visión de la innovación**¹³.



¿Por qué nos equivocamos?

1. Dejarse llevar por necesidades personales.

Muchas veces el desarrollador inmobiliario sigue el olfato de lo que él cree, dejándose llevar por sus necesidades personales. Tener una necesidad personal no implica que haya un mercado lo suficientemente profundo o afín para dicho producto.

13 Para ampliar este tema, sugerimos el libro de Carlos Muñoz 4S *Innovación en desarrollo inmobiliario. Un nuevo proceso para la conceptualización de proyectos extraordinarios*. Buenos Aires: BRE Ediciones, 2014.

Este error es muy común en nuevos desarrolladores que no tienen la experiencia de una metodología de trabajo. Generalmente, los primeros proyectos se hacen sobre la base de *feeling*, lo cual es relativamente común en una industria que se ha caracterizado por su practicidad.

2. No conocer las posibilidades de un estudio de mercado de demanda.

Por alguna razón, la herramienta de análisis de mercado por excelencia en el ramo inmobiliario son los censos de oferta. Estos censos solo capturan lo que ya se desarrolla hoy en el mercado sin importar de dónde proviene su demanda. De hecho, es por estos estudios que comúnmente se replican proyectos, ya que la única lectura que se tiene es lo que hasta el momento es más aceptado en el mercado (mas no lo que el mercado realmente requiere).

El desarrollador debe realizar como complemento a este estudio un análisis de demanda en el que justifica claramente a quién va dirigido el proyecto. La metodología puede variar en función de las posibilidades de presupuesto y capacidades del desarrollador.

Si tomamos las decisiones solo basados en un censo de oferta, podremos pecar en no identificar claramente la demanda que buscamos.

3. Dejarse llevar por los lineamientos técnicos.

La legislación urbana juega un papel protagónico en el desarrollo inmobiliario. Por lo general, se impone sin estudios sólidos que la respalden, y se vuelve dificultoso trabajar para una legislación que limita mucho el potencial de un sitio. En este sentido, algunos desarrolladores a veces toman las posibilidades legales como verdad absoluta y deciden crear simplemente lo que la autoridad permite.

Es importante aclarar que no estamos diciendo que no se deben tener en consideración las regulaciones dictadas por el Gobierno, sino que estas deben ser, nada más y nada menos, lineamientos que se consideren para dimensionar, mejorar y detallar los deseos de la demanda.

4. Dejarse llevar por un mejor margen de un tipo de producto a otro.

En predios de alto impacto urbano, en ocasiones se cree tener demanda para varios usos, lo cual supone una gran oportunidad para los desarrolladores. Sin embargo, estos frecuentemente deciden optar por el uso que les genere más utilidad y no por el que mayor demanda sustente. En proyectos especulativos, es claro que los más rentables son aquellos que mitigan más rápido sus riesgos de comercialización (los que se venden bien).

5. Incentivos incorrectos entre inversionista y desarrollador.

En los mercados con accesos a capital institucional, suele darse el caso de desarrolladores que no invierten en sus propios proyectos, con lo cual se vuelven proveedores de servicio. En dichos casos, los incentivos del desarrollador pueden llegar a desear incrementar la escala del proyecto para maximizar sus honorarios, sin importar que el proyecto salga de la escala deseada por la demanda. Por eso es importante tener en cuenta que cuando los objetivos económicos de los proyectos no están alineados, pueden darse situaciones desfavorables para el proyecto.

Caso de estudio

Hospitaria

Un desarrollador nos solicitó elaborar un estudio de mercado para un terreno que él consideraba sería ideal para naves industriales. Llegó a esta conclusión principalmente porque quería clonar un proyecto que había en un terreno vecino (que aparentaba estar ocupado y funcionando apropiadamente) y porque existía información de oferta que determinaba contundentemente la existencia de un mercado. Un estudio de demanda de la zona resultó en un giro drástico para el proyecto al detectar que había una necesidad abrumadora de un complejo de servicios médicos. Un alto porcentaje de los entrevistados detectaba naturalmente la necesidad e incluso ofrecía datos de existencia de seguros de gastos médicos mayores en la población de la zona.

Hospitaria es el primer hospital general al norte de la ciudad de Monterrey; incrementa la oferta de salud en la urbe y cuenta con médicos especialistas, tecnología de punta e infraestructura que abarca 10.000 m² de construcción, distribuidos en siete niveles.

A la apertura del centro médico, ya contaban con un operador hospitalario que tenía rentada la mayoría de los consultorios, y a pocos meses de su inauguración, se llegó a números positivos de la operación.

Caso de aprendizaje

Un desarrollador identifica que los precios a los que se puede comercializar el metro cuadrado de oficina arrojan mayor rentabilidad que un producto de vivienda vertical.

Con la posibilidad de hacer un edificio para oficinas, el desarrollador reúne un grupo de inversionistas que le facilitarán los recursos para la construcción de la torre para posteriormente vender los espacios ya rentados a un precio mayor.

El desarrollador se rehúsa a hacer un estudio de demanda, es decir, renuncia a tener un termómetro de mercado supuestamente hasta estar en una etapa más avanzada.

Cuando la obra está un 70% terminada, deciden iniciar la comercialización de la torre de oficinas. Recién en ese momento se encuentran con que no pueden lograr capitalizar los contratos de renta que pretendían.

Contrario a lo que se creía, las empresas tienen acceso a productos más informales que les resultan más económicos de rentar, y por esa razón los posibles clientes no tienen interés en ocupar este edificio. Este proyecto con más de 10.000 m² rentables se traduce a siete años de un edificio vacío esperando a ser ocupado.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Cada proyecto inmobiliario nuevo enfrenta una decisión estratégica de inicio, la cual modifica sustancialmente sus resultados comerciales y, por tanto, financieros. Esta decisión tiene que ver con la demanda que el proyecto busca atender. En este sentido, hemos identificado dos visiones diferentes en la manera de entender el mercado —y abordarlo—.

1. La demanda del pasado.

Con esta perspectiva, el desarrollador analiza cuál es el comportamiento actual de los competidores. Ubica los productos más exitosos y después hace mejoras incrementales para capitalizar en el mercado. De este modo, se busca atender un mercado existente, donde la llegada de un competidor nuevo provocará que se reduzcan los resultados de todos. En palabras de teoría económica, es un juego suma cero.

Cada vez que un desarrollador inicia su proceso de conceptualización evaluando su competencia directa, se está programando para atender la supuesta demanda del pasado —que en la actualidad no sabe si realmente sigue existiendo—. En este escenario, las mejorías incrementales de un producto generan liderazgos temporales, pero estos solo subsisten en tanto no aparezca otro competidor con capacidad estratégica.

Los desarrolladores enfocados en la demanda del pasado tienden a ser particularmente cuidadosos de las condiciones macroeconómicas y de entorno, ya que cualquier movimiento de mercado se traduce en implicaciones graves para el proyecto.

2. La demanda del futuro.

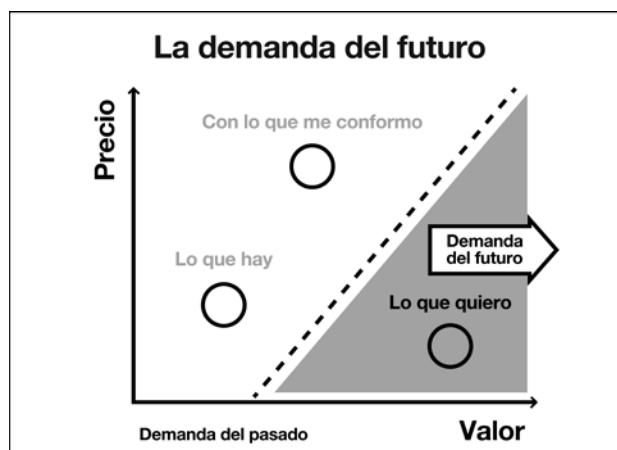
A través de este enfoque, el desarrollador inicia cada emprendimiento con una visión de originar demanda nueva al “crear” un mercado. Esta generación de demanda parte de la premisa de que existen oportunidades aún no exploradas para crear valor, incluso manteniendo vigentes las limitantes legales, técnicas y económicas con las cuales parte el proyecto.

En un proyecto enfocado en crear su propio mercado, lo primordial se vuelve estudiar el caso desde la óptica de la demanda. En este ejercicio (en el cual debe participar el desarrollador) se buscan identificar señales débiles que alerten al equipo de trabajo sobre necesidades que no son atendidas con la oferta actual. No es solamente un estudio de mercado, sino, más bien, una exploración profunda de necesidades que implica a todas las especialidades del proyecto inmobiliario.

“Los creadores de demanda pasan todo su tiempo intentando entender a la gente. Parecen saber qué es lo que queremos antes de que nosotros nos demos cuenta. Y terminan por crear cosas ante las que la gente no puede resistirse”.

Adrian J. Slywotzky.

El enfoque en la demanda del futuro implica tener una visión de crear proyectos disruptivos para el mercado. El nivel de complejidad de estos proyectos provoca que el tiempo de reacción de la competencia salvaguarde su éxito comercial.



Los desarrolladores que entiendan el cambio de visión que requiere el futuro tendrán la capacidad de conquistar los mercados en los que participen. **Seamos desarrolladores futuristas; conquistemos mercados.**

5

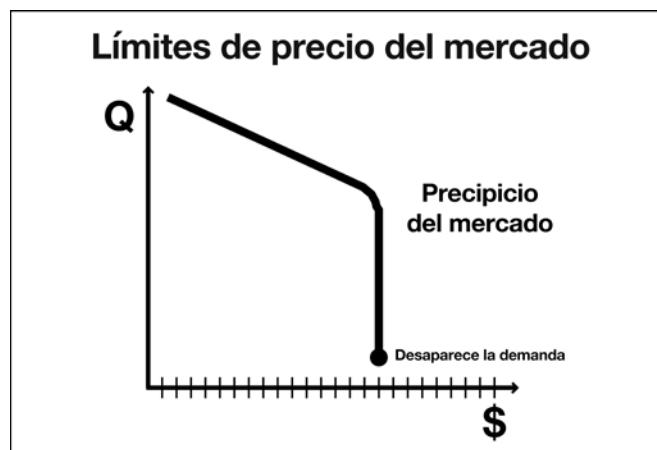
ERROR: CAER AL PRECIPICIO DE MERCADO

LECCIÓN: RESPETAR LOS LÍMITES DE PRECIO QUE SOPORTA EL PROYECTO

El comportamiento de los mercados residenciales es atípico con respecto a otros productos de consumo. En un producto de consumo tradicional, con cada incremento de precio hay disminuciones marginales del mercado que se atiende. En ese sentido, cuando una empresa se ve obligada a incrementar el precio de un producto, sabe que perderá un porcentaje de sus clientes. A diferencia de los mercados tradicionales, en el mercado de desarrollo inmobiliario residencial, si no se respetan los límites de precio (en un tiempo y una zona determinados), la demanda desaparece.

El fenómeno de la desaparición del mercado se conoce como “precipicio del mercado” e implica que el proyecto que se busca desarrollar deberá respetar los límites de precio fijados por la demanda.

La relación de comportamiento precio/demanda, en economía, se estudia por el concepto de “elasticidad de la demanda”¹⁴. En ese sentido, los mercados inmobiliarios residenciales analizados por zona se comportan como productos inelásticos dentro de los límites de mercado, y perfectamente elásticos al momento de llegar al límite que es fijado solamente por la percepción de la demanda.



Consideraciones sobre la lección

Se puede decir que la industria del desarrollo inmobiliario, desde un contexto macro, opera en un marco de dos variables: tiempo y ubicación. El límite de precio que la demanda fija para los productos de un predio en específico depende del momento (tiempo) en que se desarrollan, y el valor percibido de la ubicación en función de su realidad física.

Los ciclos económicos en la variable tiempo tienen impactos sustanciales en las percepciones de valor. Los mercados son más cautelosos, reservados y conservadores si las condiciones macroeconómicas son malas. En cambio, cuando hay una inercia positiva y

¹⁴ Este término se refiere a cómo varía la demanda de un bien o servicio si experimenta cambios en su precio.

empuje por parte de herramientas financieras de apoyo, la percepción de valor puede incrementarse fundamentalmente. El desarrollador deberá entender el momento en el que el proyecto vivirá no solamente cuando sea lanzado al mercado, sino también en su ciclo completo. Proyectos de mayor escala viven condiciones cambiantes y, por lo tanto, pueden estar sujetos a perder (o ganar) competitividad a través del tiempo.

Las experiencias de trabajo de las cuales se han extraído estas lecciones han sucedido en varios países de Latinoamérica. Bajo esa realidad, es claro que el tema de la ubicación juega un papel fundamental, ya que las ciudades están llenas de contrastes sociales, físicos y geográficos. Dada la dispersión económica que existe en la estructura social de América Latina, las diferencias son importantes y se materializan en el paisaje urbano de las ciudades. Por ello, cada predio usualmente está contagiado de un valor en función de su vecindad, percepción de accesibilidad, limitantes geográficas, etc. Cada sitio específico comanda una idea de valor distinta simplemente por la ubicación en la que está inmerso: predios más cercanos a las zonas posicionadas como residenciales de alto valor económico representan mejores valores que otros aún de mejor escala y condiciones físicas. Para determinar esta percepción, es fundamental que el desarrollador haga un estudio de preferencias con usuarios, inversionistas y expertos inmobiliarios de la zona.

La percepción de valor límite que podrán tener los productos de un proyecto específico puede estimarse —para un tiempo estipulado— en función de una muestra representativa de usuarios, inversionistas y expertos de una zona determinada.

La única excepción a esta lección puede darse en los casos en que un proyecto nuevo genere tanto valor propio que desarrolle una demanda futura en los segmentos que pueden incrementar su capacidad de compra. Específicamente, en los segmentos altos de la población donde existe mayor capacidad de compra, si un proyecto logra comandar un valor nunca antes visto en el mercado y destapa

una demanda futura, entonces podrá aspirar a romper los límites de precio de la zona¹⁵.

¿Por qué nos equivocamos?

Este error tiene cuatro orígenes principales:

1. Tomar decisiones inspiradas en lograr viabilidad financiera antes que en deseos del mercado.

Los buenos terrenos urbanos son escasos y usualmente están en pocas manos. Ante eso, los especuladores elevan artificialmente los valores de la tierra. Cuando un desarrollador comienza a pensar los proyectos para dichos predios, parte de que debe lograr una cuota de ventas totales a un precio específico. Todas las decisiones de planeación que el proyecto lleve a cabo de ahí en adelante serán para lograr que esos números funcionen. Por lo mismo, el valor de los productos está en función del resultado buscado, no del producto necesario.

El modelo de desarrollo sustentable al largo plazo es aquel que inicia con la deseabilidad de mercado. En ese sentido, Carlos Muñoz 4S ha propuesto, en su libro *Innovación en desarrollo inmobiliario*, una nueva premisa con la que debe operar el proceso de desarrollo: la deseabilidad. El proyecto debe iniciar determinando el valor requerido por la demanda y todas las decisiones deberán apoyar dicho fin. Un proyecto sustentado en la deseabilidad será mucho más sencillo de absorberse y gozará de resultados comerciales acelerados. Por el contrario, un proyecto en el que se toman decisiones para lograr resultados financieros específicos podrá salir de los límites de precio del mercado.

2. Tomar decisiones en función de la arquitectura.

En ese sentido, la formación académica (y artística) de los arquitectos exige que estén atentos a cuestiones de estética y funcionalidad. En algunas ocasiones, son los criterios de estética los que

15 Comentario inspirado en Alfredo Marín, One Development Group.

provocan ineficiencias constructivas mayores o que un arquitecto desee incrementar los metros cuadrados de un producto específico. Hemos visto diversos casos en que modificaciones que parecen minúsculas en diseño causan que el proyecto pase de los límites del mercado y entre al terreno de cero demanda.

3. Tomar decisiones de acuerdo a preferencias personales del desarrollador.

En ocasiones, las posibilidades de una zona específica no empatan con las preferencias personales del desarrollador. Sin embargo, este asume que sus preferencias son más relevantes que las de la zona. Este supuesto puede ser justificado por experiencia del desarrollador, conocimiento de arquitectura, etc. El problema surge cuando los cambios que él define provocan mejorías sustanciales al producto, pero causan que salga de los límites de precio pronosticados. Constantemente se ha observado cómo productos que aportan mucho valor funcional fracasan rotundamente porque se salen de los límites de precio del mercado.

Cuando el desarrollador impone antes su gusto y sus preferencias sobre la viabilidad del proyecto, es motivo de asustarse. Que él desee *desarrollar algo en lo que él mismo quiera habitar*, en muchas ocasiones, no es compatible con las condiciones del mercado meta.

4. Tomar decisiones sin prever la evolución de precios en el tiempo.
Los precios de los productos inmobiliarios se incrementan progresivamente con el tiempo. Un error para tener cuidado es que el precio final del proyecto no respete los límites que se fijaron al inicio de la planeación. En ese sentido, el desarrollador no solo debe buscar que el precio de salida sea el que se encuentra dentro de los límites, sino también tratar de que la mayor parte del proyecto logre estar dentro del margen de precios establecido. De esta forma, los riesgos de cierre de proyecto disminuirían.

Es común que las últimas unidades del proyecto sean las menos favorecidas y las más costosas, incluso llegan a estar fuera de los precios ideales del mercado. Estas últimas unidades generalmente representan la utilidad del desarrollador, por lo que no colocarlas representa pérdida en el momento del cierre de un proyecto determinado.

Casos de estudio

Adamant

Adamant es una franquicia inmobiliaria desarrollada por Milk Life Investments. Cuenta con presencia en cinco ciudades de México al día de hoy y está por iniciar operaciones en otras ciudades.

Al comienzo de planeación, se inició el proceso de desarrollo de una forma inversa. En lugar de trabajar con predios específicos, se trabajó sobre zonas. Se hizo un estudio representativo en donde se agregaron respuestas de diferentes ciudades de usuarios e inversionistas en torno a zonas deseadas de vivienda vertical. El resultado de este magno estudio determinó los segmentos de precio, las dimensiones de la demanda y los precipicios de mercado para cada nivel de profundidad. En el segmento de mercado deseado (donde había profundidad relevante), el precipicio de mercado se ubicó en los USD 100.000 por unidad.

Toda la organización inició su trabajo a partir de esa cifra. Los *landfinders* buscaron, por medio de estudios de valor residual, tierra que permitiera ser pagada en función de la venta total del proyecto. Los arquitectos estudiaron varias decenas de prototipos de vivienda en los espacios que se podrían construir, considerando costos paramétricos estandarizados. Los expertos de costos identificaron cómo mejorar el modelo de proforma para ser más efectivos a ese nivel de precios.

Hoy, Adamant es un caso de éxito que ha sido galardonado con premios internacionales y es reconocido como el mejor producto de inversión en sus límites de precio.

SOFIA

SOFIA es un caso de éxito de la desarrolladora One Development Group. El proyecto, realizado en la ciudad de Monterrey, retó por completo los límites de precio que imponía el mercado. Cuando se conceptualizó, el producto de vivienda vertical más costoso que se había construido había sido de departamentos de un millón de dó-

lares. SOFIA contaba con un predio que, sin duda, era uno de los mejores de la ciudad, claramente enfocado al mismo segmento A que podría haber pagado propiedades de ese precio.

Bajo la premisa de que existía una demanda futura que no se había logrado capitalizar, la desarrolladora invitó al renombrado arquitecto César Pelli para que trajera nuevos conceptos de valor. Inspirados en hallazgos de estudios de demanda, la desarrolladora se enfocó en cómo generar soluciones de valor en materia de sustentabilidad, seguridad y proyección de estilo de vida. La vinculación del proyecto con una comunidad planeada vecina (Arboleda) también le dio un valor adicional relevante.

A su salida, los productos de SOFIA iniciaban en 3 MDD, un valor tres veces mayor a los límites de precio percibidos por la demanda.

Inspirado fuertemente en las posibilidades del segmento A y en nuevos valores claramente identificados, el proyecto fue muy exitoso. Retó la regla de que los límites de precio definen las posibilidades de un proyecto.

Incluimos el caso porque tiene dos lecciones aprendidas importantes. El segmento A es atípico, en él se pueden extender las posibilidades del mercado si es que el desarrollador realmente logra transmitir un valor profundo. Por esto, seguiremos viendo proyectos *premium* cada vez más agresivos y sofisticados. **Sin embargo, no recomendamos este enfoque en ningún otro segmento.**

La creación de la demanda depende de que realmente se agregue valor al cliente por encima de los productos que ya existen en el mercado.

Caso de aprendizaje

Un desarrollador inicia buscando un precio meta de USD 500.000 por unidad en un proyecto pequeño de vivienda vertical (24 unidades).

Trabajando con costos paramétricos, se estiman las dimensiones deseadas y se convoca a un equipo de arquitectura de confianza para trabajar en el proyecto. Por las condiciones topográficas, el arquitecto sugiere dotar la mitad de los departamentos de amplias terrazas (por encima de los metros cuadrados definidos originalmente). Se argumenta fuertemente que las terrazas no tendrán un costo tan relevante como los metros cuadrados interiores, que su costo será marginal e incluso se podrían vender “al costo”. Dichas terrazas provocan una sensación muy diferente del producto y hasta facilitan parte del proceso de obra.

Contrariamente a las conclusiones del estudio de mercado (sobre el valor total de venta y los metros cuadrados), el desarrollador decide tomar el riesgo de construir las terrazas. Dichas terrazas incrementaban el valor del producto entre un 12% y un 19%, dependiendo de la unidad y del precio de venta que se deseaba lograr para esos espacios. Al salir a preventa se colocan un 30% de las unidades, pero casualmente todas las que no incluían estos espacios adicionales. El arquitecto presiona para que se mantengan, ya que el cliente podrá entender su valor solo cuando se perciban construidas: “No se pueden visualizar bien en planos”, argumenta el arquitecto.

Al cierre de la obra, el proyecto logró colocar menos de la mitad de su oferta. La absorción de las unidades que se incrementaron por encima del 5% del valor percibido tomó hasta 24 meses adicionales al cierre de construcción para su colocación. Muchas unidades jamás pudieron colocarse y se entregaron a socios inversionistas.

Este es el impacto de los precipicios de mercado.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

El desarrollador no deberá sobreponer los límites de precio que tienen el predio y el tiempo determinados, a menos que esté dis-

puesto a correr el riesgo de crear una demanda futura en un segmento que tenga posibilidades adicionales.

En ese sentido, el desarrollador deberá:

1. Estimar, por medio de muestras representativas de usuarios, inversionistas y expertos, el valor máximo percibido por su demanda específica.
2. Tomar decisiones de conceptualización basadas en estos límites que impone el mercado.
3. Validar que el diseño terminado no rebase los límites de precio por decisiones intermedias de diseño inspiradas en estética o preferencias personales.
4. Revisar en su planeación temporal que los precios de cierre del proyecto no se alejen sustancialmente de los límites ya definidos.

6

ERROR: NO DEFINIR ADECUADAMENTE UN MERCADO META SEGMENTADO (ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN)

LECCIÓN: CREAR PROYECTOS QUE ATIENDAN SEGMENTOS ESPECÍFICOS

Uno de los cambios estructurales en el negocio de desarrollo inmobiliario tiene que ver con los niveles de competencia a los que se debe enfrentar un proyecto. Décadas atrás, cuando un proyecto gozaba de la ventaja de ser único en su zona, comandaba una prima diferencial puramente sobre la base de su ubicación. Hoy, los mercados urbanos más interesantes están plagados de ofertas.

En estos escenarios de voraz competencia, tener un producto genérico enfocado en el mercado en su totalidad se vuelve una estrategia débil y permite la llegada de competidores enfocados en segmentos más acotados con mejores soluciones de producto. En un entorno en donde el consumidor puede tener información completa (gracias a Internet y a toda la gama de medios al alcance para informarse

sobre los proyectos) es fácil comunicar una propuesta de valor específica.

La combinación de estas dos fuerzas (mayor competencia y más precisión para llevar proyectos al mercado) ha generado una nueva visión con la que se busca adueñarse completamente de un segmento específico, en lugar de dividir aún más un mercado genérico.

Se le suma, además, el hecho de que los mercados urbanos son mucho más profundos (en comparación con la escala de los proyectos que desarrollamos) y, a su vez, los índices de movilidad social han sido positivos en prácticamente toda Latinoamérica. Estos dos temas serán fundamentales para que esta visión sea la realidad de largo plazo y no una moda temporal.

Ante estas cuatro fuerzas, la dinámica esperada del desarrollo de vivienda a futuro implica la segmentación cada vez más refinada del mercado que pretendan atender los desarrolladores.

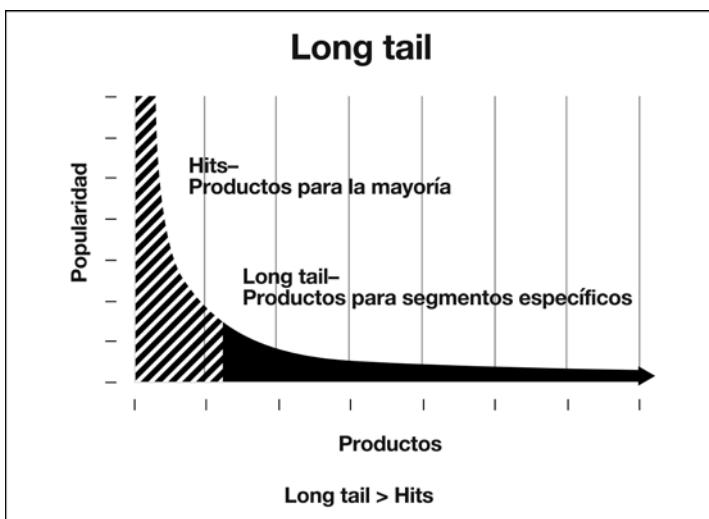
Idealmente, los desarrolladores del futuro deberán buscar segmentos que sean lo suficientemente grandes como para recibir al proyecto a los ritmos de absorción requeridos, pero a la vez **lo suficientemente pequeños para garantizar el liderazgo absoluto del desarrollador en ese espacio.**

Consideraciones sobre la lección

La habilidad que tengan los desarrolladores para encontrar estos segmentos y atenderlos ofreciendo mayor valor que los productos comparables será la capacidad estratégica más importante de la empresa. Esta visión, inspirada en los hallazgos del libro *The Long Tail¹⁶*, indica que hay más oportunidades de mercado en la atención de nichos

16 Disponible en español: Chris Anderson, *La economía long tail*. España: Ediciones Urano, 2007.

específicos que en el mercado masivo. Esta gran conclusión está amparada en el surgimiento de Internet como canal de información para el mercado, en el que cualquier cliente puede precisar el producto que busca, sobre todo cuando se trate de una inversión importante (por lo tanto, voluntariamente querrá dedicar su tiempo).



Para lograr esta segmentación, se debe trabajar con variables estructurales, las cuales permiten la división del mercado de la forma más sencilla y elemental. Estas variables estructurales pueden ser demográficas o psicográficas. Entre mayor número de variables se utilice, más acotado será el segmento encontrado. Nuestra recomendación es empezar con un mínimo de dos o tres variables para precisar el segmento, pero llegar hasta donde la profundidad de mercado lo permita —en Japón analizamos un proyecto que incluía hasta nueve variables estructurales de segmentación—.

Para dar una idea más clara de estas variables estructurales, hablaremos sobre algunos ejemplos. La más conocida es la de nivel socioeconómico (NSE). Generalmente, se usa para acotar un mercado geográfico determinado (ciudades, zonas) en una serie de segmentos que presentan comportamientos de consumo homogéneos debido a su nivel de ingreso.

Siendo estrictos, la variable de NSE no logra una segmentación efectiva, ya que es prácticamente una obligación en nuestra industria dado que el precio del inmueble impactará directamente sobre qué segmentos tendrán capacidad de pago para adquirir los productos. Por ello lo importante en el proceso de segmentación es lograr utilizar más variables estructurales.

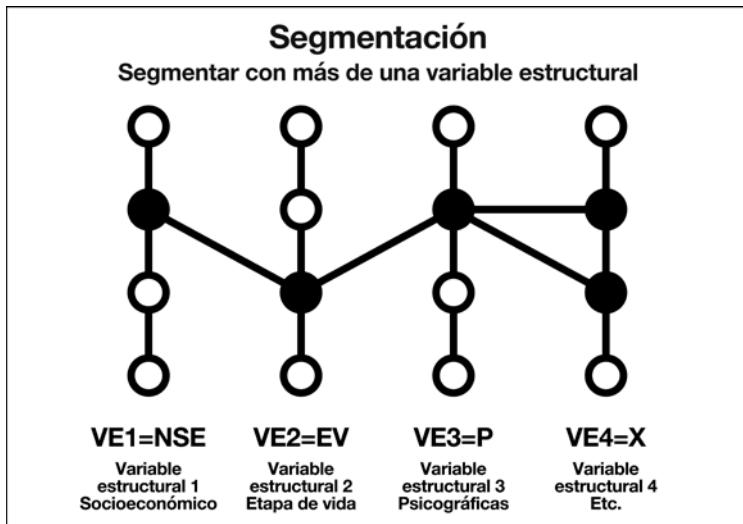
En el caso del negocio residencial, es ya sabido que la variable más relevante se refiere a la etapa de vida. La etapa de vida —otro ejemplo de variable estructural— determina el esquema de familia en el que vive una persona (sin importar su edad). Esto permite predecir sus necesidades espaciales y también ciertas preferencias claves. En un estudio reciente que hemos realizado en seis ciudades de México se destaca que las etapas de vida no familiares ya representan casi un 40% de la dinámica urbana en los segmentos A, B y C. (Ver lección 41 sobre entender etapas de vida y cambios demográficos).

Además del nivel socioeconómico y la etapa de vida, un desarrollador puede optar por segmentar a través de variables psicográficas. Un modelo que hemos desarrollado, y que ha logrado enorme eco en el mercado, tiene que ver con segmentar según el centro gravitacional de la vivienda. Con esa idea en mente, se habla de tres tipos de clientes: chefs, tecnófilos y sensualistas. El chef asigna mayor importancia al área de cocina, el tecnófilo al área social de convivencia, y el sensualista al área íntima.

En el futuro, los proyectos emplearán tres o más variables estructurales para determinar quién será su público objetivo. Como referencia, en los mercados más sofisticados como lo son algunas ciudades de los Estados Unidos o de Japón, hemos tenido experiencia directa con proyectos que segmentan hasta diez variables estructurales.

Hacer un producto de nicho no solo significa comunicar algo en torno a un público más pequeño, sino también, concretamente, entender la realidad de ese segmento y ofrecer valor nuevo a través de nuestro proyecto inmobiliario. Al tener un cliente homogéneo, será más fácil

poder leer las preferencias generales y probar diversas hipótesis de elementos que puedan suscitar mayor valor al mercado.



En ese sentido, el modelo de Alexander Osterwalder del libro *Value Proposition Design* pone el énfasis en que deberemos resolver en realidad tres “necesidades” del cliente:

1. El producto base, con los requerimientos racionales mínimos esperados.
2. Las aspirinas: aquellos atributos nuevos que eliminan los dolores actuales que generan los sustitutos o la competencia.
3. Las vitaminas: aquellos valores completamente nuevos que serán recibidos como valores añadidos novedosos.

Un producto que origine más valor para un segmento homogéneo podrá fácilmente crear posicionamiento y así lograr una demanda continua que incluso se extienda a nuevas etapas.

En el futuro del desarrollo inmobiliario, vemos alto riesgo en los desarrolladores de monoproducto y sin un segmento claro de enfoque. Por lo tanto, la segmentación será una de las nuevas premisas en el futuro del negocio inmobiliario.

¿Por qué nos equivocamos?

Este error tiene cuatro orígenes principales:

1. Creer que es más riesgoso hacer un producto de nicho que uno orientado al mercado general.

Según criterios que hemos comprobado con evidencias reales, no lo es. Diseñar para un segmento específico permite precisar más el producto a su mercado, por lo que habrá mayor valor percibido. El único riesgo diferente radica en que se seleccione un nicho tan acotado que no alcance a cubrir el total de unidades del proyecto. Para evitar este tema, creamos un modelo paramétrico para dimensionamiento de nichos que permite tener una visión clara de las posibilidades de absorción del segmento.

Sin duda hay más riesgo en la comoditización de un producto que se pierde en un entorno competitivo feroz.

2. Creer que en mercados B2B (comercial, industrial y oficinas) no se puede segmentar.

En todos los mercados se puede segmentar. Aunque la mayor parte de las variables estructurales en estos proyectos son psicográficas, el esquema de enfoque de mercado crea fuerza en el producto. Un ejemplo es un edificio de oficinas que estamos desarrollando para empresas con la visión de innovación. No quiere decir que sea un edificio para empresas creativas, sino para cualquier tipo de empresa cuyo valor central sea la innovación. Para ellas, estamos cambiando por completo la experiencia de trabajo en un edificio corporativo.

3. Creer que la gente prefiere producto para toda su vida en vez de aquel enfocado a ciertas etapas de vida.

Ver un producto inmobiliario con cierto enfoque demográfico y de etapa de vida causa miedo por la visión conservadora que asumimos del cliente.

La realidad (que ya hemos demostrado en mercados latinoamericanos) es que si el proyecto tiene suficiente valor para un segmento específico, la demanda estará ahí. La industria automotriz (prima hermana de nuestra industria) empezó con ciertos seg-

mentos, pero cada vez busca más esos nichos pequeños donde sabe que hay demanda garantizada.

4. Tener la falsa noción de que el precio será la variable de segmentación.

El precio de venta de un proyecto provocará naturalmente que discriminemos parte del mercado, sin embargo, no puede considerarse una estrategia de segmentación. Para que realmente exista la intención de atender una porción del mercado, debemos utilizar más de una variable estructural. Aquel desarrollador que indique que su segmentación está elaborada solamente por nivel socioeconómico en realidad sigue buscando atender a todo el público aunque acotando el precio.

Todo está en cuánto valor aporta el proyecto contra el producto genérico de mercado abierto.

Caso de estudio

Kuk - *The truly open kitchen*

Un proyecto de vivienda horizontal de Costa Rica enfrentaba el reto de posicionarse ante un mercado cada vez más competitivo. Debido a que San José no es un mercado de gran profundidad, se trabajó con tres variables estructurales: nivel socioeconómico, etapa de vida y, finalmente, una variable psicográfica de centro gravitacional de la vivienda.

Esta última fue indispensable pues se creó un producto solamente enfocado en aquellas familias jóvenes (NSE C+) que vieran la cocina como el punto más importante de la casa. Para ellos, se creó el concepto de “la cocina verdaderamente abierta” (*the truly open kitchen*). Esta cocina se extendía hacia un patio en la vivienda, lo cual creaba una sensación de amplitud y le daba una diferenciación agresiva en el mercado. Para acompañar el concepto, se crearon amenidades con zonas gastronómicas, se contrató a un chef en sitio como parte de los servicios del proyecto y hasta se definió un parque solamente para

tener interacción con la tendencia de *food trucks*. Por si esto fuera poco, se trabajó en la creación de un *food truck* como vehículo promocional del proyecto.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

1. Gobernar el segmento que buscamos atender.

En el libro *Innovación en desarrollo inmobiliario*, dejamos claro que el promotor deberá buscar un segmento de mercado lo suficientemente pequeño para gobernarlo absolutamente y solo tan grande como para recibir al proyecto. En esta premisa, es fundamental volver a aclarar que la mejor práctica implica tener esta visión de microsegmentación en el corazón de la estrategia de proyectos. Solo así podremos transformar verdaderamente nuestras posibilidades de atender la cola larga del mercado.

2. Cambiar el orden en la estructuración de negocios.

Pensar en desarrollar proyectos para segmentos específicos implica cambiar la visión tradicional del negocio inmobiliario. Regularmente se piensa en identificar sitios y encontrar sus vocaciones ideales, mientras que con el enfoque de ganar posicionamiento se invierte el orden. Un desarrollador que haya logrado posicionarse en un segmento deberá constantemente encontrar el producto que reemplaza la oferta una vez que un predio específico agotó su inventario. Esta visión es básica, porque si no hay velocidad en este sentido, se puede consumir ese posicionamiento y perderse el logro ganado.

3. Cambiar el proceso de ventas.

Cuando el mercado está claro, la labor de marketing gana complejidad y dificultad, y la labor de ventas se facilita enormemente. Lo difícil está en ubicar al cliente correcto y llevarlo al *showroom*, pero estando ahí, la venta se transforma. En lugar de ser una venta agresiva y manipuladora, prácticamente se da la oportunidad para que el cliente viva su reflexividad con el concepto. En un proyecto de este tipo no vendemos, sino que nos compran. Es fundamental que el discurso de ventas de estos proyectos inicie

en la motivación de la esencia del concepto, más que en el producto base. Esa esencia deberá ser posteriormente abordada a través de las adiciones de vitaminas y aspirinas del producto para cerrar finalmente con las características base.

7

ERROR: ASUMIR RITMOS DE ABSORCIÓN IDÉNTICOS A LA COMPETENCIA (CREER QUE EL MERCADO SE HACE MÁS GRANDE CUANDO HAY MÁS OFERTA VS. JUEGO SUMA CERO)

LECCIÓN: HACER PRONÓSTICOS DE ABSORCIÓN CONSIDERANDO EL ENTORNO COMPETITIVO

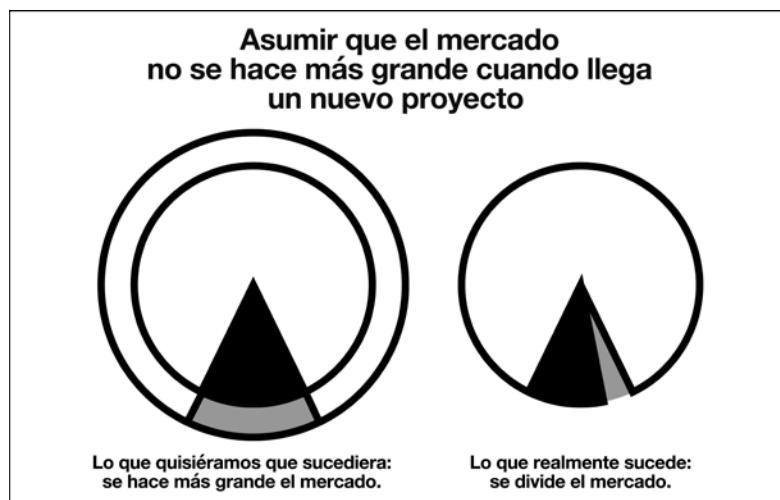
El pronóstico de ventas es una estimación de las operaciones de nuestro proyecto inmobiliario una vez que este salga al mercado. Realizar el pronóstico de ventas nos permite elaborar el presupuesto de ventas y, a partir de este, hacer la planeación financiera estructural que incluye el estado de resultados y flujo de efectivo del proyecto. Por este motivo, el pronóstico de ventas suele ser uno de los aspectos más importantes de un plan de proyecto.

De acuerdo a literatura de negocios, la forma más común de elaborarlo consiste en tener en cuenta las ventas históricas de una empresa

para así proyectarlas a futuro impactándolas según variables relevantes. El único problema es que —salvo que sea un lanzamiento de una fase adicional— el desarrollador **no podrá contar con información histórica de ventas**.

Por lo anterior, un desarrollador suele revisar la información de su competencia nuclear, estimar sus ventas y de ahí extraer un comportamiento similar al promedio que observe en sus competidores directos o al relativo a la posición de liderazgo de ellos.

Supongamos por un momento que hay una zona que tiene cinco proyectos especulativos, y que cada uno vende dos unidades mensuales. El promedio, dado que todos venden lo mismo, es dos unidades. En total, allí se venden diez unidades al mes. Si un desarrollador sin experiencia observa esta tendencia, naturalmente creerá que venderá dos unidades, ya que es claro que todo el mercado se comporta así. Sin embargo, si el producto llega a la misma demanda, lo que sucederá concretamente es que las diez unidades ahora se dividirán entre seis competidores, en lugar de cinco. Esto quiere decir que en realidad la absorción será de 1,66 unidades al mes aproximadamente. La única forma de que el proyecto venda dos unidades sería que la demanda creciera un 20% de un día al otro, cosa que es extremadamente complicada.



Por tanto, en la mayoría de los casos, elaborar dicho supuesto es equivocado ya que implicaría que con la llegada de un nuevo competidor al mercado, este se haría más grande. Teniendo en cuenta esto, el desarrollador no deberá asumir pronósticos de venta solamente con referencias históricas de su competencia.

Consideraciones sobre la lección

Un presupuesto de ventas es una cuantificación programada de las ventas que realiza una empresa. Es decir, una apreciación de los futuros ingresos y ventas en las circunstancias del producto ofertado.

Esta estimación debe dejar en claro los supuestos sobre los que se basó. Esta debe ser una de las fuentes para la confección del plan de ventas y puede ser aceptada, modificada o rechazada por el promotor inmobiliario, gerente de proyecto o su representante.

Para el presupuesto es importante que exista una relación con el área comercial, porque es quien conoce a los clientes y es el sector en el que repercuten las ventas en función de lo pronosticado.

De acuerdo a experiencias en múltiples mercados latinoamericanos, cuando un proyecto inmobiliario llega a un segmento que ya está atendido por otra oferta, lo más probable es que el mercado se comporte como un juego suma cero. Como vimos en el ejemplo de la zona que tiene cinco proyectos especulativos, si ingresara un nuevo competidor con un producto similar, no aumentaría la demanda, sino que esta se repartiría entre seis y ya no entre cinco. Esto es lo que sucede en los juegos de suma cero, que se basan en que la ganancia de un jugador es equivalente a la pérdida del contrincante (ejemplos de esto son las damas y el ajedrez, entre otros).

Esto quiere decir que en lugar de basar nuestra estimación sobre el promedio del mercado, deberíamos recalcular las absorciones de los proyectos con la llegada del nuevo, lo que, como vimos, haría bajar la

venta promedio de todo el resto. Si bien esta situación es poco favorable, resulta más realista que tomar arbitrariamente el promedio como pronóstico de ventas para un proyecto.

Solamente cuando un proyecto encuentra un nicho no atendido puede asumir que sus ritmos de absorción no tendrán relación con los antecedentes históricos de la oferta. Para estos casos, vincular sus resultados con una información histórica suele dejarlos muy alejados de la realidad.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Se utilizan herramientas equivocadas en la estimación de ventas.
Los márgenes de error y complicaciones para estimar ventas con otros mecanismos hacen que la visión de la oferta sea la principal estrategia de pronóstico. Las limitantes técnicas y de tiempo provocan que simplifiquemos el proceso de pronóstico de ventas. El referente más cercano que tenemos es el de la oferta, por lo que es el que termina utilizándose.
2. Se toman como referencia procedimientos de bancos e instituciones financieras.
En muchas ocasiones, son los bancos y las instituciones financieras los que buscan una correlación entre el promedio de absorción de mercado y los pronósticos de venta de la proforma. Esta relación implica que el banco toma el indicador promedio como la referencia para proyectos nuevos, porque asume que serán otros proyectos (no el que está analizando) los que reducirán su ritmo de absorción.
3. No se consideran variables de estacionalidad, etapa del proyecto ni sus condiciones.
Quien ha estudiado en detalle los comportamientos de ventas de proyectos inmobiliarios sabe que estos suelen variar de manera importante por condiciones que los rodean. En las sugerencias de la lección, veremos algunos supuestos mínimos que deberían considerarse en el pronóstico de ventas que se elija emplear.

Caso de estudio

Fondo inmobiliario

Un importante fondo de inversión inmobiliaria en México recibe varios proyectos especulativos al mes. Una de las cosas que recurrentemente observa es que todos se presentan con una absorción lineal. Su experiencia previa le provocó cuestionar siempre esta “linealidad” de los pronósticos, por lo que revisó los hechos reales de varios proyectos históricos. Estas realidades mostraron comportamientos diferentes, como puede ser descendiente, enfocado en una temporalidad, entre otras.

Como parte del proceso de análisis de un proyecto, el fondo cambia los escenarios lineales de absorción por estos escenarios “estresados” de proyección. Por lo tanto, en lugar de analizar el proyecto en función del resultado presentado en la planeación financiera, el fondo decide invertir viendo qué tan bien recibiría el proyecto diversos escenarios de absorción. Si el comportamiento financiero sería positivo, entonces podrá invertir en el proyecto. Es decir que en lugar de tomar la absorción promedio, estresar al proyecto con diferentes escenarios prepara al equipo de desarrollo para cualquier situación.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Un pronóstico de ventas adecuado pone en juego múltiples ángulos. Cada ejercicio que se considere al elaborar el pronóstico de ventas permitirá refinar el cálculo, pero, además, hará que el desarrollador cuestione supuestos. Este segundo elemento provocará que esté atento a más variables y tenga tácticas listas para enfrentar los retos que estas implican. Algunos de los caminos más relevantes son:

1. Resultados de los ejercicios de validación de mercado.
El comportamiento del proyecto en los ejercicios de Preventa

Simulada^{®17} es fundamental para entender cómo reacciona el proyecto ante su entorno competitivo. Idealmente, el proyecto debe elaborar varios ejercicios de este tipo para ver cuál sería su resultado incluso con algunos incrementos de precio. El comportamiento del proyecto ante el mercado será una primera evidencia que justifica lo que se espera suceda con el proyecto. Estos resultados son mucho más cercanos, pues presentan el mercado actual del proyecto y el comportamiento real con su entorno competitivo.

2. Comportamiento de la demanda (en crecimiento, estable).

El desarrollador deberá hacer supuestos sobre la demanda de mercado. ¿Es estable o en crecimiento? ¿Qué se ve en la zona? Iniciar con una estimación del mercado geográfico específico es importante porque de ahí se desprenderán los comportamientos de nuestro proyecto y los de los demás competidores. Bajo este ángulo, se hace una estimación de la demanda de mercado geográfico y, posteriormente, se estiman absorciones iguales considerando un juego suma cero.

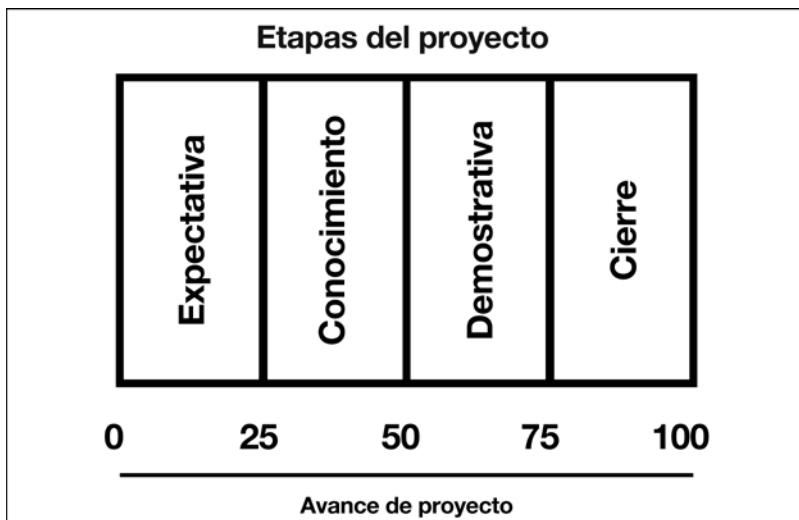
3. Estacionalidad.

En algunos mercados, la estacionalidad tiene efectos muy importantes de ventas. Algunas ciudades por condiciones climáticas no venden durante el frío (o viceversa) y otras turísticas reciben afluencia solo en ciertas fechas. Estresar los pronósticos para ajustarlos a las realidades estacionales contribuye a acercarlos a la realidad. En un pronóstico ajustado a la estacionalidad, se consideran los efectos de las presiones positivas y negativas, y se vinculan a un número real del proyecto.

4. Etapas del proyecto.

Los proyectos tienen diferentes niveles de atractividad dependiendo de su etapa específica. Un proyecto (o etapa) recién lanzado al mercado suele tener un empuje más fuerte que aquel que está por cerrarse. De acuerdo a mejores prácticas, estas son las fases por las que pasa un proyecto:

17 Es el nombre que recibe el método que creó Grupo 4S para testear los proyectos antes de lanzarlos al mercado. Es una instancia previa que, en caso de ser necesario, permite hacerle modificaciones hasta dar con el proyecto que el mercado necesita o espera. Ya ampliaremos el tema en la próxima lección.



Un pronóstico relevante, además de revisar el mercado, lo contextualizará con el tiempo del proyecto.

5. Inversión de marketing.

Siempre existe la discusión de qué tanto puede controlar un desarrollador inmobiliario su absorción. ¿Si intencionalmente invierte más agresivamente en la promoción, puede lograr mejores resultados? Aunque no hay una relación directa perfecta, la realidad es que si se invierten más recursos, se deberían esperar ver mejores resultados. El presupuesto de marketing que defina el desarrollador al inicio del proyecto también deberá ser un elemento para considerar al momento de justificar los pronósticos de ventas.

En un pronóstico de ventas más acertado, estos cinco ángulos se convierten en parte de los supuestos básicos que permiten olvidarnos de la idea de que el proyecto simplemente se comportará como su competencia.

8

ERROR: NO VALIDAR EL ANTEPROYECTO ARQUITECTÓNICO

LECCIÓN: VALIDAR LA ARQUITECTURA ANTE EL MERCADO

En el proceso tradicional de desarrollo inmobiliario, el estudio de mercado es el detonador de los requerimientos que recibe el equipo de diseño. Es un proceso lineal en el que el mercado solo es el punto de partida.

En este modelo tradicional, el equipo de arquitectura utiliza los resultados del estudio de mercado para desarrollar el proyecto arquitectónico final. La revisión del proyecto sucede de manera interna con el equipo de desarrollo únicamente. No hay una verdadera validación del proyecto ante el mercado.

Debido a esto, es frecuente que existan proyectos que inicien su preventa o, peor aún, la etapa de construcción y que tengan errores sustanciales de conceptualización porque nunca fueron retroalimentados por el mercado.

En el proceso idóneo de desarrollo inmobiliario que proponemos, es preferible que el desarrollador valide ante el mercado todos los proyectos antes de salir a comercializar y a construir.

Consideraciones sobre la lección

En cualquier otro proceso de desarrollo de producto (de industrias de consumo), el equipo de conceptualización tiene múltiples iteraciones entre los prototipos y el mercado. Por la creencia de que los prototipos deberían construirse para poder evaluarse, hemos perdido la oportunidad de iterar empleando como materia prima los deseos y las preferencias de nuestro mercado.

A este respecto, los métodos de Design Thinking y Lean Startup han argumentado mucho a favor del prototipado más rápido y de la conveniencia de realizar muchas más iteraciones ante el mercado para comprobar que realmente los proyectos estén de acuerdo a sus deseos.

Design Thinking es una disciplina que, mediante la observación y sensibilidad del diseñador, intenta amalgamar las necesidades que tiene la gente con lo que realmente se puede realizar, agregándole valor para que, finalmente, resulte una oportunidad para el mercado.

Esta visión, que integra investigación, diseño y estrategia, no solo se puede aplicar en las sucesivas etapas que implica definir la arquitectura de un proyecto en particular, sino también en el proceso de generación de valor que puede realizar la empresa con su trabajo cotidiano.

Desde la perspectiva de Design Thinking, la información sobre la oferta no es suficiente para la toma de decisiones. Es necesaria una visión clara y profunda de la demanda para descubrir cómo motivarla y poder crear, por lo tanto, productos y servicios con valor emocional para los consumidores. Se pone el foco en las preferencias

del cliente, en lo que lo impulsa a decidirse por un producto y no por otro. Esto brinda una ventaja frente a la competencia (que replica lo que ya está en el mercado), ya que el desarrollo apunta a saber qué es lo que el cliente busca y aún no encuentra, porque no está disponible en el mercado.

En cuanto a la necesidad de hacer prototipos antes de lanzar un proyecto al mercado, Eric Ries expone una nueva forma de realizar negocios en su obra *The Lean Startup*¹⁸. Si bien su estudio se centra en los negocios *startup*, la teoría aplica perfectamente para nuestros desarrollos. Ries fomenta la realización de prototipos para llevar a consultar con el mercado lo antes posible y así poder ajustarlos de acuerdo a sus preferencias.

Para ello propone la existencia de un producto viable mínimo (sus siglas en inglés, MVP¹⁹) que ayude a recabar la máxima cantidad de conocimiento validado ante el mercado con el menor esfuerzo posible. Este producto viable mínimo permite tener un prototipo inmediato para ir al mercado, retroalimentar y hacer las modificaciones necesarias, iterando el proceso de conceptualización. De esta forma, se evita construir un proyecto que corra el riesgo de ser rechazado por la demanda.

Sin embargo, uno de los problemas que enfrenta la industria del real estate es que resulta difícil validar algo que tardará mucho tiempo en construirse y que, al momento de necesitar ser validado ante el mercado, no es más que un proyecto arquitectónico. Por esto, aunque mucha gente entiende la necesidad de validar, pareciera que no hay una herramienta que nos permita lograrlo.

Para cambiar esta realidad, hemos desarrollado la Preventa Simulada®, la única herramienta de validación de proyectos que replica las condiciones verdaderas de mercado. Con este proceso (el cual puede

18 Disponible en español: *El método de Lean Startup. Cómo crear empresas exitosas utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones, 2012.

19 *Minimum viable product*.

ser empleado en múltiples iteraciones), los equipos de arquitectura y desarrollo inmobiliario pueden validar sus creaciones antes de correr los riesgos de mercado.

¿Qué es la Preventa Simulada®?

Esta herramienta radica en presentarle a un grupo de compradores calificados tres proyectos inmobiliarios diferentes y pedirles una retroalimentación clara sobre sus preferencias entre las opciones que se les brindan. De los tres proyectos presentados, dos son reales y activos comercialmente, mientras que el restante es el prototipo nuevo que es presentado en igualdad de circunstancias. Los materiales, precios y discursos de venta empleados para cada proyecto son exactamente los mismos que se están utilizando en el mercado.

¿Cómo funciona?

La configuración de esta herramienta es a manera de evento. Empleando instalaciones públicas de hoteles, se invita a un grupo de entre diez y veinte compradores para ofrecerles oportunidades de proyectos inmobiliarios nuevos. Ellos son seleccionados por estar en el proceso de compra al momento del evento y son filtrados de acuerdo con el segmento del mercado al que se quiere llegar con el producto que se está validando. Es fundamental que los invitados sean los adecuados, ya que representan el insumo principal del evento. Al ingresar reciben un cheque simulado en el que se especifica su presupuesto y algunas preferencias claves.

El prospecto puede ir solo o acompañado de su pareja, tal como sucedería en el proceso de compra real. Luego, escuchará los discursos de venta y recibirá información de tres proyectos inmobiliarios. El vendedor de cada proyecto tendrá entre cinco y siete minutos para presentar su propuesta de valor y resolver las preguntas principales del cliente. Los vendedores de los proyectos de la competencia son

consultores de nuestra empresa que replican el discurso de venta que recibieron al conocer el proyecto que deben representar en la Preventa Simulada®. El equipo comercial del proyecto nuevo presentará su proyecto en las mismas circunstancias.

Después de escuchar la información de los tres proyectos, el prospecto será invitado a otro salón en donde será entrevistado. Allí se le especificará al cliente que puede opinar libremente de los tres proyectos y se le preguntará si alguno de los tres coincidió con sus preferencias, expectativas y deseos inmobiliarios. También se le dará libertad para que comente los temas que considere relevantes.

El audio del proceso de venta es grabado y las entrevistas finales son videograbadas con el fin de acumular la mayor cantidad de información en el proceso.



¿Cómo se sabe si un proyecto está listo para salir al mercado?

Aunque no somos partidarios de que exista un punto de inflexión específico, el proyecto deberá convencer al 50% de los participantes del evento. Al ser un emprendimiento nuevo, goza de la ventaja de poder integrar mejores prácticas de sus predecesores, por lo que su salida al mercado debería ser contundente.

Regularmente un proyecto realiza entre una y tres Preventas Simuladas® antes de lanzarse al mercado.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Asumimos que como el diseño del proyecto partió de un estudio de mercado, debe estar enlazado con las preferencias del segmento que se busca atender. La realidad es que durante el proceso de diseño, el equipo de arquitectura toma múltiples decisiones de producto que son *trade-offs*²⁰ y asume que estas son las mismas que tomaría el mercado. Nosotros nos hemos dado cuenta de que el pensamiento del cliente no está enlazado siempre con la visión racional de arquitectura. Es frecuente, entonces, que sean las decisiones de diseño las que alejen al proyecto de su mercado.
2. Creemos que la preventa inicial será la validación de mercado. Aunque en sentido estricto sí puede ser así, correr este riesgo puede resultar catastrófico para el proyecto. Si una vez lanzando se detecta que requiere un cambio sustancial, puede provocar que se afecte el posicionamiento ante el mercado.
3. Asumir que la validación de todo el equipo de desarrollo es suficiente.

Hemos participado en equipos de desarrollo muy grandes, donde incluso puede haber más de diez o doce actores trabajando conjuntamente en un proyecto. Cuando el proyecto resulta validado por todos los actores, pareciera que no es necesaria ninguna validación adicional. Son tantos los ángulos considerados que todo parece estar resuelto. Sin embargo, algo que descartamos es el hecho de que todo el equipo está sesgado de entrada con las circunstancias de las cuales parte el proyecto y con la visión inmobiliaria. Increíblemente aun en proyectos con equipos grandes, las Preventas Simuladas® u otros ejercicios de validación

²⁰ Trade-off se refiere a que una decisión de dos caminos conlleva forzosamente sacrificios, independientemente de la dirección que se tome. En estas decisiones, se deben analizar las pérdidas de ambas situaciones y actuar en función de ellas.

generan enormes valores añadidos al integrar la percepción del mercado en la ecuación.

4. Dado que no es el primer proyecto del tipo que se hace, se tienen conocimientos previos que validan el proyecto.

Cuando un desarrollador empieza a replicar un modelo conocido, asume que ha encontrado la receta con la cual podrá desarrollar múltiples proyectos exitosos. El único problema es que en los mercados más sofisticados se producen cambios constantemente. Esto quiere decir que hay nueva competencia y un entorno diferente cada vez que se lanza un proyecto. Por lo mismo, recomendamos que independientemente de que exista experiencia previa, cada proyecto debe validarse ante el mercado.

Caso de estudio

Haus Lomas Verdes

Un proyecto mixto en uno de los suburbios al norte de la ciudad de México pretendía plantear una nueva forma de vivir la zona. Creado con un gran equipo de arquitectos, se proponía incluir cuatro torres residenciales así como un centro comercial anclado con tiendas departamentales, un hospital y un edificio de vivienda en renta. Habiendo experimentado casos de éxito de proyectos mixtos de esta escala en otras zonas de la ciudad, este se veía como un éxito asegurado. La única diferencia con aquellos otros proyectos era la zona: esta era menos urbana, con un contexto más verde, por lo que se buscó garantizar esa sensación de estar rodeado de verde en todos sus componentes.

El desarrollador decidió elaborar una Preventa Simulada® como parte de su proceso de planeación en el que aseguraba tendría un éxito rotundo. En la Preventa Simulada® (elaborada primero para validar la vivienda), los resultados fueron los opuestos a los esperados: solamente una persona de veinte había elegido el proyecto en contra de dos referencias de competencia directa. Esta fue una sorpresa para el equipo de desarrollo y el de arquitectura. Sin

embargo, en lugar de verse como un descalabro, se vio como un enorme aprendizaje. Se repensó la interacción de lo comercial con la vivienda, se presentaron nuevos modelos de vivienda e incluso se le dio autonomía de marca a cada uno de los componentes del proyecto.

Después de varias iteraciones ante el mercado, el proyecto finalmente logró cuadrar las expectativas del desarrollo con las del mercado y sin haber desperdiciado recursos de marketing o construcción, lo que sería aún más costoso, en un proyecto no deseable.

Caso de aprendizaje

Un desarrollador decide incursionar en un territorio nuevo y plantea un proyecto de vivienda vertical en un *master plan* donde ya hay competencia cercana y se observa claramente un nivel de deseabilidad de la zona. Decide contratar a un arquitecto local para entender mejor las preferencias del lugar. Se define un proyecto que convence a todo el equipo de desarrollo, al de arquitectura e incluso a algunos compradores cercanos al grupo. Con esa garantía, el proyecto sale a promocionarse, pero luego pasa alrededor de seis meses sin ventas. Se invierte más en marketing, sin embargo, nada parece resultar. El proyecto está a punto de darse por cerrado cuando deciden invitarnos a participar. Entonces, con nuestros años de experiencia, proponemos realizar una Preventa Simulada® para entender qué es lo que pasa en el mercado con este proyecto.

En el ejercicio identificamos varios puntos débiles en los que el mercado estaba percibiendo una situación muy diferente a la concebida por el equipo de desarrollo. Se procede a hacer cambios de producto, una nueva estrategia global de comunicación, así como elementos claves en la experiencia del cliente para revertir esos puntos de percepción. Gracias al relanzamiento, en función de los puntos débiles detectados en la Preventa Simulada®, el proyecto logra absorberse adecuadamente en el mercado.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

La visión de planeación estratégica tradicional exige procesos formales, estrictos y amplia documentación. Esta visión tradicional está siendo reemplazada por una de desarrollo ágil de productos, en la que la velocidad es un atributo clave de éxito.

El método Lean Startup (piedra angular de esta nueva visión de negocios) está diseñado para enseñar a conducir una *startup* —o, para nosotros, un nuevo proyecto inmobiliario— a través de la experimentación. En lugar de hacer planes complejos basados en muchos supuestos, se pueden hacer ajustes constantes con un circuito de *feedback* de **crear-medir-aprender**, que es el núcleo central de este método. Como vimos, la base fundamental de Lean Startup es crear prototipos rápidos para llevarlos al mercado y aprender enseguida cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

A través de este proceso de dirección, podemos aprender cómo saber si ha llegado el momento de hacer un giro drástico, llamado “**pivote**”, o si debemos **perseverar** en nuestra trayectoria actual.

Tomando este proceso como base, es claro que las mejores desarrolladoras inmobiliarias no serán aquellas con procesos más formales de planeación, sino las que puedan recorrer el círculo virtuoso de validación más rápido. La agilidad de negocio validada por el mercado será una de las herramientas más importantes en la nueva dinámica que deben emplear los desarrolladores para crear proyectos exitosos.

9

ERROR: NO CONSIDERAR CICLOS EN PROYECTOS DE LARGO PLAZO

LECCIÓN: PLANEAR PROYECTOS DE LARGO PLAZO CONSIDERANDO PERÍODOS ECONÓMICOS

A medida que aumentan las posibilidades de apalancamiento e infraestructura de desarrollo, es común que se busquen proyectos de mayor escala. Es decir, cada vez retamos más el tamaño de los proyectos que desarrollamos. El problema es que los mercados no crecen a la velocidad de nuestras aspiraciones, por lo que hacer un proyecto más grande se traducirá en enfrentar tiempos de absorción más largos.

Cuando vienen las épocas malas del ciclo, realmente la industria completa se apaga y cambia totalmente la dinámica de mercado. Como un borrón y cuenta nueva. El mercado que aparece después de la recuperación del ciclo no se parece en nada al anterior, y con ello surge una nueva generación de proyectos. Para quienes hemos vivido más de un ciclo en la industria, es claro que desarrollamos para los momentos —además de los sitios—. Entonces, construimos para períodos económicos, políticos, naturales y sociales.

Un proyecto que se plantea en un escenario de absorción de más de tres años tiene muy poca visibilidad sobre la situación económica que vivirá durante toda su vida y, por tanto, no debería planear en función de un escenario estático (extendiendo el presente indefinidamente).

Debemos preparar nuestros proyectos largos para una realidad ineludible: enfrentarán un ciclo económico completo que distorsionará completamente sus bases. Preparar un proyecto para el largo plazo tiene que ver con dos elementos: flexibilidad —que le permita recrearse cuando el tiempo lo requiera— y margen de maniobra para limitar el riesgo financiero del proyecto global y tener estructuras financieras de control ágiles que se muevan en intervalos cortos. Con estos dos elementos contemplados podremos afrontar la duración total del proyecto.

Consideraciones sobre la lección

En el mercado del real estate suele darse una diferencia entre los tiempos en que ocurre la demanda y en los que se brinda la oferta. Esto es así porque los desarrollos toman entre dos y tres años en estar terminados, lo que trae ciclos de escasez y de sobreoferta. Es decir, cuando se detecta la escasez de oferta, se dan dos situaciones: aumentan los precios de la poca oferta disponible y los desarrolladores inician proyectos (porque detectaron demanda insatisfecha). Para cuando esos proyectos están terminados, se producirá una sobreoferta y, por consiguiente, una baja en los precios. Asimismo, en este contexto de sobreoferta habrá que esperar a que el mercado satisfaga su demanda, pero considerando que el precio de la oferta permita seguir generando nuevos proyectos, para que no sea tan amplia la brecha entre ambos ciclos.

De acuerdo al libro *Real Estate Economics*²¹, de Huber et. ál, no hay consenso entre los economistas sobre la longitud de los ciclos, la causa o las medidas para valorar su intensidad. El consenso que

21 Educational Textbook Company Inc., 2012, quinta edición.

sí existe es que no hay dos ciclos iguales, por lo que los modelos de explicación sobre ellos deberán ser solamente empleados como referencias conceptuales.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Planear en épocas de optimismo absoluto.

Generalmente los proyectos de gran escala se planean en las mejores épocas, que son las que inspiran su grandeza. En esos momentos, resulta difícil sentarse a hablar sobre cuándo vendrán las malas noticias, la inflexión negativa y el caos. Por lo mismo, un proyecto planteado en el presente no se prepara para esos contextos adversos y futuros porque no se ven en un intervalo de tiempo cercano.

2. No prever retrasos en tiempos del proyecto (de ejecución, legales o de absorción).

En algunas ocasiones planeamos proyectos para su ejecución rápida, pero muchos factores los alargan. Tiempo de permisos, retrasos en obra y otras situaciones extraordinarias pueden provocar que el tiempo de cierre del proyecto se extienda muy por encima de lo calculado y, por tanto, que llegue otro momento económico.

3. Creer que integrar un ciclo adverso en los pronósticos financieros puede frenar la inversión en el desarrollo.

Varios desarrolladores han justificado esta lección comentando que si uno incluye el efecto de una crisis o descalabro económico en la planeación de un proyecto, se vuelve poco atractivo para convocar a los inversionistas. Dada la importancia de los capitales en esta escala de proyecto, resulta inviable ser tan abierto al momento de presentar escenarios de futuro.

Casos de estudio

Litibú

Algunos de los casos que mejor ejemplifican el poder de cambio de los ciclos son los productos turísticos en playas mexicanas. Litibú, en

la Riviera de Nayarit, es una zona privilegiada en la que se desarrolló un *master plan* que incluye un campo de golf y macrolotes para desarrollos de vivienda de alto nivel así como lotes hoteleros *premium*. En su planeación original, el *master plan* se enfocó en un mercado de compradores principalmente de los Estados Unidos que antes del 2009 tenían una gran afluencia en playas mexicanas.

La colocación de los primeros lotes (previos a la inflexión del ciclo) fue buena. Se consolidaron tres marcas hoteleras de primer nivel y se vendieron macrolotes para el inicio de un par de proyectos residenciales. El problema surgió luego, cuando las condiciones económicas cambiaron. De la noche a la mañana, el mercado de compradores a los que se había dirigido inicialmente el proyecto desapareció. El proyecto bajó su ritmo e, incluso, ni siquiera tenía la masa crítica para poder mantener sus amenidades principales. Se había hecho a través de FONATUR (un fondo gubernamental), por lo que no contaba con el margen de maniobra para flexibilizarse luego del cambio económico. Hoy el mercado de emprendimientos turísticos en México ha vuelto a resurgir, pero con un mayor número de compradores locales y de otras nacionalidades (ya no apunta a los compradores de los Estados Unidos), por lo que el producto deseado es totalmente diferente. Por lo tanto, queda claro que un proyecto grande que no tenga posibilidad de flexibilizarse encara un reto comercial mucho más complejo.

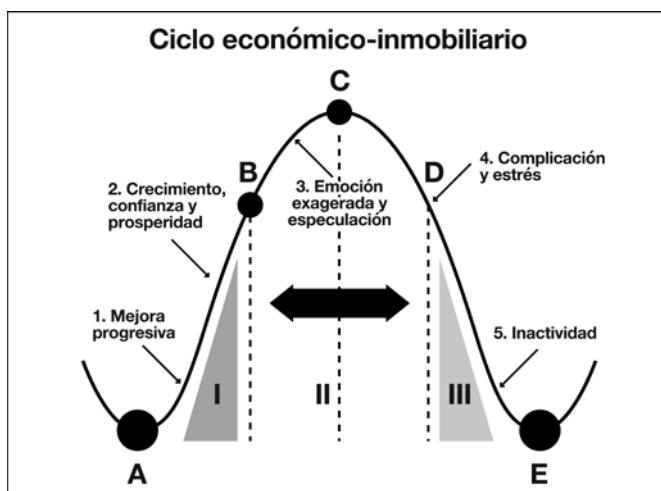
Cabo Norte

Este es un *master plan* que se desarrolla en la ciudad de Mérida, Yucatán. Cuenta con 125 hectáreas en la mejor zona de la ciudad, lo cual lo hace una pieza extremadamente atractiva en el panorama de urbe que se está construyendo. Colaboramos desde sus inicios para concebir un proyecto contundente que cambiara la forma de vivir en la ciudad. Se agregaron múltiples amenidades familiares divididas en etapas de vida, así como una gran espina verde que fomenta la movilidad alternativa y comunica dichas áreas. Si bien el proyecto incluye zonas bien determinadas —*Town Center* (con cine, oficinas, tiendas exclusivas, supermercado, restaurantes, hotel), una escuela, un hospital, club deportivo, parque acuático y senderos de recorrido verde—,

en la planeación completa, además de una visión profunda de producto, se trabajó en escenarios claros para preparar al proyecto para que pudiera afrontar condiciones económicas cambiantes. Para ello, este *master plan* definió etapas concretas, que tienen períodos temporales mucho más manejables y limitan el riesgo financiero global y los compromisos de avance del proyecto. Cada fase es independiente y no acota la experiencia general del proyecto, dado que las amenidades se construirán desde un inicio, incluyendo un lago central imponente de casi diez hectáreas. Así como cada etapa intermedia posee un margen financiero de maniobra claro, se tienen previstas herramientas que flexibilizan los productos interiores por si llegara a requerirse. Esta flexibilidad integrada a un concepto estricto y global de planeación hace que Cabo Norte sea agresivo comercialmente, pero siempre parado sobre bases sólidas.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Una empresa que busque resiliencia y crecimiento de largo plazo deberá entender que hay negocios inmobiliarios para cada momento del ciclo económico. Reiteramos que no todos los ciclos son iguales ni son geométricos, sin embargo, presentamos un modelo conceptual que nos permite entender una visión macro de estos.



1. Subiendo la montaña rusa.

En el sentido ascendente del ciclo, se combinan preferencias positivas del público con una inercia de crecimiento. Ahí se encuentra el mejor momento del desarrollo de proyectos especulativos (de venta). Independientemente del tipo específico de proyectos, los rendimientos observados son mucho mayores que otras opciones del abanico inmobiliario.

Generalmente son estos momentos los que hacen que en los mercados aparezcan oleadas importantes de oferta. Asimismo, es cuando se le da poco interés a los mercados de usuarios finales ya que el desarrollador confía en que los inversionistas —seguramente racionales— se encargarán de hacer ese enlace. El éxito provoca presiones sobre los precios de la tierra y se hace difícil pensar en proyectos patrimoniales cuando los retornos especulativos son tan generosos (de punto A al punto B en la gráfica).

Aunque en esta etapa todo parece ir viento en popa, existe un problema claro: hay total incertidumbre sobre cuándo llegará el punto de inflexión de mercado (punto C en la gráfica). En los momentos de mejores rendimientos, justo cuando se detona la mayor cantidad de proyectos algo sucede que rompe por completo el círculo virtuoso e inicia la debacle (del punto B al punto C).

Algo que no se considera es el hecho de que los proyectos requieren un mínimo de dos años de gestión, por lo que se vuelve aún más difícil predecir si el punto de inflexión vendrá en los siguientes años. A quien es ajeno a la industria y ve grandes fracasos (posteriores a la inflexión) le es muy fácil criticar al desarrollador y juzgarlo, porque desconoce que en ese entonces era imposible tener el grado de visibilidad a futuro requerido por el proyecto.

Lo que sin duda es claro es que en la etapa mostrada en el triángulo de la izquierda de la gráfica (I), el desarrollador deberá maximizar su portafolio de proyectos especulativos.

2. Del clímax a la desesperación de la caída.

Llegado el punto de inflexión inicia el pánico total. Se retiran aquellos inversionistas que no cargan con responsabilidades de

desarrollo y, de un día para otro, desaparece por completo el mercado especulativo. Los retornos esperados se vuelven sueños imposibles, y todo se trata de minimizar las pérdidas.

En este punto, quien invirtió en una estructura de organización, pensando en un crecimiento de largo plazo, entra en la problemática de no poder mantenerla. Justo aquí es donde cobran importancia los proyectos patrimoniales controlados por el desarrollador.

Del punto C al punto D en la gráfica se ubica el mejor momento para desarrollar y explotar proyectos patrimoniales. Son aquellos que solo podrán generarse al costo y que traerán rendimientos de renta fija modestos pero estables. En las épocas de crecimiento, estos proyectos no parecen relevantes, pero llegado este punto, son realmente oro en polvo. Es en este momento cuando todos voltean a ver el mundo de lo patrimonial como la gran oportunidad inmobiliaria.

Quien desarrolló proyectos patrimoniales (de renta) —sostenibles económicamente— goza de la tranquilidad de retornos estables y poco se preocupa por las condiciones de percepción general de mercado.

En la fórmula de resiliencia que proponemos, los proyectos patrimoniales —controlados por el desarrollador— forman parte clave de las etapas menos favorables del ciclo inmobiliario.

3. El punto más bajo y el inicio del avance.

Los ciclos no duran para siempre y, por lo tanto, en un momento estamos en el punto más bajo de la caída. Ahí llegamos a un tercer momento, el de hacer la reserva territorial. Los precios de propiedades caen a los niveles más bajos y hay enormes oportunidades a raíz del quebranto que causó el ciclo. Es el momento de comprar (punto E en la gráfica).

El problema es que prácticamente nadie tiene recursos para adquirir predios, a menos que, estratégicamente, hayan planeado esperar dicha instancia.

En una estrategia integral que busque apropiarse del ciclo inmobiliario, se planea de manera paralela la etapa de reserva territorial y se acentúa en los momentos ideales para la compra.

A esta visión de ciclo inmobiliario le hacemos las siguientes recomendaciones:

- Las desarrolladoras deben pensar en sus tres ejes de proyectos (especulativos, patrimoniales, reserva) y alinearlos a los momentos que vive el mercado.
- La resiliencia de una desarrolladora depende de su capacidad de mitigar los riesgos del ciclo inmobiliario por medio de un portafolio inteligente.
- El análisis del momento inmobiliario no debe hacerse teniendo en cuenta el presente (cuando se lleva a cabo el análisis), sino en el tiempo requerido para cerrar un proyecto (hoy + tiempo proyecto), para entender en qué momento del ciclo estamos.
- Ubicación y *timing* se vuelven las piedras angulares del desarrollador que le apuesta al largo plazo.

10

ERROR: IGNORAR LOS VECINOS Y LAS IMPERFECCIONES DE UN PREDIO EN EL PROCESO DE DESARROLLO

LECCIÓN: CONSIDERAR TODOS LOS FACTORES FÍSICOS SECUNDARIOS EN EL DESARROLLO DE UN PROYECTO

Un desarrollador con el que trabajamos acostumbra decir que el predio perfecto siempre está fuera de presupuesto. La frase tiene varios significados, pero uno que es relevante para esta lección es que debemos saber cuáles son las debilidades o imperfecciones de los sitios en los que vamos a desarrollar, y conocerlas a fondo.

Quien no lo haga corre el riesgo de tener que sufragar costos que no había considerado, y, por tanto, podrá mermar su rentabilidad.

La mayor parte de estas imperfecciones no se logra ver a simple vista, por lo que se requiere análisis serio y profundo para evitar que estos riesgos acaben con el éxito del proyecto.

Consideraciones sobre la lección

El análisis del sitio debería ser considerado una fase del proceso de planeación inmobiliaria. Carlos Rousseau, en su libro *Desarrollo inmobiliario. Integrando las piezas*²², habla de que dicho análisis debería tener en cuenta por lo menos:

- La topografía y las condiciones del subsuelo.
- Sus componentes artificiales, como infraestructura, vías de acceso, condiciones sensoriales.
- Sus elementos contaminantes.
- Su situación legal, sus restricciones de desarrollo.
- El impacto de estas en su valor comercial.
- Distancia entre los principales destinos deseados.
- Visibilidad.
- Características de seguridad.

Para todo este análisis es necesario integrar información de tres fuentes: por un lado, los planes de desarrollo o documentos gubernamentales sobre la zona. Por otro, cualquier sistema de información geográfica que documente indicadores relevantes y los presente sobre la ubicación, así como imágenes satelitales del predio. Por último, todas aquellas observaciones detalladas que el equipo haya obtenido de la visita al lugar.

Asimismo, a la información generada de estos tres puntos, se le deberán sumar los estudios técnicos de base (topográfico, mecánica de suelos, etc.).

Para lograr una adecuada evaluación de un predio, recomendamos un plazo de entre treinta y noventa días. Durante este período es importante realizar los estudios necesarios que permitan conocerlo en profundidad.

22 Carlos Rousseau. Monterrey: Ediciones Digital, 2011.

Una vez concluido el análisis detallado del sitio, se deberá preparar una estrategia para mitigar riesgos de la mano del equipo de costos y arquitectura del proyecto.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Nos gana el optimismo por arrancar un nuevo proyecto.

Cuando estamos por iniciar un proyecto, todo es optimismo. Decíamos que sin este, será difícil que contagiemos a los agentes económicos para lograr convocar los recursos necesarios para el desarrollo. Sin embargo, en ocasiones el optimismo del proyecto hace que nos “enamoremos ciegamente” de un sitio. Este enamoramiento provoca que defendamos las debilidades del predio simplemente por considerarlo nuestro. De un día a otro, el desarrollador se pone en papel de “padre”, y nada de su hijo, el proyecto, es malo. En ese punto, no puede ver los riesgos del predio.

2. Limitamos la importancia de las visitas físicas gracias a las nuevas tecnologías.

Hoy en día podemos recorrer el planeta desde la comodidad de nuestro escritorio. Gracias a las nuevas tecnologías de imágenes satelitales e integración fotográfica, cualquier predio se puede ver en segundos. Sin embargo, no hay como la visita personal, donde se ven muchos otros ángulos que la computadora limita. Pararse en el terreno y “vivirlo” abre enormemente los ojos. Increíblemente, muchos directivos o dueños de desarrolladoras avanzan mucho en sus proyectos sin siquiera haber puesto un pie en los predios.

3. Tener prisa por iniciar cuanto antes la comercialización.

Una vez que se tiene identificada una oportunidad, todo urge. Tiempo es dinero, y ante eso, la instancia de revisión de un predio parece ser tiempo perdido. Se aprecia como un costo que no genera valor. Aunque en el caso de algunos predios sencillos puede no ser necesario un estudio exhaustivo, si existe cualquier duda o inseguridad al respecto, lo ideal es profundizar en el análisis formal del sitio.

4. No “vivimos” la zona.

Hay factores humanos o temporales asociados a una zona que solo se entienden con el tiempo. En ese sentido, un desarrollador que está entrando a un mercado que no conoce carece de ese *expertise* de local. Los secretos de la ciudad tienen enorme valor o pueden ser elementos negativos de los que habría que proteger al proyecto.

5. Suceden eventos que cambian al predio.

Aun cuando pareciera que una zona tarda mucho tiempo en cambiar, hay eventos aislados que pueden modificar por completo el panorama de un predio. Estos pueden ser naturales —como huracanes— o humanos —como llegada de un giro negro a la zona (es decir, algún comercio vecino con una actividad mal vista o penada por la ley) o temas de inseguridad—. En este caso, es el paso del tiempo (que da espacio para que estos cambios sucedan) el que afecta nuestra planeación y no tanto que no se haya estudiado de inicio su condición.

Casos de aprendizaje

En lugar de hablar de un caso puntual, consideramos que es de mayor valor dar varios ejemplos de imperfecciones que han atentado contra el proceso de planeación y que han tenido que ser resueltas (ya sea en el proceso de planeación o durante la ejecución del proyecto). Dado que son casos de aprendizaje, omitimos los nombres de los proyectos.

1. Terrenos de vivienda horizontal que se inundan: en varios casos se ha tenido que enfrentar el problema de que el predio se inunda. Dado que las temporadas de lluvia en México son cortas, estas imperfecciones no se habían logrado visualizar en los períodos de compra.
2. Vecinos incómodos, caso de los moteles. Aparece, se inaugura o se tiene un motel (hotel de paso) cercano al predio, lo cual merma mucho el valor de la zona.

3. Vecinos incómodos, caso de la cárcel. Una cárcel o institución psiquiátrica ubicada a una distancia no tan lejana al proyecto se convierte en debilidad cuando genera alguna noticia (por ejemplo, pleito de reos o reos que se escapan). Originalmente no se veía como riesgo por la distancia, pero los medios la acortan.
4. Vecinos incómodos, caso del tren. Un tren cambia los horarios de su recorrido y esto provoca ruidos que afectan a los residentes de la zona.
5. Vecinos incómodos, caso de los paracaidistas. En terrenos cercanos aparece o está instalada gente que “invade” predios para hacer su vivienda en la zona.
6. Antenas eléctricas. La presencia de torres eléctricas —aun cuando no estén en el predio— hace que la gente se distraiga del proyecto.
7. Vecinos problemáticos y en contra del desarrollo: una vez anunciado el proyecto, vecinos de la zona se declaran abiertamente en su contra.
8. Eventos de inseguridad: atentados contra la seguridad que suceden en un punto cercano al predio, lo que contamina la percepción de valor de toda la zona.
9. Características del suelo impiden construir en una zona (que no se revisó en los levantamientos de mecánica de suelo), y revertir esa situación aumenta el costo.
10. Eventos naturales graves como huracanes o tormentas afectan particularmente una zona.

Como podemos observar, algunos de los temas pueden preverse y otros simplemente suceden en el transcurso del proceso de desarrollo. Entre más profundo sea nuestro conocimiento del sitio, más fácil será identificar riesgos actuales y potenciales.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Cuando el equipo de desarrollo identifica uno o varios riesgos latentes en una ubicación, recomendamos que se haga una Visita con

Experiencia de la Zona (VEZ). Este es un recorrido especial, en el que el desarrollador convoca a cuatro tipos de personas diferentes:

1. Al equipo de desarrollo y su área técnica.
2. Al equipo de arquitectura.
3. A gente local de la zona que tenga más de diez años viviendo y desarrollando parte de su vida cerca del predio.
4. A compradores o inversionistas que buscan propiedades en la zona.

Estos recorridos generalmente convocan a tres personas de cada punto, integrando así un grupo de doce. Una persona del equipo de desarrollo es designada moderadora y lleva el recorrido de la mano de una guía de tópicos. En la visita se intercambian puntos de vista de los expertos técnicos con los expertos de mercado para así redondear cualquier duda concreta.

Además, regularmente se documentan todos los chismes del predio y se aprovecha para que el equipo de trabajo los escuche de primera mano. Es un ejercicio que no solo blinda el proyecto ante sus posibles riesgos, sino que también mejora los procesos de diseño porque los equipos, una vez que conocen esos “secretos”, son más sensibles a temas que solo los locales conocían hasta el momento.



FINANZAS

11

ERROR: PRIVILEGIAR EL VOLUMEN DE VENTAS SOBRE LA VELOCIDAD DE LAS VENTAS

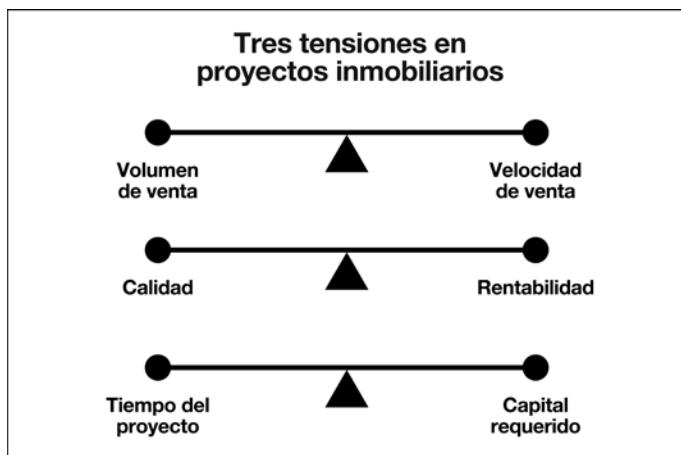
LECCIÓN: CONSIDERAR INDICADORES DE TIEMPO Y APALANCIAMIENTO EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La evaluación financiera de proyectos de inversión se entiende como el análisis que permite anticipar el futuro al identificar, medir y valorar las variables más importantes de un proyecto. Estas variables pueden ser: cantidad de inversión, ingresos, gastos, margen de utilidad, retorno, etc. Mediante la utilización de estos indicadores se podrá justificar la decisión de invertir y determinar los indicadores globales por medio de los cuales se regirá el proyecto.

Sin embargo, cuando un desarrollador inicia la tarea de hacer una evaluación financiera preliminar de los proyectos, generalmente simplifica muchas de las variables que entrarán en vigor más adelante. De hecho, el primer análisis y el más simple puede ser un estado de resultados básico en el que se definen ingresos totales del proyecto y

sus costos. Con esa visión preliminar se anticipa un margen de utilidad. De todos modos, hay que tener presente que esta realidad “simple” no toma en cuenta la variable de tiempo y, por lo tanto, puede conducir a tomar decisiones equivocadas.

En los desarrollos inmobiliarios hay una tensión natural entre volumen de ventas y velocidad de ventas. Más volumen implica construir más metros cuadrados o vender a precios más altos, ambos llevan a una cifra mayor de ingresos y *ceteris paribus*²³, mayor utilidad. Sin embargo, vender más o más caro provoca complicar la labor comercial y, por lo tanto, extender el tiempo de duración del proyecto. Por otro lado, más velocidad de ventas implica entrar y salir de un proyecto más rápido, regularmente requiriendo precios competitivos y productos esbeltos (no construir todo lo que podríamos construir). En este segundo enfoque, se minimiza el riesgo asociado al tiempo —y sus costos financieros—.



Ante esta “tensión” o balanza, surgen dos enfoques de desarrollo inmobiliario:

- 1) Aquellos desarrolladores que busquen maximizar el volumen de ventas del proyecto.
- 2) Aquellos desarrolladores que busquen minimizar el tiempo de exposición del riesgo (velocidad comercial).

²³ *Ceteris paribus* es un término muy utilizado en economía que quiere decir que todas las demás variables permanecen constantes.

El arte de hacer desarrollos inmobiliarios implica la habilidad de balancear esta tensión y encontrar ese punto perfecto de volumen de ventas que controla el riesgo de tiempo en el espectro de duración de la obra.

No obstante, y después de estar inmersos en proyectos en múltiples nacionalidades y de diferentes tipos, el error más recurrente es que el desarrollador exceda el volumen de ventas ideal, en parte porque se deja llevar más por el margen proyectado que por la tasa de retorno o los indicadores de evaluación que contemplan apalancamiento y tiempo.

Es labor del desarrollador hacer una evaluación financiera completa para moldear un proyecto que minimice el riesgo temporal del proyecto.

En el enfoque de proyectos que hemos creado, siempre preferimos velocidad de ventas sobre volumen, por dos motivos:

1. Los mercados latinoamericanos son muy volátiles, por lo que entre menor sea la exposición de riesgo temporal, más protegidos estaremos.
2. Es más fácil subir los precios y frenar una operación comercial que haya arrancado muy acelerada que hacer lo contrario: tratar de bajar precios de un proyecto que salió al mercado con cifras muy ambiciosas.

Consideraciones sobre la lección

La principal función del desarrollador inmobiliario es generar valor económico a través de la creación de espacios que además aporten un valor agregado a la ciudad. Un desarrollador que trascienda en el largo plazo no perderá de vista los dos objetivos. Para cumplir el primero de ellos —el valor económico—, necesita tener claridad en las métricas con las cuales trabajará y se regirá. En ese sentido,

hay muchos indicadores financieros vinculados a la evaluación de proyectos de inversión. Dado que este no es un texto técnico de evaluación financiera, solamente insistiremos en que el desarrollador deberá profesionalizar su análisis, y presentaremos uno de los indicadores más relevantes, la TIR (tasa interna de retorno), e introduciremos el concepto de “análisis de sensibilidad” —para los lectores más avanzados—.

A. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno (TIR) permite medir (en porcentaje) la rentabilidad de los cobros y los pagos que genera una inversión. Esta herramienta contempla la valorización en el tiempo del dinero invertido y tiene en cuenta el monto de la inversión que, al final de cada año que se extienda el proyecto, no ha sido recuperado.

Mediante un análisis pormenorizado, se define la tasa de interés que debería aplicarse por año al flujo de caja para que la inversión original sea cero (o igual al valor de venta + el valor del terreno + el capital de trabajo) a lo largo del plazo durante el que se extienda el proyecto.

Resumiendo, la TIR indicará la tasa de interés máxima que se podría afrontar para obtener el dinero para financiar la inversión y lograr pagarla al final de la vida útil del proyecto.

La tasa interna de retorno puede definirse como el indicador más relevante para la evaluación de proyectos de inversión en el tiempo. Su estimación se puede hacer de manera sencilla utilizando calculadoras financieras u hojas de cálculo (como Microsoft Excel).

Para aclarar el punto de la lección, supongamos este ejemplo sencillo:
Ventas estimadas del proyecto = 100

Costo total del proyecto (costos suaves + costos duros + terreno) = 90
Margen del proyecto = 10

Hasta este punto llegaría el análisis de un desarrollador que solo piensa en margen de utilidad.

En tanto, un desarrollador que utiliza herramientas de apalancamiento definiría:

Origen del capital (sumando el costo total del proyecto de 90):

Preventas de clientes = 20

Línea de crédito = 50

Equity o capital a riesgo = 20

Margen = 10

Margen como porcentaje del *equity* invertido = 50%

Retorno anual (suponiendo un proyecto a 2 años) = 25%

Retorno anual si se acorta el tiempo del proyecto a 1,5 años = 33%

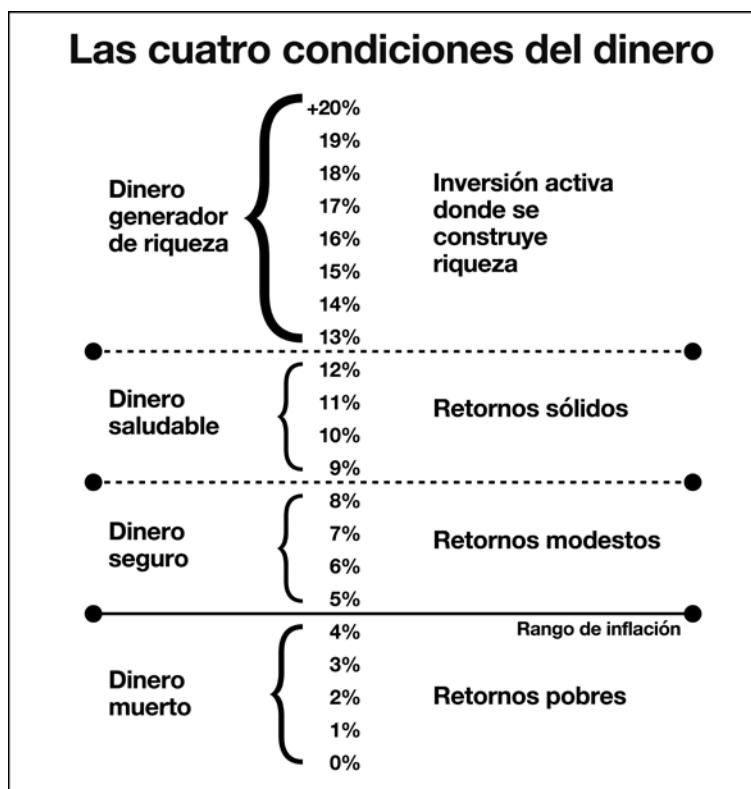
Si el proyecto es muy complicado de vender y su venta toma 5 años = 10%

Para hacer el cálculo preciso de la TIR requerimos detallar los flujos del proyecto. Sin embargo, el ejemplo demuestra el poder del apalancamiento y el análisis de los proyectos utilizando la variable tiempo. En lugar de pensar en margen, podemos pensar en una tasa de retorno que permite, incluso, comparar inversiones inmobiliarias con inversiones financieras tradicionales.

Para quien ya desarrolla proyectos inmobiliarios, esto puede sonar como una consideración demasiado básica, pero es increíble la cantidad de desarrolladores que encontramos en ciudades intermedias que aún trabajan evaluaciones de proyecto sin considerar otros indicadores financieros que integren el tiempo a su cálculo.

Por lo tanto, para decidir si se realizará la inversión o no, habrá que contemplar la siguiente consideración: resultará favorable cuando la TIR sea mayor que la tasa de interés promedio del mercado. Esto significa que si se destina la misma cantidad de recursos en otro tipo de inversión, se obtendrá un rendimiento menor, entonces resultará conveniente destinar dichos recursos en el desarrollo analizado. Para

ilustrar esto, presentamos una referencia de Gary Keller sobre las condiciones del dinero en función de su tasa de retorno.



B. Análisis de sensibilidad

Un desarrollador más avanzado, que ya emplea múltiples indicadores para su evaluación financiera de proyectos, deberá, entonces, llevar su análisis a un siguiente nivel al elaborar análisis de sensibilidad.

Se le llama análisis de sensibilidad (AS) al procedimiento que permite analizar cómo varían la TIR o el VAN (valor actual neto) si se modifican algunas variables de la inversión y se mantienen estables las otras. Esto quiere decir que al inicio de un desarrollo, sus ingresos y costos son estimados porque es muy difícil predecir lo que ocurrirá en un futuro, por lo tanto, hay un cierto margen de incertidumbre

cuando se planea. La importancia del AS es determinar qué variable, que está fuera de las que puede controlar el desarrollador, afecta en mayor grado el resultado del proyecto de inversión.

Para elaborar este análisis, se puede utilizar una mecánica informal, un árbol de decisiones o incluso elaborar simulaciones de Monte Carlo, donde ya se emplean probabilidades de que sucedan los escenarios de sensibilización. No profundizaremos en los mecanismos de cálculo debido al enfoque general del libro. Sin embargo, se puede ahondar en diferentes formas de desarrollar este análisis en libros financieros técnicos.

Recordemos, entonces, que aquellos desarrolladores con una visión financiero-temporal utilizarán indicadores de evaluación vinculados al tiempo y harán análisis de sensibilidad para entender los impactos de los diferentes escenarios (que pueden suceder en el tiempo) en el proyecto.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Considerar a la industria simplemente para colocar flujos excedentes.
Debemos reconocer que la industria inmobiliaria es para muchos un vehículo de inversión donde se refugia el dinero de otros negocios. Por ello, algunos inversionistas y desarrolladores entran a proyectos inmobiliarios sin deseos de apalancamiento financiero e incluso sin considerar el costo del tiempo en sus inversiones. Esta es una visión precaria e irreal ya que analizan financieramente sus proyectos sin considerar los costos del tiempo. Estos proyectos pueden ser estéticamente muy atractivos y buenas referencias sociales para presumirse, pero no pueden considerarse inversiones estratégicas hasta tanto no se las analice con la precisión financiera de volúmenes y tiempo.
2. Desconocimiento y miedo sobre financiamiento intermedio en proyectos.

Quienes no vienen del mundo financiero ven el apalancamiento financiero con miedo. Asumen que utilizarlo implica hacer exponencial el riesgo del proyecto. Por ello, buscan evitar lo más posible el tema y sus variables de análisis temporal. Si no se tiene controlada la velocidad de absorción (venta), entonces el apalancamiento financiero sí es un riesgo, pero habiendo controlado dicha variable, es una herramienta que aporta mucho valor económico.

3. Poca disponibilidad de financiamiento en algunos mercados.
En Latinoamérica, las condiciones macroeconómicas de algunos mercados impiden la existencia de financiamiento intermedio y apalancamiento de proyectos. A la fecha de la redacción del presente libro, esas eran las condiciones de la Argentina y Venezuela. En mercados donde a nivel estructural se complican estas variables, es difícil pensar en apalancamiento. Sin embargo, las bases de esta lección permanecen, dado que al tener que fondearse de manera privada o con los mismos clientes, la velocidad de ventas será la variable de mayor relevancia para el éxito de un proyecto.
4. Simplificación del análisis.

Algunos otros desarrolladores consideran que la estimación de la tasa interna de retorno o de indicadores financieros compuestos con la variable de tiempo es compleja y puede ser manipulable. Por ello, siguen prefiriendo hablar de márgenes de utilidad simple. El problema radica en que los desarrolladores que usen apalancamiento podrán trabajar con márgenes menores y, por tanto, ofrecerán un producto a precios más competitivos en el mercado. Afortunadamente, poco a poco, estos desarrolladores de la vieja escuela son presionados para profesionalizarse.

Casos de estudio

Ethérea

Ethérea es un proyecto de vivienda vertical de cuatro fases ubicado en la ciudad de Monterrey, en México. Se tenía un terreno con

una altura interesante que permitía vistas extraordinarias a la ciudad. Además, legalmente contaba con un potencial de construcción de metros cuadrados importantes. Si bien había limitación en cuanto a la cantidad de unidades residenciales (densidad), era generoso el coeficiente de uso de suelo (CUS). Por ello, el planteamiento original que el desarrollador tenía era la maximización de los metros cuadrados vendibles, para así sorprender a inversionistas y fondos. Nosotros nos sumamos desde el inicio del proyecto y detectamos que la capacidad del mercado limitaba tanto la cantidad de unidades como el valor total. Por ello, se definió la estrategia de fases y se limitaron los departamentos a unidades que en promedio tienen alrededor de 90 m². Si se hubieran hecho unidades de 170 m², el potencial de venta supuesto podría haber sido hasta del doble. Posteriormente al arranque del proyecto, la colocación de las dos primeras etapas resultó un éxito rotundo, avanzando con pasos contundentes hacia la consecución final. En cambio, un proyecto vecino que incrementó el área de sus departamentos (con una sola torre de veinte unidades) sigue sin poder terminar su comercialización.

Hoy Ethérea ya busca nuevas ubicaciones para llevar su modelo a otros mercados.

Rancho Mazati

Este desarrollo es un fraccionamiento campestre cercano a la ciudad de Guadalajara, en México. Su intención fue ofrecer lotes amplios para crear cabañas y casas vacacionales para escaparse un poco de la ciudad. Al inicio del proyecto, un análisis técnico y de costos identificaba que era más sencillo fraccionar en lotes de una hectárea, para así maximizar el margen, dado que los costos se podían reducir ante una menor urbanización. Así se inició una etapa de comercialización cuyos resultados no fueron halagadores. Por ello, nos encomendaron un estudio de mercado profundo mediante el cual revelamos que la cifra deseable de pago era inferior al monto esperado de venta, ubicándola alrededor de USD 35.000. Para alcanzar ese monto de venta, se tuvieron que limitar los metros cuadrados a menos de la mitad de los proyectados originalmente. En primera instancia parecía que se

estuviese reduciendo el volumen de ventas global del proyecto. Sin embargo, después de lanzar el proyecto y de ver la velocidad a la cual se daban los resultados comerciales, la visión completa del desarrollador cambió: entendió el valor de maximizar el potencial de una lectura de mercado.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Es importante comentar que el modelo de negocio de un desarrollador incidirá mucho en su visión sobre la tensión entre velocidad y volumen de ventas. Los desarrolladores que no aportan (o aportan poco) capital a riesgo del proyecto, usualmente van persiguiendo los *fees* de desarrollo, que en general rondan entre un 5% y 8%, y es el pago que el proyecto hace por su direccionamiento. Adicional a eso hay un incentivo que puede tomar diferentes mecánicas, pero, comúnmente, es de menor monto que los pagos por servicios cobrados efectivamente. Por lo mismo, un desarrollador que trabaje bajo este esquema tendrá incentivos por incrementar el volumen de ventas del proyecto, ya que a mayor volumen habrá mayor monto de pago de sus servicios. Estos pagos se hacen usualmente en el tiempo pactado del desarrollo, por lo que no hay un interés por generar resultados extraordinarios en tiempo de cierre del proyecto. En otras palabras, quienes son contratados simplemente con pagos fijos buscarán siempre contratos más grandes, pero no necesariamente mejores retornos para quienes los contratan.

Por otra parte, aquellos desarrolladores que aporten su pago a riesgo y además incluyan capital propio de desarrollo estarán mucho más motivados por minimizar su exposición a riesgos temporales. Los desarrolladores bajo este esquema generalmente se inclinan por buscar velocidad de ventas, para asegurar su retorno —aunque no sea extraordinario— en el menor tiempo posible. Para este caso el tiempo es importante, pues la liberación de los fondos implica que podrán ir a otros proyectos con los fondos resultantes de él.

Un tema poco comentado es la necesidad de empatar los incentivos del desarrollador inmobiliario con los intereses del grupo inversor. Dado que la mayor parte de las veces es el desarrollador quien detecta la oportunidad y presenta el proyecto, este tiene posibilidad de mover intereses a su favor. Sin embargo, el portador del riesgo financiero mayor es el grupo de inversionistas, y por tanto, son estos quienes deberían definir el modelo de negocios y cómo se alinean los riesgos económicos entre los diferentes actores participantes. La tensión que refleja esta lección es solo una de las decisiones estratégicas cuyas definiciones deberían quedar en manos del capital y no del ejecutor del proyecto. Otra tensión podría ser rentabilidad versus calidad de obra.

En los proyectos ideales, los incentivos económicos del capital están alineados con todo el equipo del proyecto.

12

**ERROR: SOBREDIMENSIONAR EL PROYECTO,
DISEÑAR PARA EL EXCEL (NO DAN LOS
NÚMEROS PARA COMPRAR LA TIERRA,
ENTONCES HACEMOS EL NEGOCIO MÁS
GRANDE)**

**LECCIÓN: NO ALTERAR ARTIFICIALMENTE LA
DIMENSIÓN DE LOS PROYECTOS PARA MEJORAR
LA PLANEACIÓN FINANCIERA**

“En todos mis años en desarrollo inmobiliario, nunca me han presentado un Excel de un proyecto cuyos números de planeación no dieran”.
JORGE MARTÍNEZ (analista financiero)

Un día escuché de un analista financiero que entrar a un nuevo proyecto requiere una dosis de optimismo mezclada con ingenuidad. Necesitamos visualizar un escenario muy positivo que haga atractiva la posibilidad a inversionistas —o incluso para convencernos

nosotros mismos—. Entre mayor el retorno y menores los riesgos supuestos, más fácil será convocar recursos y consolidar el proyecto.

El problema radica en que los proyectos tienen que sobrevivir después de una serie de restricciones que los detienen (financieras, de mercado y legales). En muchos casos, en la etapa de planeación, se “ajustan” los números del proyecto ideal para el mercado y terminan con un resultado poco favorable (no se llega a la rentabilidad deseada o a cubrir el costo del terreno). En esos escenarios o cuando se desea crear retornos dramáticos, se distorsionan los productos ideales para que se comporten mejor en la hoja de cálculo.

Uno de los casos más recurrentes tiene que ver con que el *developer* sobredimensione el proyecto para que los resultados, por lo menos en papel, se hagan más cuantiosos. A este tipo de comportamiento lo hemos bautizado como “el síndrome del luchador de sumo”, porque crean proyectos extremadamente pesados.

En un mundo donde el paso del tiempo no implique costos, estos proyectos serían extremadamente exitosos, ya que su margen de utilidad suele ser más generoso que el de uno acotado por las limitantes que enfrentamos. El problema radica en que en el mundo que vivimos hoy, justamente ocurre lo opuesto: en el ámbito de los costos, el tiempo es la partida más cara. Por esto, sobredimensionar un proyecto provoca que el costo del tiempo se amplifique (además de sus riesgos) y se pongan en peligro por completo los proyectos.

Consideraciones sobre la lección

Aclaramos: no es que estemos en contra de hacer proyectos más grandes, siempre y cuando estemos conscientes de los tiempos de absorción que requieren y estemos dispuestos a afrontarlos. El problema es que los desarrolladores quieren volúmenes de venta excesivos en tiempos récord. Es como pedirle al luchador de sumo que corra un maratón y finalice en los primeros lugares, ¿sencillo, no?

La grasa excedente de este tipo de proyectos puede manifestarse de diferente forma:

1. En cantidad de unidades. Se tiene un producto validado, pero se decide agregar más y más unidades (por encima de la profundidad de mercado).
2. En la realización de unidades más grandes. En esta situación frecuentemente se escucha que el desarrollador dará “a costo” los metros cuadrados excedentes. Esta grasa resulta particularmente nociva, pues puede llevar al producto a los precipicios del límite de precio de mercado (ver lección 5 sobre límites de mercado, página 63).
3. En precios por encima del entorno competitivo. Aun los proyectos más diferenciados enfrentan competencia indirecta. Tener precios muy distintos a los de la competencia y por encima del entorno local puede lastimar el posicionamiento del proyecto.

Al contrario de estos efectos, cuando un proyecto es esbelto y diseñado agresivamente para conquistar mercados, se dan los siguientes beneficios:

- a. Se acelera la preventa, lo que puede reducir los requerimientos de *equity*.
- b. Disminuyen los costos de venta.
- c. Se maximiza la referenciación por un efecto de viralización natural del producto.
- d. Se simplifica la operación comercial.

Por supuesto que cualquier financiero puede argumentar que un proyecto esbelto y agresivo puede dejar dinero sobre la mesa —algo que tampoco es deseable—. Nosotros preferimos asumir este riesgo antes que perder un proyecto absolutamente.

Cada vez que nos preguntan cómo es que hemos acumulado tantos éxitos inmobiliarios consecutivos, simplemente respondemos que hacemos deportistas de alto rendimiento. Bien entrenados en

el mercado, ligeros y fuertes. Ese es el secreto de conquistar mercados.

¿Por qué nos equivocamos?

El síndrome de luchador de sumo se refiere a aquellos proyectos que se engordaron artificialmente por uno de estos cinco actores:

1. El analista financiero que busca que la hoja de cálculo muestre resultados contundentes. Aquí es importante recalcar que conseguir inversionistas está un paso antes de la comercialización, por lo que si no se obtienen los fondos, jamás se logrará el proyecto. Esta necesidad imperante de quien recurre a terceros para fondeo provoca que el análisis financiero tienda a manipularse para sorprender. Debemos ser muy cuidadosos en este tema, ya que un proyecto donde “quememos” nuestra inversión puede ser nuestro último proyecto.
2. El desarrollador que no tiene *skin in the game*, es decir, no pone en riesgo su pellejo. Este tipo de desarrollador quiere más *fees* administrativos solamente (necesita más volumen de ventas para que crezcan sus *fees*). Quienes no invierten en su propio proyecto suelen ser solamente un proveedor contratado de servicios y naturalmente buscarán maximizar sus intereses. Aun cuando tengan un porcentaje del resultado final, si no poseen recursos invertidos en el proyecto, la mayor parte de sus ingresos vendrá por medio del pago de honorarios y no por utilidad. No todos los desarrolladores que están bajo este esquema agrandan su proyecto, pero sí es un efecto recurrente que debemos vigilar con lupa.
3. El dueño de la tierra que se encapricha con un valor que no está justificado en bases reales de mercado. El desarrollador que está contratado o trabaja de la mano del dueño de la tierra arranca con premisas básicas de quien tiene ese recurso. Si el dueño del terreno marca un valor por su predio, si el desa-

rrollador lo quiere explotar, deberá crear un proyecto cuyas dimensiones justifiquen ese valor residual. En ocasiones, los valores de la tierra exceden las posibilidades de desarrollo, y esto provoca que se distorsionen los proyectos.

4. El inversionista que piensa en margen de ganancia (en lugar de tasa de retorno). Si el inversionista no ve el costo del tiempo, va a querer hacer hincapié en la cifra del margen de ganancia, más que en la de la tasa interna de retorno. Entre más grande sea el proyecto, más márgenes mostrarán los documentos de planeación.
5. El equipo de planeación que está atado de manos por las restricciones legales. En la mayor parte de las ciudades de Latinoamérica, hay lineamientos legales que no responden al statu quo de mercado. En algunos casos se restringe la densidad (cantidad de unidades), en otros los metros cuadrados para construir o la altura. Pero nunca todas al mismo tiempo, por lo que el equipo buscará evadir una restricción distorsionando el proyecto hacia lo permitido. Por ejemplo, si la ley controla la densidad, entonces el desarrollador hará unidades más grandes. Si los lineamientos, en cambio, no controlan densidad pero sí altura, entonces se buscarán las unidades que por metro cuadrado puedan venderse más caras (generalmente las más pequeñas). Cada restricción causa una reacción.

Independientemente del origen o la motivación, el resultado es el mismo: se quieren construir más metros de los que idealmente desearíamos colocar en la ventana de tiempo definida para el proyecto.

Caso de aprendizaje

Un desarrollador consigue un terreno con vocación vertical en una zona residencial atractiva. El predio cuenta con un potencial de uso muy alto y pocas limitantes de altura, pero con un inconveniente: la densidad. Los lineamientos definen 100 hab/ha, y dado

que el terreno mide aproximadamente 5000 m², se podrían hacer 50 viviendas. Las viviendas deseadas en aquel momento eran de 100-120 m² con precios de USD 200.000. Esto arrojaría una venta total de 10 MDD y un valor residual del terreno de 1,4 MDD (14% sobre el monto total de ventas). Si dividimos este último valor entre los 5000 m², el resultado indicaría que el precio del terreno calculado por su valor residual sería de 280 USD/m². Sin embargo, el terreno se compró en 450 USD/m², con lo cual se pagó un total de 2,25 MDD, y haciendo los números a la inversa, esto indicaría que la venta total en el proyecto debería ser de 16,07 MDD (para que el costo del terreno siga siendo el 14% de la venta total). Dado que solo se pueden hacer 50 unidades, entonces se decide dejar a un lado el departamento deseado y en su lugar, crear unidades de USD 320.000 aproximadamente. El desarrollador además nota que al construir más metros puede hacer más competitivo su precio por metro cuadrado, lo cual automáticamente lo ve como un beneficio insuperable. Con su precio por metro cuadrado, puede entregar hasta 180 m² de construcción. Consideraba su valor por metro cuadrado ¡la mejor opción del mercado!

El proyecto se plantea para su colocación en 24 meses e inicia su absorción de manera muy lenta. Para cuando está terminada la torre, se han colocado solamente 22 unidades. A partir de ese momento, inicia la verdadera pesadilla del desarrollador: ¿cómo deshacerse de tanta grasa? El desarrollador tolera un año de inversión en financieros hasta que decide mejor entregar el proyecto al banco que había dado el crédito puente. Solo eran 6 MDD de grasa, USD 120.000 por unidad, suficiente para borrar a un desarrollador del mapa.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Todos los proyectos corren el riesgo de ser sobredimensionados. Por ello, es importante hacer tres aclaraciones sobre la metodología de planeación del desarrollador que son claves para evitar caer en este error.

1. Iniciar con la deseabilidad de mercado y no con viabilidad financiera.

Hemos sido insistentes en este punto, que fue presentado como uno de los nuevos supuestos del desarrollo inmobiliario (ver lección 4, página 55).

Cuando un desarrollador inicia entendiendo las limitantes de mercado de todos los ángulos, por lo menos encara conscientemente los riesgos que enfrentará al distorsionar el proyecto idóneo.

2. Hacer los estudios y entender la demanda no implica que estemos exentos de caer en el error de sobredimensionamiento. En ocasiones, las restricciones de mercado combinadas con las legales hacen el proyecto inviable. Si la diferencia es abrumadora, entonces seguramente el proyecto se descartará, pero si está cerca de concretarse, el desarrollador buscará mover variables para lograr consolidarlo.

Siendo prácticos, la mayor parte de los proyectos caen en el terreno de “ligeramente incómodos” financieramente. Ante este punto en particular, el desarrollador debe entender conceptualmente que existe una balanza muy delicada. De un lado de la balanza está el volumen de ventas, y del otro la velocidad de ventas. Evidentemente la polarización es mala: un proyecto muy cargado hacia el volumen de ventas tardará mucho en colocarse, mientras que uno muy ligero corre el riesgo de dejar dinero sobre la mesa. El punto ideal radica en que el desarrollador ubique el proyecto justo en el balance de ambas, donde el proceso comercial tome el tiempo de ejecución del proyecto (planeación + obra). Así, al cerrar el proyecto no dejamos pendientes comerciales.

Para definir cuál es el punto de equilibrio ideal de esta balanza, el desarrollador deberá hacer estudios de validación como los propuestos por la metodología de *Innovación en desarrollo inmobiliario*²⁴, donde presentamos al mercado escenarios diferentes del producto. Una vez que se tengan los resultados, entonces se compararán los comportamientos de la demanda con los que se esperan por parte del proyecto (por etapa de avance y ciclicidad) y

24 Carlos Muñoz 4S, Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, 2014.

así se ubicará el producto que mejor empate con su situación de mercado.

3. En algunos casos, no hay forma de quitar “cierta” grasa. Aun los deportistas tienen grasa en partes del cuerpo que no pueden eliminar. Así sucede también con los proyectos, hay lugares en donde simplemente el modelo de negocio o la estructura de costos no dan más margen para trabajar. Para esos casos, el desarrollador debe plantear desde el inicio una estrategia de salida, donde evite cargar con los costos financieros y dé tiempo para cerrar esa etapa.

Una estrategia conocida es que si al finalizar el tiempo programado aún hay unidades, estas se repartan entre los inversionistas o se coloquen con un fondo previamente negociado. Otra es que se tengan estrategias comerciales más agresivas para ciertas unidades, y hasta hemos visto modalidades de subasta para unidades complicadas (es decir, las que estuvieron en el mercado y no han sido compradas). Independientemente de cuál sea la solución, lo importante para el desarrollador es que ya conozca su estrategia de salida de emergencia y que todos los actores estén informados desde la planeación del proyecto.

Un proyecto que inicia con la deseabilidad, toma decisiones estudiadas para balancear su modelo financiero y plantea desde el inicio una estrategia de emergencia, finalmente, enfrentará mejor su panorama de desarrollo.

13

**ERROR: MAL MANEJO DE LA ESTRATEGIA
DE PRECIOS: NO DEFINIR PRECIOS
ADECUADAMENTE O NO AJUSTARLOS EN EL
AVANCE DEL PROYECTO**

**LECCIÓN: DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE
PRECIOS QUE MAXIMICE LOS INGRESOS DEL
PROYECTO**

Lección en colaboración con FRANCISCO AVILÉS
Economista y urbanista

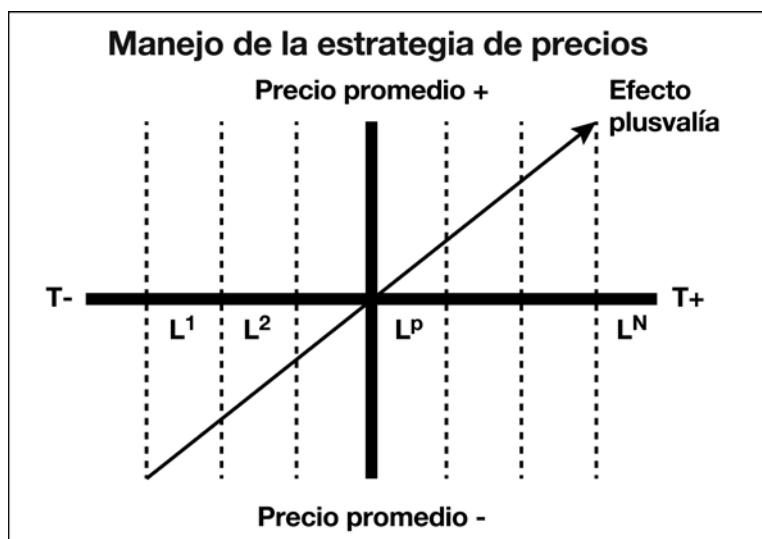
Cuando se hace la planeación inicial de un proyecto, se simplifican muchas variables para poder realizar una primera evaluación. Una de ellas es el precio, pues se hacen estimaciones utilizando un precio promedio general. Posteriormente, cuando el proyecto se concreta, el desarrollador cambia este promedio por un precio móvil, el cual usualmente está afectado por la variable de tiempo (o avance

de ventas) y por variables de relevancia física (mejor producto en la realidad física).

Ejemplo de ambos temas:

- Aumenta la lista de precios cada tres meses o en la venta de X% de unidades del proyecto.
- Aumenta el precio de venta si el producto está ubicado más alto en el edificio (caso vertical) o si está cerca de parques o equipamientos especiales.

Así como estas dos variables, se pueden utilizar un sinnúmero de ellas para alterar la estrategia de precios. Con ello queremos tratar de balancear la demanda en tiempo y espacio al proyecto, así como crear un impulso para su plusvalía futura.



Sin embargo, dinamizar la estrategia de precios y alterar artificialmente las variables económicas trae sus complicaciones independientes. Las primeras unidades vendidas pueden provocar que se deje dinero sobre la mesa y los últimos precios pueden hacer que

las unidades menos deseables resulten las más caras. La otra consecuencia es que las ventas queden congeladas por un incremento excesivo en los precios.

De todos modos, el escenario opuesto tampoco es deseable: tener una estrategia de precios muy plana hace que la gente no perciba un incremento de valor en el producto (que asocia con la relación de plusvalía) y no hay un sentido de urgencia para comprarlo. El primer impulso de precios es una especie de detonador para crear una inercia de plusvalía en el proyecto.

El desarrollador del futuro tendrá una estrategia dinámica de precios, pero deberá estar atento para prever las complicaciones que generan estrategias de ese tipo.

Consideraciones sobre la lección

La plusvalía artificial y sus problemáticas

Cuando se inicia la preventa de un proyecto, el desarrollador tiende a querer obtener lo antes posible un volumen de contratos que lo haga financieramente viable y, sobre todo, atractivo para los bancos. Estos suelen exigir un determinado porcentaje de preventa antes de iniciar los desembolsos. Por esta razón, los precios iniciales de un proyecto suelen fijarse por debajo del promedio requerido. Esto provoca un buen ritmo de preventa inicial para dar confianza al mercado, los inversores y los bancos. Sin embargo, este período de precios de lanzamiento no puede durar más de lo necesario.

Algunos desarrolladores se emocionan con el éxito de la salida al mercado y no ponen límites al volumen de unidades que se pueden adquirir con el primer precio de venta. Cuando reaccionan, se dan cuenta de que han dejado mucho dinero en la mesa y cometan el siguiente error: suben los precios en forma desmedida.

Adicionalmente, otro error común es que una tipología específica de producto sea la que se lleve el mayor volumen de ventas en la preventa, haciendo que se agote una parte del inventario y quede el menos deseable en precios más altos. Por esto, el desarrollador debe ser muy cauteloso y vigilar que en el porcentaje de unidades que se comercializan en la preventa se dé una relación balanceada de todo el portafolio de productos.

Otro efecto pernicioso de un movimiento en los precios es que los compradores interesados que no firmaron con el primer precio difícilmente lo harán con los nuevos precios. Las personas se sienten mal cuando dejan pasar oportunidades y, en cierta medida, creen que si pagan el precio actual estarían “subvencionando” a los que sí lograron un precio de lanzamiento tan bajo. Esto provocará que el desarrollador tenga que salir desde cero a conseguir nuevos interesados que desconozcan los precios de la salida al mercado. Este fenómeno muchas veces se subestima, pero “quemar” una gran base de datos de inversionistas publicando las listas iniciales implica mayores costos de comercialización.

Costos de capital

En una industria tan intensiva como la nuestra, los costos financieros asociados a la construcción son muy importantes, de forma que los precios deben considerar el porcentaje de pago que está haciendo el comprador sobre el valor total del inmueble. A menor pago, deberá haber una relación también de costo de capital que se le debe sumar al proyecto, por lo tanto, se crearán unidades más caras o baratas en función de su esquema de pago.

Asimismo, dado que “tiempo es dinero”, también habrá alteraciones de costo en función de los tiempos de compra.

Entre antes se entreguen los fondos y dependiendo del porcentaje que representen del valor total, se puede considerar que se disminuyen o incrementan los costos de capital asociados al crédito

puente requerido para completar la obra —esto por supuesto en las economías con crédito—. Es claro que en Latinoamérica el desarrollador trabaja con los recursos de los clientes, por lo que lograr más ventas en la etapa inicial o que estas ventas entreguen un mayor porcentaje que los supuestos de la proforma hará que se disminuyan los costos de capital.

Por otra parte, y considerando la visión del cliente, hay una mayor incertidumbre cuando el proyecto solo existe en papel, por lo tanto, invertir en él implica asumir un riesgo. Dada esta situación, los clientes que se aventuren a comprar en esa instancia deberían gozar de beneficios económicos que los incentiven a realizar la operación.

En función de los tiempos del desarrollo inmobiliario, son varios los hitos que definirían la evolución de los precios a lo largo de todo el período de su maduración:

- Preventa sobre plano.
- Inicio del movimiento de tierras o demolición de inmuebles existentes.
- Construcción de la casa o apartamento modelo.
- Construcción de la infraestructura.
- Construcción de cimientos.
- Construcción de estructura.
- Construcción interna.
- Inicio de entregas.

Estos momentos no solo son importantes desde el punto de vista del avance de la obra, sino también financieramente y en lo que se refiere a ritmo de ventas y, por tanto, a los incrementos de los precios.

En síntesis, la estrategia dinámica de precios de un proyecto:

- Genera impulso en plusvalía.
- Compensa costos de capital.
- Compensa riesgos de incumplimiento.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Por no estar atentos a la labor comercial.

Muchas veces el desarrollador delega la labor comercial absolutamente y no revisa a detalle las circunstancias que rodean la labor de comercialización. Por eso, puede dejar pasar detalles como no hacer los incrementos progresivos de precio o no revisar que el portafolio de productos avance establemente.

2. Por querer forzar el modelo de preventa.

En ocasiones, el desarrollador quiere más recursos de inicio para limitar su aportación de capital al proyecto. Por ello, extiende la vigencia de la lista de precios inicial más de lo que debería, lo cual puede generar problemas más adelante. Muchas veces también se busca hacer ruido con la noticia de una gran colocación de unidades, y por eso se siguen vendiendo a precios por debajo de los que requeriría el avance de ventas.

3. Por un incremento súbito de demanda.

En ciertos momentos puede ocurrir que haya eventos especiales que provoquen que se dé una escalada no prevista en ventas. Muchas veces no se tienen preparadas las listas de precio futuras o la evolución que debe llevar el proyecto hacia delante. Esto hace que se tome por sorpresa al equipo de desarrollo y se continúe con las condiciones pasadas, que pueden afectar el proyecto.

4. Por complacer a la fuerza de ventas.

Para la fuerza de ventas, cada cliente es especial, cada cliente es un amigo en potencia y una relación para cuidar. Por ello, le solicitan al desarrollador condiciones especiales, considerando la importancia de dicho cliente. Cuando el desarrollador permite excepciones constantes de parte de la fuerza de ventas, se puede generar un problema en la evolución del proyecto, además de que se le resta formalidad a la empresa y al proyecto.

Casos de aprendizaje

Proyecto Village

Este es un ejemplo de un proyecto con una preventa espectacular en su lanzamiento, pero que se queda sin la opción de subir precios de forma gradual.

El proyecto Village consiste en un edificio de 150 apartamentos que vendió en su quincena de lanzamiento al mercado un 52% del inventario, a un precio promedio de \$2100 el metro cuadrado habitable. Ante tal avalancha de compradores, el desarrollador procedió a subir el precio medio hasta los \$2800 por metro cuadrado. ¡Un 33%! La consecuencia fue que el siguiente 5% de las ventas se produjo a lo largo de seis meses.

El impacto de una subida así de precios es muy fuerte por varios motivos. El principal es que los primeros compradores suelen ser inversores cuya idea es revender las unidades adquiridas. Ellos estiman obtener entre un 15 y un 30% de rentabilidad. En este caso, los inversores estaban obteniendo un 33% en tan solo unas semanas. No tenían que esperar dos años, podían vender ya y lograr su objetivo sin tener que correr más riesgos. Incluso podían hacerlo más barato que el desarrollador y seguir ganando más de lo esperado.

El desarrollador se vio obligado a reposicionar los precios mediante una política de descuentos encubiertos: rebajas en mobiliario o cheques regalo. De este modo, los nuevos compradores percibían cierto beneficio frente a los que lo habían hecho en primera instancia.

La Rambla

Este caso trata sobre el error cometido al no considerar las etapas de avance constructivo en la política de precios.

La Rambla era un proyecto de 47 casas en el cual el desarrollador consideró que no era necesario subir los precios hasta que no se fina-

lizaran toda la infraestructura y las áreas comunes. Las ventas iban a un ritmo bastante lento porque el desarrollador no era conocido en el mercado. El inventario vendido alcanzaba el 38% hasta ese momento con casi seis meses desde el lanzamiento. A partir de ahí se realizó un aumento de precios del 3%. Las ventas en un mes se dispararon hasta el 62%, y el desarrollador decidió no subir los precios hasta la finalización de la casa modelo.

Con la inauguración de la casa modelo, el proyecto quedó vendido en un 87% y el siguiente aumento de precio llegó solo para un 13% de las casas. Sin duda quedó dinero sobre la mesa.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

La industria hotelera se ha sofisticado en sus estrategias de precio. En los mercados más maduros, los precios se ajustan completamente en función de cada reservación, provocando un modelo que maximiza las ganancias para el concepto.

Asimismo, en la evolución del manejo de estrategias de precio hacia el futuro, un desarrollador debería construir un algoritmo de respuesta a la demanda. Con este algoritmo, habría un ajuste de precios por cada evento de la demanda.

En una separación (también llamada “reserva”) o una venta, el algoritmo deberá alterar la lista de precio de todas las unidades restantes.

Un algoritmo sofisticado podría tomar en cuenta variables como:

- Tipo de unidades que se están adquiriendo.
- Tiempo transcurrido desde la venta de la última unidad.
- Momento de obra y avance del proyecto.
- Volumen del pago e impacto en la disminución de los costos de capital.
- Ritmo de ventas versus proforma.

Entre más amplia sea la lista de variables que utilicemos, más preciso puede ser el modelo. Bajo esta premisa, con cada compra se reajustaría completamente la lista de precios y así se buscaría controlar la evolución del proyecto.

Un algoritmo inteligente provocará que siempre se ajusten los precios según las realidades del proyecto, y así evitar cometer errores financieros que atenten contra la rentabilidad.

14

**ERROR: NO CALCULAR CORRECTAMENTE
LA ESTRUCTURA DE CAPITAL
(EQUITY + DEUDA + PREVENTAS)**

LECCIÓN: ESTIMAR LA ESTRUCTURA DE CAPITAL

Con la colaboración de
EMMANUEL PERALES*

Antes de iniciar un proyecto inmobiliario especulativo es imprescindible contar con una estructura financiera sólida y lograr una combinación óptima entre capital propio, aportaciones y deudas. De este modo, se minimizará el costo de capital y se maximizará la utilidad de la obra.

Sin embargo, en muchas ocasiones el desarrollador o los inversistas hacen supuestos incorrectos y no calculan correctamente los

* Emmanuel Perales es socio-fundador de Prosperia®, empresa especializada en la estructuración y el desarrollo de proyectos inmobiliarios en México. Centra su experiencia en la estructuración de nuevas oportunidades de inversión para fondos privados, propietarios de tierra y operadores comerciales, integrando soluciones financieras con logísticas que dan viabilidad a los proyectos de nuestros clientes.

recursos necesarios para cada una de las partidas de estructura de capital. Errores en este tema son críticos, ya que pueden significar que el proyecto no se termine o que se tenga que hacer otro llamado de capital (que diluye a los inversionistas), y hasta pueden llevar el proyecto a bancarrota.

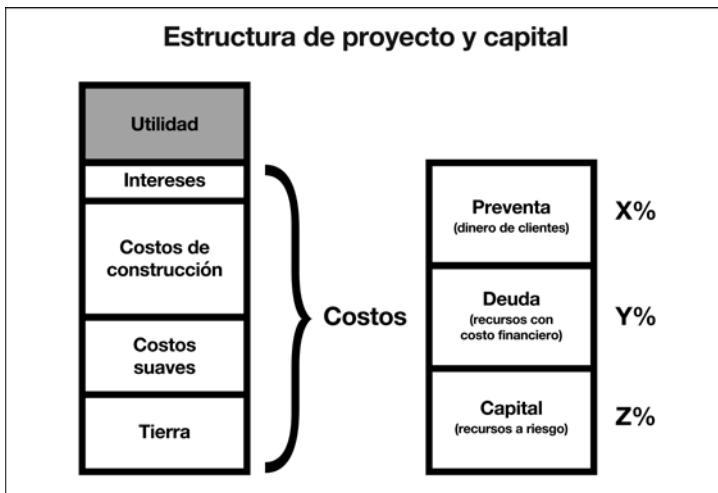
Un desarrollador inmobiliario debe poner a prueba su modelo financiero y sus supuestos, y, además, prepararse para diversos escenarios antes de “encender financieramente” el proyecto.

Consideraciones sobre la lección

Antes de detallar la lección, haremos una explicación sencilla para quienes no cuentan con bases financieras. Imaginemos un proyecto de diez departamentos que tiene un costo de \$10 (por lo pronto, dejemos de lado la denominación de la moneda y simplifiquemos en el uso de pesos). Este proyecto generará ventas de \$12, por lo que poseerá una utilidad de \$2. Ahora bien, el desarrollador, antes de iniciar el proyecto, tendrá que encontrar la forma de reunir los \$10 para sufragar todos los costos. La opción más sencilla es que lo aporte de su dinero o de inversionistas privados, pero la realidad es que este dinero es caro. ¿Por qué? Porque otras fuentes de capital —como deuda bancaria— tienen un costo menor.

En principio, un proyecto inmobiliario debería integrar los recursos con los costos más bajos para así poder maximizar su utilidad. No ponerles un costo a los recursos porque son propios es un error grave. Cada peso que se invierte tiene una expectativa de retorno, y ese es su costo.

Por lo tanto, la pregunta que se hacen los desarrolladores es: ¿cuáles son mis fuentes de capital? Las fuentes de capital provienen de varios orígenes: **preventas, deuda bancaria o privada, aportación de tierra, aportación en especie y equity o capital de los inversionistas.**



El papel del líder financiero de la organización es el de pensar en “cómo” hacer para que un proyecto funcione con el menor costo de capital e, idealmente, la menor cantidad de recursos propios, apalancándose así en recursos de terceros y maximizando el potencial del negocio.

En este sentido, hay tres consecuencias específicas que provienen de un error de esta índole:

1. Que sumadas todas las fuentes de capital no se alcance el costo total del proyecto y falten recursos.
2. Que se obtengan recursos de fuentes más caras con respecto a otras opciones disponibles para el proyecto.
3. Que los recursos no lleguen a tiempo, cuando se los necesita, y, en consecuencia, por “emergencia” se tenga que recurrir a otras fuentes de capital más costosas.

Cada proyecto, por el giro específico que sea, el mercado en el que se encuentre y la capacidad de convocatoria del desarrollador, tendrá una receta ideal diferente. Por lo tanto, este texto no busca simplificar el modelo de desarrollo inmobiliario para dar una solución única. A diferencia de esto, recomendamos que el desarrollador haga la mezcla que le funcione para el proyecto en cuestión, pero tomando en cuenta

los costos y riesgos que implica cada fuente de capital y asegurando el ciento por ciento de los requerimientos de capital del proyecto.

Hagamos un repaso de las fuentes de capital (las cuales están ordenadas de la más económica a la más cara):

1. Preventas. El sueño de todo desarrollador es poder trabajar con el dinero de sus clientes. Este acarrea poco costo (solo un descuento de precio de producto) y tiene grandes ventajas, sin embargo, es difícil de conseguir en mercados sofisticados. Además, algunos mercados —como el canadiense— impiden legalmente que el desarrollador acceda a esos recursos para la ejecución de la obra. El desarrollador que busque tener acceso a un porcentaje alto de dinero de sus clientes deberá ser exelso en su labor de marketing y en la construcción de redes de clientes de largo plazo (*friends and family*). Hay que ser muy cuidadosos con esta fuente, ya que si el dinero no alcanza la meta esperada, puede provocar frenos en el proyecto o tener que solicitar recursos de otras fuentes y de urgencia, lo cual siempre es estresante para el proyecto. Uno de los temas delicados que hay que tener en cuenta es hacer los supuestos correctos del porcentaje que entregará el cliente sobre el total de su compra. En los mercados con hipotecas bancarias, los clientes en realidad solo aportan un anticipo (a veces mínimo), por lo que no es una suma de dinero importante la que se entrega.
2. Deuda bancaria. Los créditos puente o créditos de construcción son una excelente opción, pues logran multiplicar los resultados de un proyecto. En mercados estables (como el mexicano), acceder a uno de estos créditos es sencillo si se cuenta con la estructura legal adecuada y un 30% de unidades vendidas en contrato. Este dinero es muy positivo, pero su trámite es lento y muchas veces la exigencia burocrática excede la dimensión de los proyectos pequeños. Muchos desarrolladores hacen supuestos de tiempo equivocados, pensando que las autorizaciones bancarias se gestionan tan rápido como los procesos privados de empresa. Debemos ser previsores en este tema y revisar los niveles de endeudamiento con los que nos sentimos cómodos.

3. Deuda privada. Es una deuda más cara que la bancaria, pero que ha tenido un crecimiento importante por la lentitud y complejidad técnica con la que operan los bancos. Hay que tener en cuenta los requisitos legales que utilizan para proteger los intereses del fondo o institución prestamista, que en ocasiones hace que sea complejo cancelar la deuda.
4. Aportaciones de tierra. En sentido estricto, podría ser la fuente de capital más económica de la lista, pero todo depende de las condiciones de aportación. En mercados maduros, los aportantes de tierra quieren estar al mismo nivel que los socios del proyecto, por lo que terminan siendo socios. Si un desarrollador tiene la suficiente habilidad para conseguir una aportación a un precio fijo o como un porcentaje de ventas, logra apalancar recursos nuevamente y disminuir su costo de capital.
5. Aportaciones en especie. Sucede cuando un contratista o grupo de contratistas deciden intercambiar sus aportaciones de trabajo por unidades o producto del desarrollo. Suele ser una excelente alternativa para mercados en donde el acceso al dinero “financiero” es complicado. Sin embargo, trabajar con aportaciones es difícil porque los ejecutores de la obra se vuelven juez y parte, con lo que es más arduo exigirles calidad y cumplimiento de los plazos establecidos.
6. *Equity* o capital de terceros. Recursos provenientes de terceros invitados al proyecto asumiendo riesgos, es decir, inversión pura. Tienen la ventaja de que comparten con el desarrollador los riesgos del proyecto y la desventaja de que esperan un retorno alto.
7. *Equity* o capital del desarrollador. Recursos directos del desarrollador, que son precisamente el origen del proyecto y los principales que tratamos de multiplicar. Entre más nos podamos apalancar con otras fuentes, más posibilidad de amplificar el resultado del proyecto.

Todas las fuentes de capital tienen un nivel de incertidumbre (en cuanto a si se logrará obtenerlas en tiempo y forma), excepto los recursos propios (si es que el desarrollador cuenta con ellos). Es por esta incertidumbre que se vuelve difícil calcular perfectamente

la estructura de capital. Conforme un desarrollador avanza en trayectoria y recorre cada uno de los siete caminos, irá moldeando una fórmula que maximice su utilidad conservando el nivel deseado de riesgo.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Optimismo desmedido en los supuestos.

Sin duda, el optimismo es el principal enemigo de los proyectos. Se puede manifestar en supuestos de captación de clientes, montos entregados por cliente, porcentaje de endeudamiento autorizado, tiempos de autorización, etc. Por ello, recomendamos que el desarrollador cuestione cada supuesto que se integra a la proforma financiera.

2. Confiar en que el préstamo bancario reemplazará por completo al *equity*.

Pedir un préstamo al banco es una actividad muy común en el ámbito inmobiliario (en los mercados con banca activa). Hay que tener en cuenta que el banco otorga préstamos de hasta el 70% del valor de construcción, siempre y cuando se garantice el pago del capital y, por supuesto, el de sus intereses; y que la preventa les dé la certidumbre para poder hacer el proyecto.

El monto del crédito no cubrirá *soft costs* del proyecto, por lo que es indispensable que se piensen las limitantes que tiene este crédito en total.

3. No prever tiempos de adquisición de capital.

En ocasiones no son los montos los que están mal estimados, sino los tiempos. En cualquier proyecto financiero hay que analizar también flujos, y ahí es donde los tiempos son de suma importancia. Creer que todos los procesos de agentes externos —como bancos o inversionistas— se acelerarán en función de las necesidades del proyecto es equivocado.

4. Incertidumbre asociada a cada fuente de capital.

Cualquier fenómeno relacionado con temas que van en contra de los supuestos que se ingresaron en la planeación financiera.

- Preventas: no llegar al nivel estimado, por lo tanto, bajan los montos de los anticipos logrados y, en consecuencia, fracasa el inicio comercial del proyecto.
- Deuda: la autorización del crédito puente no avanza en el tiempo requerido, se cierra la entrega de créditos por parte de instituciones bancarias o se autoriza un monto menor al solicitado.
- Aportaciones: se dan las aportaciones de especie de acuerdo al flujo del aportante (cuando tiene, avanza), se fuerzan tiempos que funcionan para el aportante —y no para el proyecto—.
- *Equity*: no se logra conseguir el 100% de la inversión requerida, los inversionistas apalabradados no cumplen con su compromiso al momento de entregar el capital, durante el proyecto cambian las condiciones o disminuyen el monto total entregado, o simplemente dejan de aportar.

Caso de estudio

Intenciones financieras

Un desarrollador que ya había pasado por varios momentos de estrés con proyectos especulativos decide iniciar un nuevo proyecto de construcción vertical. Para ello, logra conseguir la aportación de un terreno y con esta base comienza el emprendimiento. Primero inicia con un inversionista semilla que cubre los costos estrictamente indispensables para el proyecto. A este, le ofrece las mismas condiciones que al resto del grupo de inversión, con la salvedad de que será el primero en elegir su producto al momento en que se configure el proyecto.

Calcula el monto de inversión requerido adicional, así como el nivel de endeudamiento deseado, e inicia con la recaudación de fondos. En lugar de cubrir el 100% de capital, decide ir por 100%+20%. El 20% adicional en forma de cartas de intención de inversionistas convertibles en capital en caso de ser requerido. Todos los ejercicios financieros se hacen considerando ese capital adicional para evitar que los

socios iniciales sientan que están siendo desplazados. A la gente que aporta las cartas de intención, en caso de no requerir sus fondos, se le pagará un premio por el apoyo al proyecto. Llegado el momento de solicitar el crédito puente, el desarrollador comienza los trámites con tres instituciones bancarias y un grupo de fondeo privado. Solo uno de los bancos responde positivamente en tiempo, pero ya estaba listo el fondeo privado en caso de que la primera opción no fuera viable.

Este es un desarrollador que, aun con trayectoria exitosa, se sigue preparando para escenarios difíciles.

Caso de aprendizaje

Al calcular la corrida financiera de un proyecto, se encontró que se necesitaban \$15 millones en *equity*, cuota que el inversionista debía pagar para que el negocio funcionara. El desarrollador vende el proyecto y el inversionista accede al compromiso de *equity*.

Con meses de empezada la obra y con los *soft costs* invertidos, marketing listo y todo preparado para comenzar la preventa, el inversionista alega que por problemas personales no podrá aportar los \$15 millones y que solo le será posible contribuir con \$10 millones. El desarrollador, optimista, piensa que si prevende más, el negocio podrá funcionar. Conforme avanza el proyecto, se logra entregar por *equity* \$7 millones. El desarrollador aconseja buscar un segundo inversionista para que tome parte del compromiso, pero el inversionista inicial se niega, temiendo perderse toda la utilidad.

Pasan algunas semanas, no se amplía el capital y las preventas quedan estancadas. Se alarga la crisis y el proyecto no nace porque no se logró el capital suficiente. No se pueden afrontar los anticipos de obra.

El proyecto cae en bancarrota y el desarrollador tiene que venderlo en la situación de crisis a un precio de descuento.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

En este apartado sepáramos dos temas: el cálculo del capital en sí, por un lado, y la resiliencia para afrontar temas de incertidumbre, por el otro.

Para que este error no suceda, lo primero que debemos hacer son los cálculos de capital de manera adecuada. En ese sentido, las prácticas internacionales apuntan al uso de *software* especializado de apoyo, el cual aporta mayor profundidad y velocidad que las hojas de cálculo tradicionales. Un ejemplo de ello es Argus, un *software* que resuelve toda la planeación financiera de un proyecto y presenta indicadores principales y referencias visuales para su análisis.

Pero esperando que el tema de cálculo de *equity* no sea un problema, donde realmente debe trabajar el desarrollador es en su capacidad de resiliencia, es decir de afrontar con fortaleza los imprevistos que le traiga el proyecto. Para ello, recomendamos tres temas fundamentales:

1. Que se haga una planeación de riesgos financieros creando escenarios de estrés en las fuentes de capital.
2. Que se gestione un nivel de capital superior al mínimo —aunque sea en notas convertibles— con el fin de tener un soporte para imprevistos.
3. Que la estructura legal apoye al desarrollador en escenarios de incumplimiento de inversionistas o aportantes.

Habiendo dicho esto, quien esté preparado para todos los escenarios tendrá la solución a cualquier tema, incluso, mucho antes de que suceda.

15

ERROR: NEGOCIAR EQUIVOCADAMENTE LAS CONDICIONES DE LA TIERRA

LECCIÓN: INTEGRAR LA TIERRA EN CONDICIONES ADECUADAS

El primer insumo en nuestro negocio —y quizás el más escaso— es la tierra. Es el detonador de toda la cadena de valor del proyecto, y de su existencia depende que podamos crear valor económico en un momento específico.

Sin embargo, en ocasiones los desarrolladores cometen errores al negociar las condiciones en que compran o aportan la tierra, por lo general motivados por el interés que tienen en detonar el negocio. Ese ímpetu o impulso tan acelerado provoca errores que pueden serles muy costosos.

Un desarrollador maduro no permite que la emoción del arranque de un proyecto triunfe por encima de lograr las condiciones que quiere para hacerse de la tierra, ya sea en aportación o en compra. Aquel desarrollador inmaduro que acepte condiciones desfavorables sim-

plemente por hacerse del proyecto enfrentará posteriormente complicaciones económicas por haber cumplido dichas condiciones.

Es preferible perder un proyecto a tener que entrar en el compromiso que implica desarrollar uno que tomará varios años y en el que no se tienen condiciones favorables sobre su insumo principal.

Consideraciones sobre la lección

Estos son algunos de los casos más recurrentes en negociaciones equivocadas de tierra:

- Tierra cara. El más sencillo de los síntomas es el costo. Cada mercado tiene su capacidad de pago, pero un terreno por encima de los estándares de costo enfrentará un entorno competitivo hostil, puesto que su competencia tendrá ventaja de precio.
- Para sobrevalorar la tierra se le agregan más detalles al proyecto. Un par de lecciones hablan de este tema, el síndrome de luchador de sumo. En estos casos se hace más pesado un proyecto simplemente por cubrir las expectativas de venta. Esto puede provocar que nos salgamos de los límites del mercado y que merme profundamente la rentabilidad (aunque el margen parezca interesante).
- Plan de pagos de tierra y ser muy optimistas en cuanto a la obtención de permisos. En una situación más específica, cuando se fija un plan de pagos, lo ideal es que esté vinculado a los hitos principales del proyecto. Cuando solo se fija el plan de pagos por tiempo, y el proyecto no avanza al mismo ritmo, entonces se distorsionan las condiciones de proforma. El más recurrente de estos casos se da cuando los permisos simplemente no salen en los tiempos esperados (muy común en Latinoamérica) y los compromisos de pagos de avance del terreno no esperan.
- Negociar la tierra y no considerar los costos necesarios para dejarla lista (por ejemplo, costo de terracerías, acceso, servicios, quita de relleno, demolición, entre otros). Muchas veces, al hacer

la planeación de un proyecto asumimos que los predios están listos para desarrollar, pero cuando revisamos en detalle, hay condiciones que debemos mejorar para poder realmente arrancar un proyecto. Estas mejoras siempre tienen un costo. Ese costo deberá restarse al valor del terreno y no agregarse posteriormente a la proforma.

- Negociar la tierra como *equity*. En función de la experiencia, lo ideal es que el cierre de las aportaciones se haga como porcentaje de venta (o de metros cuadrados) y no como *equity* (participación de capital del proyecto). Sin embargo, cuando este resulta ser el único camino para avanzar, se deben fijar ciertas condiciones que ayudan a que este esquema mejore. El principal problema que enfrenta este modelo es que no hay incentivos por bajar el capital del proyecto. En un escenario ideal, el desarrollador debería buscar minimizar el capital propio (apalancándose de otras fuentes de ingreso) para maximizar el retorno. Si se lograra reducir el requerimiento de capital, podría bajar el porcentaje de participación en el proyecto del desarrollador. Esto no tendría sentido porque una mejora operativa no debería incidir negativamente sobre el desarrollador. Es recomendable fijar el porcentaje de participación de los actores y mantenerlo aun cuando haya un menor requerimiento final de capital. En estos casos también debemos ser cuidadosos de los efectos que tiene un llamado posterior de capital, porque muchas veces los dueños de tierra no quieren aportar recursos adicionales.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Nos urge iniciar el proyecto.

El ímpetu por comenzar un proyecto provoca que los desarrolladores más “urgidos” flexibilicen sus condiciones. Como muchas veces ellos trabajan con dinero de inversionistas (terceros), hay más incentivo por iniciar y detonar el proyecto que por garantizar resultados contundentes. Por lo tanto, debemos ser fríos en la evaluación de oportunidades de inversión.

2. Una aportación puede significar tener acceso a otro nivel de proyectos.

Cuando conseguimos una tierra estratégica o de gran escala, esta negociación puede cambiar profundamente la realidad de un desarrollador. Sin embargo, no por ser una zanahoria más grande debemos de olvidarnos de las bases que nos permiten caminar hacia el largo plazo con firmezas y éxito.

3. Nos invade el “síndrome del optimismo”.

El síndrome del optimismo sucede en el momento en el que el desarrollador está por cerrar una oportunidad. Cuando no coinciden las condiciones exactas esperadas, empieza a hacer supuestos marginalmente optimistas sobre todas sus premisas, para que funcione su modelo. Un cambio marginal en muchas variables en simultáneo puede modificar drásticamente las bases del proyecto. Con este optimismo marginal, se puede decidir adquirir un terreno que debió haberse considerado bajo otras condiciones.

4. Una tierra que vale todo.

Quizás el peor de los orígenes sucede cuando hay una tierra muy deseable, generalmente en zonas muy maduras o AAA. Habrá muchos desarrolladores interesados en esas propiedades y, seguramente, más de una oferta de compra. Cuando estas ofertas se convierten en una subasta, las condiciones de compra se alteran. Es tanto el interés del desarrollador por la propiedad que se enfoca en conseguirla y después resolverá cómo capitalizarla. Muchas veces esta situación puede provocar que compre problemas más que posibilidades. Aunque estas propiedades parecen ser minas de oro, una exageración de las expectativas puede ser fatal.

Caso de aprendizaje

En un proyecto de vivienda vertical, un desarrollador se asocia con un dueño de tierra y deciden hacer una evaluación de porcentajes de la asociación en función de una proforma inicial. Para acelerar los tiempos del proyecto, acuerdan iniciar los temas de permisos

que posteriormente se podrían adherir a la nueva estructura legal. El estudio financiero arroja una composición inicial de la sociedad y se avanza en el proyecto. En el comienzo, el proyecto se complica debido a que se necesita hacer una aportación extraordinaria para acercar servicios y un acceso adicional que no se había contemplado. El dueño de la tierra se rehusa a efectuar la aportación, y el desarrollador no tiene los recursos dado que no se habían contemplado originalmente. Se solicita la llegada de un nuevo inversionista, pero el dueño de la tierra no quiere ceder participación, argumentando que debería ser cubierto por el desarrollador. Las dos partes se polarizan y el proyecto se termina frenando, y se pierden los recursos invertidos originalmente. Meses de negociación y el proyecto jamás se puede volver a reactivar.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

La negociación de tierra —en condiciones adecuadas— es una labor de complejidad relevante. Sin embargo, cuando revisamos internamente el interés que tiene la organización por esta tarea, por lo general se ve subestimada. Una de las recomendaciones fundamentales que hacemos todo el tiempo a los desarrolladores es la contratación de un *land finder*: un rol dedicado ciento por ciento a la búsqueda y negociación de tierra en condiciones favorables para su desarrollo. Este puesto puede depender de una dirección de nuevos proyectos o, en los casos de organizaciones más compactas, directamente de la dirección general.

Integrar un *land finder* a una organización inmobiliaria tiene dos grandes beneficios:

1. Será un motor constante para evaluación de propiedades. Esto quiere decir que siempre habrá alternativas para evaluar. Cuando no existe el puesto, hay altas y bajas en esta área puesto que los líderes tienen que dividir su tiempo entre temas operativos y de gestión de oportunidades. No contar con una persona de tiempo

completo en esta labor da a entender que no vemos el crecimiento de la empresa como algo prioritario.

2. Institucionalidad y consistencia al evaluar propiedades. La segunda ventaja de tener un *land finder* es que esta persona buscará solo aquellas propiedades que se adapten bien con las especificaciones que se le han dado desde el inicio, por lo que no estará alterando las condiciones con cada terreno que se presente. Esto es un enorme beneficio, porque nos asegura que las propiedades que analicemos estén dentro de las posibilidades de los proyectos. Cuando no se tiene un equipo específico del tema, cada alternativa que se acerca (como son pocas) se debe evaluar como una oportunidad única, y entonces el desarrollador se termina adaptando al terreno —en lugar de que las propiedades se adapten a los modelos de negocio y producto del desarrollador—.

Encarar el crecimiento de una organización inmobiliaria con un *land finder* será un movimiento clave que impulsará a las organizaciones hacia un crecimiento ordenado e institucional.

16

ERROR: FORZAR EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS CON BASE EN DEUDA

LECCIÓN: CAPITALIZAR LOS PROYECTOS CON NIVELES DE *EQUITY* ADECUADOS

Hay quienes dicen que la labor de desarrollo inmobiliario es como salir de cacería. El desarrollador deja la comodidad de su hogar en búsqueda del siguiente emprendimiento que pueda cazar para alimentar a su empresa —y a los suyos, por supuesto—. Al igual que en la cacería, hay temporadas muy buenas y otras donde hay escasez; sin embargo, las empresas no dejan de costar.

Hacemos esta analogía debido a que es común que muchos desarrolladores tengan que forzar las condiciones de un proyecto simplemente para lograr que este funcione, sobre todo en las épocas de escasez. Una de las maneras más sutiles de hacerlo es incrementando los niveles de su apalancamiento. En esa situación, un proyecto podría llegar a los indicadores de rentabilidad deseados, pero con altísimo riesgo.

Para exemplificar de manera breve la situación, veamos el siguiente caso:

Un proyecto generará ventas por \$100.

Su costo total asciende a \$95.

Para simplificar el caso, supongamos que este se inicia y termina en un año.

Esto indicaría que si utilizáramos capital propio, tendríamos una utilidad de \$5; alrededor de 5% de retorno anual (simplificando la estimación para el ejercicio).

Este rendimiento es muy bajo considerando los riesgos que enfrenta una inversión del tipo, por lo que se rechazaría el proyecto.

Sin embargo, siguiendo con ese ejemplo, si logramos conseguir una línea de crédito de \$75, la utilidad de \$4 (suponiendo un costo financiero de \$1) se impactaría con el capital propio invertido de \$20. Por tanto, habría un rendimiento de $4/20 = 20\%$. Si solo nos enfocáramos en el rendimiento, esta podría ser una inversión aceptable. Sin embargo, si vemos más allá, nos daremos cuenta de que el proyecto está montado sobre alfileres y cualquier variación sería catastrófica.

Supongamos que la construcción sufra un sobrecosto del 10%. Pensando en que los costos duros rondan el 50% del valor de venta, hagamos un breve escenario del ejemplo que veníamos presentando. En este sentido, el costo del proyecto sería de \$50, y una variación del 10% implicaría que este se incrementara a \$55. Con esta variación mínima, el proyecto (que apalancado tenía una utilidad de \$4) ya estaría en pérdidas. Por lo tanto, el proyecto que parecía un buen retorno de capital pasó a reportar pérdidas con una variación de tan solo 10% del costo de obra.

Pero entonces, ¿cuál es el nivel de apalancamiento ideal? No es que ese número sea una receta fija. Cada desarrollador deberá identificar el nivel de riesgo con el que desea trabajar, así como definir escenarios probables (según sus experiencias previas) y sus resultados. Lo que sí es una realidad es que si una inversión no parece apeteci-

ble cuando se debe hacer con recursos propios y un endeudamiento estándar, no tratemos de forzar el éxito del proyecto alterando los niveles de endeudamiento.

En México, por ejemplo, el crédito puente estándar ronda entre el 40% y el 70% del valor de construcción de la obra.

Consideraciones sobre la lección

El apalancamiento consiste en el uso de capital prestado (endeudamiento) para incrementar el retorno potencial de una inversión; dicho de otro modo, una empresa está apalancada cuando utiliza deuda (aumento de pasivos) para comprar activos. No es negativo en sí mismo, pues permite la expansión de la empresa vía la compra de activos; pero el exceso de deuda puede presentar dificultades de repago. En términos simples, significa **asumir deuda para invertir en activos que generen un rendimiento**; con ello la empresa obtiene una ganancia con dinero de otros. La tasa que obtiene como ganancia debe ser mayor que la tasa de interés pagada por el préstamo, por lo que la calidad de la inversión es clave.

De acuerdo a Carlos Rousseau, en su libro *Desarrollo Inmobiliario. Integrando las piezas*²⁵:

La mayoría de los préstamos de instituciones bancarias suelen ofrecer el capital a tasas de interés menores a las que busca el socio inversionista de un proyecto, además de permitir que su capital esté disponible para ser utilizado en más inversiones.

Sin embargo, no debemos descuidar el riesgo que implica obtener un crédito bancario, ya que comúnmente el banco solicita una serie de requisitos que el inversionista debe tomar en cuenta. En la mayoría de los casos, tanto el interés como el capital que provienen de un préstamo bancario deben ser liquidados al banco antes de que cualquier inversionista pueda obtener de regreso

²⁵ Carlos Rousseau, Monterrey: Editorial Digital, Tecnológico Monterrey, 2011, pág. 9.

su capital invertido y, en su caso, las utilidades del proyecto. Asimismo, el nivel de cobertura y garantías que fija un banco para un préstamo suele ser alto.

El empleo del apalancamiento es una buena alternativa a considerar para fondear un proyecto siempre y cuando la tasa esperada de retorno de la inversión (TIR) sea mayor al costo de pedir prestado (tasa de interés).

¿Por qué nos equivocamos?

1. El hambre de desarrollar un proyecto.

Cuando no se tiene trabajo, entramos en modo de urgencia y regularmente somos menos rigurosos con la evaluación de posibilidades. En ese sentido, pareciera que intencionalmente queremos lograr que las oportunidades funcionen —aunque no nos convenzan del todo—. Hemos tenido muchos casos en donde llegamos a un proyecto en el que ya se invirtieron recursos y los alertamos de que no es viable en las condiciones en las que se planeó originalmente. Suele ocurrir que sea necesario que alguien externo al proyecto ayude al desarrollador en su miopía causada por la escasez. Es recomendable que el desarrollador defina los parámetros que buscará de base en cada proyecto y tenga una guía clara que permita estandarizar su evaluación de oportunidades —aun en las épocas malas—.

2. Las facilidades de instituciones financieras.

En ocasiones, son los bancos quienes nos incentivan a sobreendeudarnos. Para ellos, la línea de crédito es un negocio, por lo que extenderla significa incrementar sus ingresos. Hemos tenido varios casos en los que el banco extiende la línea de crédito por encima de los estándares típicos y eso provoca que el desarrollador se deje llevar ciegamente ante esa posibilidad. De nuevo, él debe apegarse a los estándares definidos en su planeación inicial.

3. Engolosinarnos con los números de retorno.

Cuando uno se sienta a evaluar los números de un proyecto, es fácil caer en el error de engolosinarse. Y es que la línea de crédito

parece no afectar ningún otro parámetro del proyecto, y al incrementarla, suben dramáticamente los retornos. Lo que la hoja de cálculo no puede representar con la misma claridad es que también aumentan los riesgos del proyecto. No olvidemos el ejemplo citado al inicio de la lección.

4. Corregir errores de otras áreas del proyecto.

En determinadas circunstancias, no es que el desarrollador quiera endeudarse de más, sino que está enfrentando un incremento de costos producto de un imprevisto. Esta situación provoca que se deterioren los niveles de *equity* del proyecto y que los rendimientos sean nulos, a menos que se haga esta estrategia de “forzar” el proyecto. Si el desarrollador cae en este escenario e intencionalmente quiere jugar ese riesgo adicional, deberá estar consciente de que está enfrentando un escenario de mucho peligro y pueden incrementarse sus pérdidas. En estas situaciones es fundamental que los inversionistas originales estén bien informados de la situación y de las decisiones que se toman en el camino —junto con sus riesgos—. En sentido estricto, el nivel de apalancamiento debería disminuirse si el proyecto es muy riesgoso, y a diferencia de ello, en estos casos se está tomando la decisión inversa.

Caso de aprendizaje

Aunque no nos involucramos directamente, el caso de Tanarah ha sido muy citado en el mundo del desarrollo inmobiliario en México. Es un proyecto de plaza comercial, hotel y oficinas ubicado en una zona privilegiada de la ciudad de Monterrey. En dicho proyecto, se había considerado inicialmente un edificio de alrededor de doce niveles, en donde estaría el hotel, y los espacios sobrantes se destinarián a oficinas. La dimensión del edificio se consideró originalmente en función de las posibilidades legales y de los niveles de capitalización con los que contaba el proyecto. Ya avanzada la obra, el banco le extiende al desarrollador una línea de crédito que podía ser mayor a la requerida siempre y cuando se hiciera más grande el proyecto, para

que este fuera garantía de la línea de crédito. El desarrollador —sin analizar las implicaciones legales— decide incrementar la dimensión de la torre, incluso construye cuatro niveles más de altura por encima del tope máximo permitido por la ley de desarrollo urbano del momento. La estructura se tuvo que reforzar con cinturones de aleaciones especiales y se hicieron múltiples estudios para asegurarse de que pudiera soportar el incremento de niveles (ya que estaba semiconstruida). Al finalizar la obra y producto de un accidente al desmontar su grúa, el Gobierno local hace una auditoría profunda y decide que el edificio tiene faltas graves a la legislación urbana. El municipio emprende posteriormente una guerra legal que termina con la clausura de la obra y la DEMOLICIÓN de los cuatro niveles superiores. Se convierte en el primer edificio de la ciudad donde realmente la autoridad aplica una mano firme en el castigo a desarrolladores inmobiliarios. Por supuesto que el resultado financiero fue catastrófico: un proyecto sobreapalancado que, además, enfrenta frenos temporales, lo que implica cargar el mayor costo financiero (al haber ejercido la totalidad del crédito) sin poder ocupar el inmueble. A casi dos años de pleitos legales y de enfrentar el proceso de demolición, el inmueble aún no regresa a manos del desarrollador.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

La labor de la industria inmobiliaria tendría mucho menos dinamismo si no contara con el apalancamiento financiero. Los recursos provenientes de fondos, instituciones y banca facilitan y aceleran los procesos de generación de valor. Poder disponer de todos los instrumentos financieros es parte fundamental para que explotemos al máximo el potencial de nuestra industria. La realidad es que en Latinoamérica no están disponibles todas las herramientas financieras que se tienen en otros mercados más desarrollados.

Los siguientes cuatro ejemplos son productos financieros que ayudan mucho a nuestra industria y aún no están disponibles en Latinoamérica (por lo menos hasta el cierre de la edición de este libro).

1. Préstamos de pago solo interés.

Este tipo de préstamos se refiere a una herramienta en la que el deudor paga mensualmente la cuota de intereses y deja el pago del capital al final del período (con un máximo de veinte años). Es una herramienta que resulta especialmente relevante para proyectos patrimoniales en los que se busca justificar tasas de retorno para proyectos en renta. Como ejemplo, imaginemos un proyecto de apartamentos valuado en USD 400.000. Dicho proyecto genera USD 40.000 de ingreso anual, es decir, el equivalente a un 10%. Sin embargo, si se obtiene una hipoteca de USD 350.000 con pago solo de interés al 6%, entonces el flujo operativo sería de USD 19.000 (USD 40.000 al año - USD 21.000 costo de deuda al 6%). El capital invertido entonces habría sido de USD 50.000 y el retorno del 38% anual ($19.000/50.000$). Al largo plazo implica que la plusvalía de la zona permitiría hacer la liquidación de su valor total.

Esta herramienta causa un apalancamiento positivo muy relevante. Quizás antes de pedir créditos tan generosos, deberíamos empezar por buscar créditos para proyectos 100% de renta —que no existen en algunos países de Latinoamérica—.

2. Hipoteca en reversa.

Esta hipoteca funciona, como su nombre lo dice, a la inversa de una normal. Se pone en garantía una propiedad y se firma un contrato de hasta veinte años donde el dueño de ella empieza a recibir pagos mensuales. Al final del período contratado (o antes si el dueño fallece), la propiedad queda en manos de quien aportó los fondos.

Es una herramienta ideal para quienes desean utilizar el *equity* de sus propiedades como parte de su retiro. Incentiva un mayor interés en ahorro inmobiliario, ya que la gente reconoce que lo podrá liquidar cuando lo requiera de forma gradual y aun utilizando el inmueble.

3. *Wrap around mortgage*, mejor conocida como *Wrap*.

En este tipo de hipoteca, el vendedor le extiende al comprador una hipoteca “junior” que envuelve la propiedad y todas las deudas que tenga. El comprador entrega una nota de reconocimien-

to de adeudo y recibe un título en el que se incluye este tipo de deuda. El nuevo comprador hace pagos al vendedor, quien en turno es responsable de hacer los pagos de deuda(s).

Si el comprador incumple en los pagos, el vendedor tiene derecho a retomar la propiedad del activo. Dado que este instrumento es una forma de financiamiento del vendedor, tiene la ventaja de bajar las barreras de entrada para la compra de bienes raíces y acelera los procesos de compra de propiedades.

4. Cuentas de vinculación de consumo e inversión.

En estas cuentas, un cliente obtiene una hipoteca que está directamente vinculada con sus tarjetas de débito y crédito. Cuando firma o retira dinero de su cuenta de débito, el banco automáticamente retira el 1% adicional, que transfiere directamente a capital. En caso de una compra de tarjeta de crédito sucede lo mismo, con la ventaja de que el banco aportaría otro 1% como promoción de uso de su tarjeta (lo que quiere decir que se abonaría 2% a capital). En una hipoteca de veinte años, estas herramientas pueden reducir hasta en un 33% el tiempo de repago.

Este tipo de instrumentos empujan al ahorro en vehículos inmobiliarios además de que incentivan la movilidad.

Un llamado a la creatividad financiera: estos cuatro instrumentos demuestran que aún hay mucho terreno por mejorar en la visión financiera de la industria.

Los desarrolladores de mejores prácticas se involucran con las industrias relacionadas para mejorar de la mano y llevar su modelo al siguiente nivel.

17

ERROR: ESTRUCTURAR MAL EL FINANCIAMIENTO DE UN PROYECTO

LECCIÓN: SER ESTRATÉGICOS EN LA CONTRATACIÓN DEL APALANCAMIENTO PARA UN PROYECTO

Con la colaboración de **EMMANUEL PERALES**, socio-fundador de Prosperia

Los proyectos inmobiliarios enfrentan el reto de construirse con pocos recursos, dado que usualmente los clientes prefieren desembolsar el pago completo al escriturar. Esta dinámica provoca que los proyectos trabajen con flujos negativos durante todo el período de construcción. Para sufragar esta realidad sin tener que ampliar el llamado a capital del proyecto, los desarrolladores suelen usar créditos puente o créditos de construcción (el nombre varía según el país).

El crédito puente es un crédito de medio plazo que los bancos y las instituciones financieras otorgan a los desarrolladores de vivienda

para la edificación de conjuntos habitacionales, equipamiento comercial y mejoramiento de grupos de vivienda. Esta herramienta utiliza como garantía el proyecto mismo y se cierra conforme se dan las escrituraciones y entregas del proyecto.

Salvo en los casos de Venezuela y la Argentina, donde las condiciones macroeconómicas han impedido la penetración del crédito, prácticamente en todos los demás países donde hemos operado se utilizan créditos de este tipo. Es gracias a ellos que se han podido consolidar proyectos de gran escala.

Sin embargo, aunque son una herramienta importante, los desarrolladores suelen contratar el financiamiento sin un análisis detallado de sus condiciones. Algunas pueden afectar negativamente el desempeño financiero del proyecto. Por ende, el desarrollador inmobiliario debe ser cauteloso en la selección y el uso de estos créditos.

Consideraciones sobre la lección

Generalmente cuando se facilita la contratación de un crédito puente y se autorizan las líneas de crédito con varias opciones, el desarrollador tiene la opción de validar qué camino tomar. Sin embargo, cuando solo posee una alternativa, la decisión se complica —debido a que puede significar la detención del proyecto por completo—. Por ende, los desarrolladores deben incluir dentro de su proceso la preparación de materiales para dicho trámite.

Para iniciar el trámite de obtención de un crédito puente con alguna institución financiera, se deberán cumplir algunos requisitos básicos, los cuales constan de los documentos inherentes a la empresa y al propio proyecto por desarrollar. Los principales son:

- Base legal: deberá contener todos los documentos legales de la empresa (tales como actas, poderes, identificaciones, etc.), así como los del proyecto (título de propiedad, régimen de propiedad en condo-

minio, autorizaciones de fraccionamiento y construcción, pago del predial, etc.).

- Base técnica: deberá contar con los planos arquitectónicos, de lotificación, estructurales, de ubicación, licencias, permisos, factibilidades de agua potable, energía eléctrica, presupuestos, programas de obra, etc.
- Base financiera: contiene la información financiera histórica de la empresa solicitante del crédito, así como los flujos de efectivo del proyecto y sus premisas de elaboración sobre la base de un estudio de mercado.

Estos requisitos podrán variar de acuerdo a la institución con la que se esté tramitando el crédito, pero no queríamos dejar de citar la estructura general para que el desarrollador tenga en mente que la simple preparación de la entrega es un proceso que toma horas de trabajo y tiempo de integración. Muchas veces se toma la primera institución financiera que autoriza solamente porque no hay tiempo para esperar más autorizaciones.

Específicamente son estos los problemas que podría enfrentar un desarrollador con la contratación equivocada de un crédito puente:

1. Créditos caros: las condiciones en cuanto a tasas de interés y comisiones varían de acuerdo a cada institución financiera. Un análisis detallado deberá hacerse sobre todo para estudiar todos los cobros que la institución le hará al proyecto.
2. Condiciones para liberación de escrituración: quizás sea la cláusula más difícil de prever. Está relacionada con los requerimientos que tiene el banco para iniciar con escrituraciones (entrega a clientes). En ese sentido, el banco puede requerir un monto de pago por unidad o montos de pago del crédito, lo cual limita el flujo del desarrollador al momento del cierre del proyecto. Lo ideal es validar que las premisas de pago final coincidan con la planeación financiera de cierre.
3. Estructura por fases de proyecto: mismo caso que en el punto anterior, el banco puede detener el crédito para una segunda fase hasta cerrar la primera etapa. O podría integrarlo en una sola

línea de crédito que puede ser perjudicial porque será difícil dividir los costos financieros o implicaría cargar a la segunda fase los que vendrían acarreados de la primera. Es necesario validar las condiciones para el manejo de esta situación.

4. Venta de cartera o caída en *default*: aunque no es una situación tan común, cuando una institución vende su cartera o cambia de responsable, aparecen condiciones no previstas por el desarrollador. Por eso es importante que este verifique las cláusulas concernientes a estas situaciones.
5. Inestabilidad macroeconómica: cambios económicos estructurales pueden provocar que se incrementen las tasas de interés, lo que impacta fuertemente en el costo del crédito. Es fundamental validar —en casos de contratación a tasa variable— con qué coberturas cuenta el crédito contratado en estas situaciones.

Para el caso de proyectos patrimoniales, en Latinoamérica aún estamos atrasados en la cantidad de herramientas disponibles para su financiamiento. Al día de hoy, la experiencia nos muestra que solo se financian proyectos que tengan contratos ya firmados de largo plazo. Estos créditos, llamados “créditos estructurados”, funcionan bien con contratos con plazas comerciales ancladas o *build to suit*. Sin embargo, son difíciles de gestionar cuando se pretenden desarrollar proyectos de oficinas o locales comerciales pequeños. En otros mercados desarrollados (como el de los Estados Unidos) se puede gestionar un crédito puente de inicio para después reemplazarlo por otro cuando se tengan listos los contratos.

Seguramente cuando se hagan más comunes los créditos (ya sean estructurados o la combinación de puente-estructurado) para proyectos patrimoniales, habrá mucho más de este tipo de proyectos.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Desesperación por no tener recursos y experimentar atrasos en los tiempos del proyecto.

Cuando se inician las labores comerciales, es fundamental que los clientes vean avances constantes en el proyecto. Cuando una obra no avanza en absoluto por falta de recursos, inicia el nerviosismo de los clientes —que puede llegar hasta cancelaciones—, por ello muchas veces el desarrollador toma la primera alternativa de crédito que se le autoriza. Hemos tenido varios casos en los que ya después de haber tomado una decisión aparece otra alternativa de financiamiento más económica, pero el desarrollador no puede cambiar por la complejidad y los costos que supone una desviación en su decisión. Por eso el desarrollador debe estar ciento por ciento seguro de la decisión que está tomando en torno a este tema.

2. Una sola opción autorizada de crédito puente.

En ocasiones, después de ingresar en un par de procesos, solo uno de los bancos autoriza el crédito para el proyecto. Dado que no se tienen considerados los tiempos para iniciar otros trámites, el desarrollador se ve forzado a tomar la opción que tiene autorizada, aunque no esté de acuerdo con alguna de sus cláusulas. Es importante que los desarrolladores prevean estos temas al ingresar a un abanico de instituciones, de las que previamente deben haber analizado todos sus condicionantes.

3. No considerar los tiempos de autorización en la ruta crítica del proyecto.

Suele ocurrir que las instituciones financieras pueden demorar hasta tres meses en analizar toda la documentación para luego dar o negar su autorización. El desarrollador deberá considerar el peor escenario para ingresarlo en su ruta crítica y así conservar el ritmo del proyecto —aun cuando las instituciones financieras se tarden más de lo previsto—.

Caso de estudio

Agwa

Agwa es un proyecto de usos mixtos en una de las mejores zonas de la ciudad de México. Dada la escala del proyecto, se sabía que su es-

tructuración iba a requerir una labor estratégica de gestión de recursos tanto de capital como de apalancamiento. En una participación estratégica, el desarrollador decidió invitar a la institución financiera (Invex) desde la gestión de capitales, así integraba información financiera y lograba una transparencia absoluta en el proyecto. En el avance posterior a la estructuración del capital, el mismo banco tenía las bases para otorgar el crédito puente, lo que facilitó los tiempos y procedimientos para ambas instituciones. Aunque internamente en el banco eran dos áreas diferentes las que operaban las herramientas financieras, consolidar en una sola empresa los requerimientos permitió velocidad de gestión y facilitó mucho el procedimiento administrativo. Aunque el banco no aportó los recursos de capital a riesgo —estos son aportados por terceros convocados por la institución—, tener un proyecto desde su estructuración permitió un proceso más fluido y mayor tiempo para su análisis.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

El apalancamiento de un proyecto puede ser una excelente alternativa en el escenario más optimista de tiempos. Sin embargo, siempre hay complicaciones en la operación de nuestros emprendimientos. Para el tema de esta lección, es extremadamente importante tener los siguientes dos elementos:

1. Plan de contingencia para eventualidades de tiempo.

¿Qué sucede cuando alguna eventualidad retrasa al proyecto? Esto implicará costos adicionales además de los financieros. El desarrollador debe prever un plan de contingencia en el que se especifiquen claramente las acciones que se derivarán de una situación que afecte los tiempos del proyecto (de manera considerable). Pensar en desastres naturales, paros laborales, etc.

2. Plan de cierre de proyecto.

Al final del proyecto, cuando se utiliza al ciento por ciento la línea de crédito contratada, se dan los costos financieros más importantes. En esos momentos, los días y las horas laborales cues-

tan más de lo que a veces quisiéramos creer. Es importante que el desarrollador cuente con un plan de cierre de proyecto, donde se integre un equipo de trabajo, un procedimiento y una cultura de trabajo especial que promueva la eficiencia y el ahorro en costo financiero. Solo con un cierre agresivo se puede lograr mantener rentabilidades interesantes en proyectos especulativos.

Con un plan de contingencia y un plan de cierre, el desarrollador inmobiliario se profesionaliza y se prepara para buscar resultados extraordinarios en cada emprendimiento que trabaja.



DIRECCIÓN
DE PROYECTO

18

ERROR: FORZAR LA SALIDA A VENTAS

LECCIÓN: SALIR A LA VENTA CUANDO ESTAMOS COMPLETAMENTE LISTOS

En desarrollo inmobiliario especulativo, uno de los costos más importantes es el tiempo. Como vimos en la lección anterior, el tiempo está vinculado al costo de capital de pedir recursos de fondos o instituciones bancarias. Frecuentemente, los desarrolladores desean anticipar o forzar la salida a la venta por dos motivos: por un lado, para acelerar los tiempos del proyecto buscando ahorros en costos; y por otro, para alargar el tiempo de preventa y, así, tener más dinero de clientes, que en teoría debería ser más barato que el de terceros financieros.

Cuando esta prisa por salir a comercializar provoca que el proyecto se lance sin estar completamente listo, los resultados pueden ser perjudiciales para el proyecto mismo.

Por lo tanto, un desarrollador inmobiliario deberá buscar la forma de acelerar los tiempos de su período de planeación, pero de ningún modo forzar la salida a la venta si no está listo para ello.

Como aclaración, tampoco nos parece adecuado que los desarrolladores esperen demasiado para activar comercialmente un proyecto. Arrancar la obra e invertir recursos sin preventas implica que los resultados del proyecto se están impactando porque se alarga innecesariamente el tiempo de ventas. Como dirían las abuelas mexicanas: “Ni tanto que queme al santo ni tan poco que no lo alumbre”.

Consideraciones sobre la lección

La duda fundamental, entonces, es: ¿cuándo estamos verdaderamente listos para salir al mercado?

De acuerdo a nuestra experiencia, estos son los puntos mínimos requeridos para poder lanzar comercialmente un proyecto. No quiere decir que sean absolutamente todos los requerimientos de planeación del proyecto, sino más bien una lista mínima de lo indispensable para buscar acortar los tiempos, como decíamos al inicio de la lección.

Checklist de necesidades previas al lanzamiento comercial:

1. Estudio que determina condicionantes de deseabilidad del mercado.
2. Proyecto arquitectónico y urbanístico validado ante el mercado: de acuerdo a la metodología de validación (ver lección 8, página 91).
3. Planeación financiera integral, incluyendo estado de resultados y flujos. Análisis de supuestos financieros y documentación de escenarios de estrés del modelo financiero (ver lección 14, página 147).
4. Vinculación del proyecto arquitectónico con la certidumbre de presupuesto integral de obra. Aunque no se hayan elaborado los concursos finales, sí se deben tener presupuestos de inicio de todas las partidas de la obra.
5. Estructura legal terminada. Bases legales que dan certeza al proyecto. Elaboración del fideicomiso o sociedades.
6. Permisos y autorizaciones gubernamentales. Como mínimo tener el uso de suelo requerido para el proyecto. Es importante

consultar localmente qué permisos son obligatorios para la salida a la venta (ya que varían según la ciudad).

7. Equipo integral del proyecto reunido y validación de riesgos desde todos los ángulos: ingeniería, costos, gerencia de obra, agencia de marketing, gestores, etc.
8. Fuerza de ventas estructurada, capacitada y lista. Aunque generalmente se da este punto por sentado, es necesario que el perfil de la fuerza de ventas coincida con lo requerido por el proyecto.
9. Estrategia de precios, listas iniciales y condiciones de aumento. Preparación de todas las condiciones económicas del proyecto.
10. Contratos, ofertas de compra y reglamentos. Todos los documentos legales que recibirá el cliente al momento de compra deben estar listos para su entrega. Cuando haya elementos que deban incluirse en esos documentos, pero que se consiguen luego de la fecha de compra, lo ideal es dejarlos citados en anexos y, por supuesto, entregarlos una vez que sea posible (ejemplos de estos anexos serían un listado de acabados o un documento en el que se expliquen los alcances de las garantías).
11. *Showroom* y materiales de venta. Para dar certidumbre a los clientes, y por lo tanto al proyecto, es necesario contar con un espacio físico que les otorgue la posibilidad de experimentarlo. Entre más contundente sea ese espacio, más fácil será la labor comercial. Como mínimo, un espacio móvil en el predio o un área en la oficina del desarrollador, aunque esto puede afectar el rendimiento del proyecto.

Además de estos once puntos, en cada instancia específica del proyecto habrá otros temas que serán del mismo nivel de relevancia.

Industrial: documentos legales de certidumbre de servicios.

Comercial: contratos de anclaje tradicional.

Médico: certidumbre de cobertura médica (para caso de medicina privada). Integración de grupo de médicos inicial.

Es importante destacar que acortar los tiempos de salida a la venta no quiere decir forzar la planeación. En la planeación del proyecto hay

enorme posibilidad de agregar valor, y forzar sus tiempos implica saltar instancias de análisis relevantes que pueden agregar valor por encima del tiempo.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Presión económica de costos financieros.

Sin duda, el más directo de todos los orígenes del error. Cuando pedimos dinero a un fondo o banco para la compra del terreno, o solicitamos capital de arranque, cada día cuesta. Entre más rápido salgamos a vender, creemos que estamos minimizando el tiempo total del proyecto y así ahorrando y generando mejores resultados.

2. Deseo por minimizar el *equity* sobre la base de preventa agresiva (más tiempo en preventa sin obra, más capital recaudado).

Si el proyecto tiene más meses de preventa, puede recaudar más dinero de clientes. Algunos desarrolladores desean maximizar este ingreso para “apalancarse” con los clientes. No hablaremos en este momento de si es una estrategia positiva o negativa, pero si esta provoca que se inicien ventas sin estar listos, entonces afectará al proyecto completo.

3. Salir a vender en temporada alta.

En algunos mercados hay ciclos muy marcados. Un ejemplo claro son las ferias que han sido tan importantes en mercados de Centroamérica, como Costa Rica y Panamá. Por lo mismo, el desarrollador quiere estar listo como sea para ese evento o momento. Muchas veces, adelanta la salida a la venta simplemente para tener presencia, y esto puede ser perjudicial.

4. Presión sobre porcentaje de unidades vendidas para lograr un crédito puente.

En México, el requerimiento estándar es de 30% de las ventas del proyecto para poder aspirar a un crédito puente. Debido a que muchos desarrolladores no cuentan con el capital para avanzar en obra si no se les aprueba este crédito, llegar a ese 30% es imprescindible y urgente. Si se adelantan las ventas, se puede tener más tiempo de “colchón” para esperar dicho proceso.

5. Aprovechar una oportunidad de baja oferta de mercado.

En algunas ocasiones de escasez o después de cambios a la regulación urbana, la oferta se encuentra limitada y se crean grandes posibilidades de inversión. Estas magnas oportunidades traen consigo limitantes de tiempo, pues una vez que han sido detectadas, varias empresas se enfilan a cubrirlas. Quien pega primero puede pegar más fuerte, por lo que se recomienda acelerar mucho el proceso. Como en todo, este deseo de control estratégico es válido siempre y cuando no se incurra en incumplimientos del proceso de planeación.

6. Forzar la velocidad de planeación.

Un proyecto completo necesita tiempo para planearse integralmente. Si se acelera la planeación solamente por interés de ganar tiempo, se corren riesgos en función de la calidad del producto creado y se pueden perder oportunidades de generación de valor.

Casos de aprendizaje

Caso 1

Un desarrollador español llega a México para hacer inversiones en diferentes plazas del país. Su estrategia, dice él, es la de crear fenómenos comerciales basados en su capacidad de olfato de oportunidades de mercado. Después de afinar las ciudades donde iniciarán y concretarán la aportación de la tierra, aceleran al máximo la salida comercial. En semanas están listos para un magno evento, en donde logran prevender dos torres de un *master plan* de cuatro. Se concretan 87 ventas en un fin de semana, lo que desata una oleada de aplausos en el equipo comercial e internamente en la organización. Sin embargo, la preventa se da sin la finalización de los presupuestos de obra y habiéndose firmado contratos vinculantes. En cada torre, se pierden cerca de USD 1 millón porque los costos se disparan a raíz de particularidades del predio. El aportante de la propiedad —quien además esperaba parte de los resultados del proyecto para completar su precio deseado— nos comenta que prácticamente “regalaron dinero junto con cada departamento”.

Caso 2

Un desarrollador tiene un predio muy atractivo para realizar una vivienda horizontal en la ciudad de Panamá. Por la escasez de producto horizontal, todo apunta a que el proyecto será un éxito. Después de asegurar los temas legales y la liberación del permiso, se está a semanas de la feria más importante de la ciudad. Por supuesto que se decide participar en ella, lanzan fuertemente el proyecto y se desata el interés comercial del mercado. Semanas posteriores, el desarrollador se da cuenta de que deberá mejorar la condición del suelo y ese proceso insumirá más de un año, tiempo durante el que no puede ni siquiera construir el *showroom*. El interés se convierte en desaprobación y se pierde el posicionamiento del proyecto —junto con las inversiones de marketing—.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

En sentido teórico, la presente lección es clara y contundente. Sin embargo, la realidad práctica del desarrollo inmobiliario provoca que nos tengamos que desviar muchas veces del camino ideal simplemente para poder salvar un proyecto. Por esto, es relevante aclarar en esta lección tres sugerencias:

1. La planeación (previa a lanzar el producto a la venta) es la parte del proyecto donde se puede generar más valor por parte del desarrollador. Por ello, el tiempo que se le asigne a esta instancia no debe estar en función de ganar tiempo para acelerar la preventa, sino de agregar valor. Forzar la velocidad de planeación también puede traducirse en efectos negativos para el proyecto. Por lo tanto, es fundamental que el desarrollador estructure su modelo de negocio de tal forma que le permita tener el tiempo necesario para cumplir cabalmente dicha planeación.
2. En momentos difíciles, siempre se deberá tomar la decisión valorando los riesgos que ella conlleve. Muchas veces, el desarrollador se va a encontrar entre la espada y la pared. No salir a la venta puede significar perder el proyecto, no alcanzar el finan-

ciamiento o, incluso, no causar impacto con la obra. Aquel líder que toma la decisión en contra del deber ser tiene que actuar en consecuencia de los riesgos que implica el camino tomado.

3. Lo ideal es contar con un *project manager* experto en planeación y procesos de salida comercial. En nuestros años al frente de múltiples proyectos, hemos observado que hay perfiles diferentes de *project managers*. Una cosa ha sido muy evidente: aquellos que son extraordinarios en la etapa de planeación frecuentemente no son tan buenos ya en la ejecución de la obra. Por lo mismo, cuando la escala de las organizaciones lo permite, es recomendable tener un equipo para la etapa de planeación, preconstrucción y preparación de salida a la venta, y otro que reciba el proceso cuando se arranque el proyecto para llevar el ciento por ciento de la ejecución de obra. Idealmente, los procesos de obra inician con la salida a la venta —o posteriormente a ella—, por lo que no hay avances en temas técnicos que caigan entre las dos instancias.

El ritmo al que avanza un proyecto es un arte que se va entendiendo con la experiencia. Un líder de proyectos carismático se comporta como un director de orquesta que lleva el ritmo justo. Un cambio en la pauta —acelerando o alejando la música— provoca que se pierda absolutamente la melodía.

Para complementar este último punto, anexamos una publicación conjunta de Grupo 4S y Nest.

La orquesta sinfónica del desarrollo inmobiliario²⁶

Con la participación del Arq. Pedro de los Santos (Nest)

El problema del desarrollo inmobiliario hoy en día es que se distorsiona en protagonismos acentuados del equipo del proyecto. A veces es el arquitecto egocentrista, en otras el desarrollador

²⁶ Documento redactado por el equipo editorial de Grupo 4S con el permiso y colaboración de Nest.

oportunista, y actualmente hasta los constructores quieren liderar a su favor las variables del emprendimiento.

El éxito de Nest radica en su capacidad para dirigir armónicamente la orquesta de actores y poder entender que el valor está en el resultado: la pieza musical. Este resultado tiene que ver con un cumplimiento responsable de los compromisos asumidos ante nuestros inversionistas y con otorgar valor al entorno que sirve el proyecto. Lo que tenemos claro es que seremos la mejor orquesta en el largo plazo, no a las carreras. No buscaremos las medallas ni las grandes recompensas económicas; simplemente queremos hacer los proyectos que silenciosamente mueven a la ciudad adelante.

Para dirigir la pieza, nuestro trabajo fundamental como desarrolladores es mirar hacia el entorno. No solamente en lo estético, sino también en el sentido funcional y en la viabilidad económica. Nuestros proyectos son vehículos de inversión que hacen ciudad, pero nunca caprichos de nuestra oficina o la de nuestros colaboradores.

La labor conjunta de Nest y Grupo 4S ha sido muy importante para ayudarnos a escuchar mejor los latidos del mercado. Debido a que este está cambiando todo el tiempo, hay que estar receptivos a esas modificaciones y tomar decisiones con base en esas necesidades. Aunque tenemos un portafolio de múltiples proyectos exitosos, no hay una receta única detrás de todos, sino más bien reflejan el compromiso del artesano que invierte su propio tiempo en refrendar hasta el último detalle sonoro de su pieza.

En ese sentido, Nest se enfoca en conceptos. Se entiende por “concepto” al proyecto inmobiliario que responde a las necesidades de un mercado, pero al mismo tiempo propone.

Propone vocación, sin forzar las cosas.

Propone futuros alcanzables.

Propone inversiones interesantes para los usuarios (nuestro cliente debe hacer negocio también).

Propone amistad y comunidad.

No le tenemos miedo al mañana, porque solo con el tiempo se logran apreciar las grandes obras maestras. La de Nest será un legado de compromisos cumplidos y de pasos sólidos. Bienvenido a la música clásica del desarrollo inmobiliario.

19

ERROR: NO FORMAR UN EQUIPO

MULTIDISCIPLINARIO DE TRABAJO PARA EL
PROYECTO O AVANZAR EN LAS DECISIONES
DE UN PROYECTO CON UNA SOLA
ESPECIALIDAD

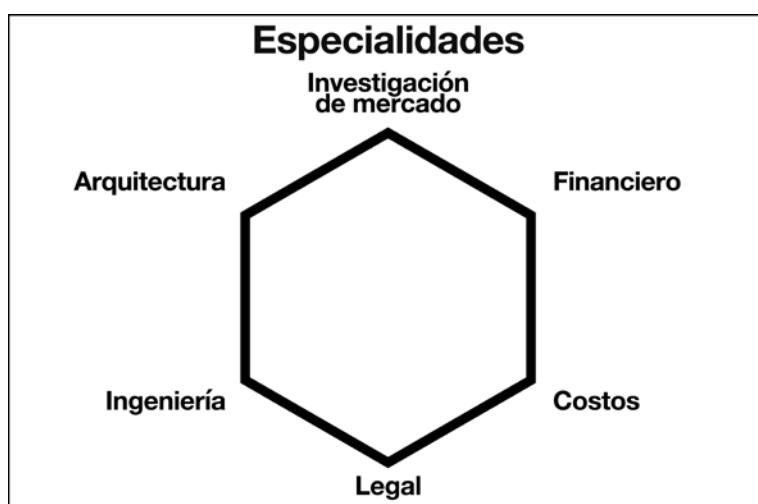
LECCIÓN: INTEGRAR COLABORATIVAMENTE AL EQUIPO

Es sabido que el desarrollo inmobiliario es una actividad que integra múltiples especialidades. Es un punto de convergencia entre talentos cuya sinergia une el arte con los negocios y las posibilidades físicas. Lamentablemente, en ocasiones, esa labor integradora se olvida y los proyectos se inician como si solo dependieran de alguno de los tres elementos. Bajo esa óptica, se da comienzo al proyecto con una sola especialidad o se trabaja de manera aislada en todos los temas.

Por eso, creemos fundamental hacer hincapié en que los resultados de un trabajo colaborativo son extraordinarios. Compartimos tres de sus principales ventajas:

1. Cada actor aporta un ángulo diferente y “cuida” los intereses del proyecto desde su punto de vista.
2. Al haber más cerebros trabajando en el proyecto, hay una visión más profunda de los detalles.
3. Los actores aportan lecciones aprendidas y pueden preparar el proyecto para sus riesgos principales.

En el futuro del desarrollo inmobiliario, todos los proyectos deberán ser abordados a través de un trabajo colaborativo.



Consideraciones sobre la lección

Nuestra propuesta para la ideación del producto se fundamenta en la colaboración. En la literatura sobre negocios, los modelos colaborativos de múltiples actores externos se conocen como “modelo Hollywood”. En este modelo, el productor (desarrollador) tiene un guion (terreno) para el cual convoca artistas (expertos) que poseen un valor relevante para el proyecto. Dado que cada proyecto permite convocar a un equipo diferente, los resultados por sí mismos serán auténticos y únicos, lo que representa un factor de enorme peso para dotar de personalidad a los proyectos.

En este modelo de colaboración es importante cuidar los siguientes aspectos:

a. Participantes.

En el proceso de conceptualización es clave que participen los actores correctos. En este sentido, son tres las variables que nos indican si el equipo está completo y bien constituido. Un grupo de trabajo regularmente se compone de entre seis a ocho personas. En el caso de las empresas, su participación cuenta como una persona aunque sea un grupo de personas. Es importante que dentro del grupo exista una diversidad de:

a.1. Especialidades.

El equipo contempla expertos en costos y construcción, equipo de arquitectura, equipo de diseño de interiores, análisis de mercado, análisis financiero, expertos en costos, etc. A mayor escala del proyecto, mayor cantidad de especialidades y, por tanto, mayor solidez para el equipo. Por esta razón, los proyectos de gran escala transmiten mayor precisión en los detalles: entre más actores involucrados, más detalles cubiertos.

a.2. Perfiles.

En el clásico libro de negocios *E-Myth** se presentan tres personalidades que conviven dentro de toda empresa: el administrador, el técnico y el emprendedor. El primero tiene un enfoque más acentuado sobre la visión financiera del negocio. El segundo contempla los aspectos de la construcción, sus tiempos, sus retos y sus posibilidades. En tanto el emprendedor posee la personalidad proactiva para intentar cosas nuevas; presenta una mayor aceptación de la ambigüedad y la incertidumbre. En el equipo ideal conviven expertos de los tres perfiles.

a.3. Experiencias previas.

Las experiencias previas de los participantes se definen como el bagaje cultural que adquieren antes del proyecto. Formar un equipo con una mayor diversidad (origen, gustos persona-

* Disponible en español: Gerber, Michael E.: *El mito del emprendedor. Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*. Barcelona: Paidós, 1997.

les, *hobbies*) enriquecerá la dinámica de conversación. Entre más heterogéneo sea, más divergentes serán las propuestas que, finalmente, se volcarán en el proyecto.

b. Trabajo conjunto

Las sesiones de trabajo se llevan a cabo de manera conjunta. En la conceptualización de proyectos no hay espacio para el aislamiento y los trabajos autónomos. Al igual que en una película, los actores mantienen el compromiso aun detrás de cámaras.

En esta visión de participación son tres los grandes hitos diferenciadores de la forma de colaborar:

1. La nueva mecánica se desenvuelve como un equipo, sin un liderazgo dictatorial ni jerarquías. Durante las sesiones, los participantes gozan de los mismos derechos de expresión y no deben ser discriminados por su profesión, aun cuando opinen sobre temas fuera de su área de especialidad.
2. Adicionalmente, se elimina la visión de trabajar de forma aislada e independiente.
3. Finalmente, y para que funcionen los dos puntos anteriores, el desarrollador debe convertirse en un *coach* y moderador del equipo. Su responsabilidad es mantener vivo el ambiente de trabajo y la discusión, así como incentivar a cada actor para que haga un esfuerzo extraordinario en cada área.

Una preocupación constante en este modelo radica en el tiempo que requiere ser invertido por los especialistas. Nuestra metodología considera la escasez de tiempo, por ello establece que las reuniones y el trabajo colaborativo para temas concretos se realicen con agilidad y efectividad.

Queremos dejar en claro que “trabajo colaborativo” no es sinónimo de “trabajo en grupo”, para eso nos parece muy apropiado el siguiente cuadro²⁷ en el que se marca la diferencia entre ambos:

²⁷ Extraído de: http://users.servicios.retecal.es/sblanco2/html/espacios_virtuales_de_colabora.HTM

	TRABAJO EN GRUPO	TRABAJO COLABORATIVO
SUJETOS	Grupos heterogéneos	Grupos homogéneos
LIDERAZGO	Hay un líder	Compartido por todos
RESPONSABILIDAD DEL TRABAJO O APRENDIZAJE	Individual	Compartida
OBJETIVO FINAL	Completar una tarea	Aprendizaje y relación con otras especialidades
ROL DEL COORDINADOR	Tomar las decisiones	Tiene una escasa intervención: solo observa y retroalimenta sobre el desarrollo de la tarea

¿Por qué nos equivocamos?

1. Nuestro propio *background*.

Cada uno de nosotros —quienes lideramos los proyectos inmobiliarios— tenemos un origen: ya sea que vengamos de la parte arquitectónica, de la de negocio o de la constructiva. De ahí que pueda ocurrir que seamos propensos a darle más importancia a nuestro rol. Eso puede mermar mucho la capacidad del proyecto por no integrar una verdadera cultura colaborativa.

2. Las prisas por sacar adelante el proyecto y la noción de que colaborar significa frenar.

Para algunos desarrolladores, involucrar más gente significa frenar la velocidad de planeación. Por lo tanto, buscan aislar las especialidades y forzar sus cronogramas para lograr cerrar el proyecto en un tiempo más eficiente. De acuerdo a nuestra experiencia, si la dinámica de trabajo colaborativa es clara, no provocará retrasos.

3. Actitud de algún miembro del equipo.

En ocasiones hay disponibilidad colectiva, pero uno de los especialistas actúa en contra del rol de participación. Entonces se fragmenta la cultura de trabajo, se generaliza el desencanto e, incluso, los actores prefieren actuar de manera aislada.

Caso de estudio

Koinox y los “Charrettes”²⁸

Koinox es un desarrollador mexicano que trabaja intensamente en la integración y colaboración de sus equipos. Para ello, creó una metodología específica que inicia con eventos puntuales para integrar y alinear a todos los participantes. Entonces, reúne a los actores en unos eventos llamados “Charrettes” en los que trabajan fuertemente por largas jornadas hasta tener avances colaborativos sustanciales. Estas reuniones suelen hacerse incluso en locaciones aisladas y con todos los equipos técnicos y humanos de soporte requeridos para lograr una solución completa al reto planteado. Para hacer más explícito el ejemplo: en ocasiones, en 48 horas, mediante esta metodología logran tener un anteproyecto arquitectónico volumétrico que coincide con los resultados del estudio de mercado y arroje un escenario financiero válido para efectos de inversión.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

En el libro *Innovación en desarrollo inmobiliario*²⁹, sugerimos un proceso de ideación iterativa. En este proceso, el equipo propone ideas en torno a cómo materializar la diferenciación del proyecto, un elemento central en la estrategia para posicionarlo. Estas ideas son puestas al escrutinio de todos los especialistas. Estrictamente hablando, primero se debe armar una síntesis de todas las opciones concebidas por el equipo de desarrollo, y, posteriormente, extender las posibilidades de cada idea.

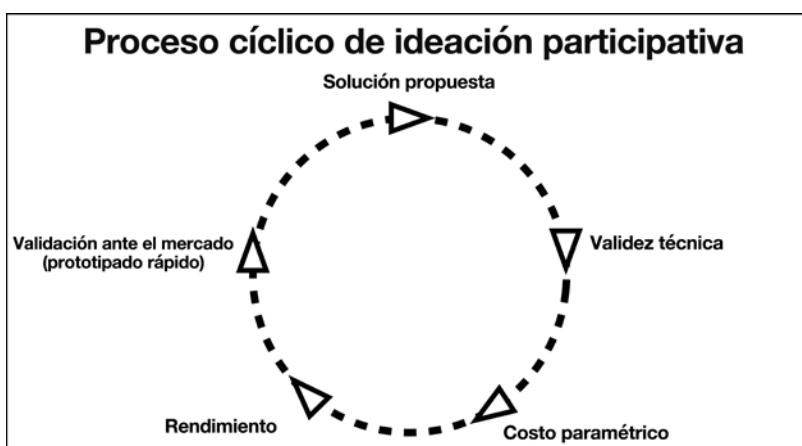
La ideación participativa es un proceso cílico de trabajo en el que suceden las siguientes fases:

28 Este término tiene su origen en los carros que, en el siglo XIX, se utilizaban para recoger los trabajos de los estudiantes de la École des Beaux-Arts, París, quienes de este modo ganaban tiempo para dar los últimos detalles a sus obras. Luego el término se comenzó a utilizar para referirse al modo intenso en que trabajan los grupos de estudiantes de Arquitectura o Diseño, cuyos integrantes se esfuerzan por largas jornadas para cumplir con los plazos de entrega.

29 Carlos Muñoz 4S, Buenos Aires: Bienes Raíces Ediciones, 2014, capítulo 5.

1. Solución propuesta: cualquiera de los especialistas expone una idea para materializar la diferenciación requerida (como mencionamos, es preferible crear la lista con muchas opciones antes de ir al siguiente paso).
2. Validez técnica: se determina si la solución propuesta tiene una respuesta técnica dentro de las posibilidades temporales del proyecto.
3. Costo paramétrico: el equipo de costeo presenta números paramétricos sobre la solución propuesta.
4. Rendimiento: todo el grupo de trabajo determina los rendimientos marginales que genera esta solución. ¿Existe valor para la comercialización? ¿Existe valor de uso? Si la solución logra validez técnica y financiera, y, además, aporta valor de venta o de uso, entonces se presenta como una variable de diferenciación lista para el mercado. En caso de estancarse en alguna de las etapas, el ciclo se reinicia buscando otra solución propuesta. Estas soluciones se acompañan por bocetos del equipo de diseño para poder visualizar a nivel arquitectónico la idea presentada.
5. Validación de la hipótesis ante el mercado: a través de herramientas de validación, como la Preventa Simulada®, se determina si la hipótesis que generó el equipo es compartida por el público meta y cómo se puede hacer más contundente para este público.

Un equipo de trabajo que opere este ciclo con velocidad y logre iterar en múltiples ocasiones estará un paso adelante del mercado.



20

**ERROR: COMENZAR EL PROYECTO CREYENDO
QUE LOS PERMISOS SE OTORGARÁN PRONTO**

**LECCIÓN: NO SUBESTIMAR LOS TIEMPOS
LEGALES**

Los permisos y las inspecciones son un paso obligado para el desarrollador, y están establecidos, predominantemente, para la protección de las ciudades. Sin embargo, son uno de los principales dolores de cabeza del desarrollador, porque representan una enorme incertidumbre. No solo porque los requisitos varían según la ciudad y el tiempo, sino porque, a veces, las decisiones tomadas por quienes deben autorizar los desarrollos parecen ser muy subjetivas.

En ese mar de incertidumbre se agrega una variable más: el tiempo que toma la liberación definitiva del permiso de construcción, y todas las instancias previas que implica llegar a esa meta. Muchos desarrolladores pronostican una fecha y basados en eso asumen costos y riesgos importantes. Los más claros son:

- Lanzar el proyecto a la venta, ya que el permiso “está por salir”.
- Pronosticar meses de costo financiero de recursos hundidos en el terreno.

- Presupuestar costos preoperativos mensualmente con una fecha de salida de permisos.

Una y otra vez nos encontramos con que la realidad latinoamericana es dolorosa: las instituciones gubernamentales no trabajan con la eficiencia que deseamos. El desarrollador debe ser cuidadoso para que esos costos adicionales de tiempo de gestión no lleguen a mermar la rentabilidad o a frenar completamente el proyecto.

Consideraciones sobre la lección

Para poder evaluar la complejidad y el funcionamiento de nuestros sistemas gubernamentales de trámites, lo ideal es contar con un parámetro de referencia. En ese sentido, el estudio *Doing Business*³⁰ es la referencia mundial de comparación.

Doing Business analiza y compara las regulaciones pertinentes que atañen al ciclo de actividad en pequeñas y medianas empresas nacionales de 189 economías. La recopilación más reciente de datos para este proyecto se completó en junio de 2014.

Este ámbito registra los procedimientos, el tiempo y los costos necesarios para construir una nueva bodega, incluyendo la obtención de las licencias y los permisos aplicables; la presentación de las notificaciones necesarias; la solicitud y el recibimiento de las inspecciones requeridas; así como la obtención de conexiones a los servicios de agua y drenaje.

El estudio muestra también cuáles son los países líderes en eficiencia gubernamental a nivel internacional. Para el tema de permisos, en primer lugar figuran casos asiáticos. En Hong Kong por ejemplo, se requieren solo cinco pasos para llegar a una licencia. Asimismo, en Singapur se puede conseguir en promedio en 26 días.

³⁰ Para saber más: <http://espanol.doingbusiness.org/>

Es labor de las asociaciones de desarrollo presionar para mejorar en eficiencia en esta materia y así maximizar el verdadero potencial de nuestra industria, que se encuentra constantemente limitado por las incidencias gubernamentales.

Subestimar tiempos legales ¿Cuál es la frontera en las áreas medidas por "Doing Business en Centroamérica y la República Dominicana 2015"?			
Área e indicador	Quién establece la frontera	Frontera	Peor desempeño
Apertura de una empresa			
Trámites (número)	Canadá; Nueva Zelanda	1	18
Tiempo (días)	Nueva Zelanda	0.5	100
Costo (% del ingreso per cápita)	Eslovenia	0	200
Capital mínimo (% del ingreso per cápita)	Australia; Colombia	0	400
Obtención de permisos de construcción			
Trámites (número)	Hong Kong RAE, China	5	30
Tiempo (días)	Singapur	25	373
Costo (% del valor de la bodega)	Qatar	0	20
Registro de propiedad			
Trámites (número)	Georgia; Noruega; Portugal; Suecia	1	13
Tiempo (días)	Georgia; Nueva Zelanda; Portugal	1	210
Costo (% del valor de la propiedad)	Arabia Saudita	0	15

¿Por qué nos equivocamos?

1. Hacer supuestos porque se tienen buenas relaciones con las autoridades.

Muchos desarrolladores poseen —por su posición social— excelente relación personal con altas autoridades locales. Estas conexiones provocan, en ocasiones, que el desarrollador asuma que tendrá un trato preferencial. La realidad nos demuestra que este trato personal está desconectado del profesional. No debemos dejarnos llevar por suposiciones.

2. Tomar como referencia casos del pasado o de conocidos.

Siempre que se da una cifra de tiempo estimado de permisos, escuchamos: “El proyecto X salió en ese tiempo, por lo que nuestro proyecto deberá correr la misma suerte”. Un proyecto aislado no es referencia del promedio. En ese sentido, es preferible hacer una revisión más amplia de casos o considerar el protocolo estándar y adicionar un tiempo de “colchón”.

3. Basarnos en pronósticos de gestores externos.

Los gestores externos tienden a tener que “vender” su servicio. Por lo mismo, suelen hacer promesas iniciales que están por encima de las realidades que pueden lograr. Debemos ser cuidadosos con estos supuestos, sobre todo si nos generarán implicaciones financieras. Una buena estrategia es darle un incentivo financiero al logro de tiempos establecidos para un gestor externo.

4. Considerar flexibilidad de parte de las autoridades.

Muchos proyectos no se adaptan estrictamente a las legislaciones urbanas existentes. Para ellos, los desarrolladores asumen que podrán convencer a las autoridades de flexibilizar sus regulaciones a favor del proyecto. Esto, en muchas ocasiones, implicaría llevar a cabo procesos fuera de lo estándar y extender períodos burocráticos. Debemos ser cuidadosos en estos temas, porque buscar una flexibilidad no quiere decir que no se deban respetar las legislaciones vigentes (lo cual podría ocasionar pérdida de tiempo y de dinero para revertirlo), sino estudiar en profundidad las leyes dentro de las que se debe enmarcar el proyecto. De este modo, sabremos qué se puede realizar en esa zona y qué no, teniendo en cuenta que no todas las leyes tienen los mismos alcances.

5. Asumir vacíos legales a nuestro favor.

Algunas localidades no tienen regulación urbana adecuada. En esos contextos, existen vacíos que muchas veces el desarrollador supone que funcionarán a su favor.

6. Confiar en los compromisos que se hacen de palabra con las autoridades.

Recordemos que quienes trabajan en oficinas del Gobierno, antes de ser autoridades, son políticos. Muchas veces asumen compromisos por ganar popularidad o apoyo para temas específicos y se comprometen de palabra en apoyar a un cierto proyecto. Conocemos muchos casos en los que a las palabras se las llevó el viento, y el único que perdió fue el proyecto.

Casos de aprendizaje

Plaza Calzada del Valle

Fuimos invitados a participar en un proyecto comercial ubicado en una de las avenidas más exclusivas —quizás la más posicionada— de la zona metropolitana de Monterrey: Calzada del Valle. Ahí, analizamos en profundidad la dinámica del mercado y, en conjunto con un equipo de trabajo, diseñamos una primera hipótesis de proyecto para desarrollar. La intención era acelerar el proceso de planeación para llegar a la instancia de solicitud de los permisos y, una vez que estos se liberaran, entonces ya refinar el proyecto. Al momento del inicio de los trámites, se dio un cambio de administración municipal, que impactó en contra del desarrollo en el municipio. Las instituciones gubernamentales no dieron respuesta a las solicitudes de permiso y se tuvo que recurrir a un juicio para presionar a la administración pública. Dos años después, e incluida una inversión en juicios y en dos proyectos completos llevados a permisos, aún no se tiene autorización para iniciar la obra. Los costos preoperativos que tiene el proyecto a la fecha ya lastimaron fuertemente la proforma, lo cual provocó que incluso se revisara nuevamente la factibilidad del emprendimiento. Aunque este proyecto pudiera ser un caso atípico, lo importante es tener claro que debemos cuidar los recursos invertidos previamente al inicio de la obra.

Adamá

Hemos tenido la suerte de ser invitados a colaborar en proyectos que realmente desafían las condiciones del mercado. En la ciudad de México, presentamos uno de los primeros proyectos de vivienda de 25 m², el cual presentaba una ubicación muy atractiva y propone un nuevo estilo de vida. Ante el éxito del primer proyecto desarrollado, rápidamente se buscaron nuevos lotes para las siguientes fases. Tres terrenos se localizaron en zonas similares en las que se podría trabajar. Se convocó a los inversionistas para adquirir los predios y se iniciaron los trabajos. En el transcurso de la planeación, seguían sucediendo cambios locales en cuanto a la legislación urbana. Después de prácticamente un año de gestiones e inversiones

cuantiosas en proyectos y estudios, el desarrollador agotó sus recursos preoperativos y no logró conseguir las licencias de construcción. El peso financiero de los recursos empleados para la compra de terrenos provocó que el desarrollador se fuera a la quiebra y abandonara los proyectos. Debemos ser cuidadosos para que el costo financiero del tiempo de permisos no esté en manos del equipo de desarrollo, ya que puede fácilmente acabar con cualquier presupuesto.

Gava Capital

El fondo Gava Capital, que lidera Andreu Cors Gil (quien escribió el prólogo del presente texto), tiene restricciones muy estrictas para invertir recursos en proyectos determinados. Una de ellas —la cual nos sorprendió originalmente cuando la escuchamos— es que no invierten recursos ni salen a comercializar hasta que los proyectos no tengan el permiso de construcción. Para el fondo, este simple cambio en la dinámica hace mucho más efectivo su tiempo de inversión, y, para el desarrollador, esto provoca que evite equivocarse en los pronósticos de tiempo. Un simple cambio de modelo de negocio permite sortear un error que puede ser fatal para el proyecto.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

En nuestra experiencia, no hay un consenso sobre la fecha en la que se deben iniciar los cobros de *fees* de desarrollo por un proyecto. Algunos desarrolladores opinan que desde el inicio deben cobrar sus costos como un servicio mensual, así cubren todo el tiempo que requiere la planeación de un emprendimiento de este tipo. Otros comentan que una vez entregados los papeles a las autoridades se limitan mucho sus actividades —ante la incertidumbre de cuándo se tendrá el permiso—, por lo que cobrar durante ese proceso puede provocar que se ahogue el proyecto en costos y se merme la rentabilidad.

Ante esta disyuntiva, hemos observado un escenario mixto que trabaja sobre las debilidades de ambos escenarios y permite un blindaje

de los proyectos. En este nuevo escenario, los *fees* de desarrollo se dividen en dos: un monto de planeación y otro de ejecución. El monto de planeación se fija como un monto único y se presupuesta en la proforma. Si el tiempo de permisos se extiende, el desarrollador NO puede ampliar ese monto, con lo que se limitan los costos financieros no atribuibles al desarrollador. Una vez que los permisos se hayan liberado y se inicie el trabajo, entonces comienza el cobro de los *fees* de desarrollo como una iguala mensual que equivale al porcentaje que definió como total.

Este simple cambio en esquemas puede ser de mucho valor para desarrolladores que trabajan en mercados donde los trámites son muy complejos. En la visión integral de desarrollo, la planeación los protege de las variables que están fuera de su control.

21

**ERROR: LLEVAR UNA MALA GESTIÓN
COMERCIAL. ANTICIPAR EL GASTO DEL
PRESUPUESTO DE MARKETING AL INICIO DE
UN PROYECTO.**

**LECCIÓN: PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN
COMERCIAL INMOBILIARIA**

Con la colaboración de JORGE AZPIRI
Director de proyectos de Grupo 4S

Desarrollar proyectos inmobiliarios —sean estos especulativos o patrimoniales— implica que en algún momento tendremos que acercarnos al mercado a colocarlos. Y dado que el manejo de costos en los mercados maduros tiende a estandarizarse, una comercialización agresiva puede ser el único camino hacia la obtención de retornos extraordinarios. Para lograr este tipo de comercialización, se requiere llevar una gestión ejemplar. No existen proyectos ejemplares si no podemos concretar los procesos comerciales con profesionalismo y seriedad de inicio a fin.

De hecho, aunque poca gente lo sabe por el gran espectro de servicios que ofrecemos, el nombre original de nuestra empresa, Grupo 4S, proviene de la metodología con la cual supervisamos proyectos en la esfera comercial. “4S” viene de *strategic and systematic sales supervision*, o supervisión estratégica y sistemática del proceso comercial. Desde nuestros inicios somos muy reconocidos por nuestra capacidad de ir más allá de la simple imaginación de grandes proyectos, sino que, además, brindamos nuestro profesionalismo para concretarlos comercialmente hasta la última unidad.

A diferencia de otras industrias cuya estructura es rígida y de largo plazo, la industria inmobiliaria está organizada por proyectos. Esto hace que con cada nuevo emprendimiento se integren actores, se cambien los equipos e incluso en ocasiones se tenga que colaborar con externos para cumplir con las responsabilidades comerciales. Este modelo tiene muchos beneficios, sobre todo en la planeación de proyectos, pues permite una integración más rápida de talento relevante. Sin embargo, también complica la operación. Esta es una de las principales razones que provoca que muchos proyectos inmobiliarios tengan equipos y procesos comerciales muy débiles; lo que, lamentablemente, se traduce en una mala gestión comercial.

El desarrollador del futuro no cesa de perfeccionar su gestión comercial, una de las claves hacia retornos extraordinarios.

Consideraciones sobre la lección

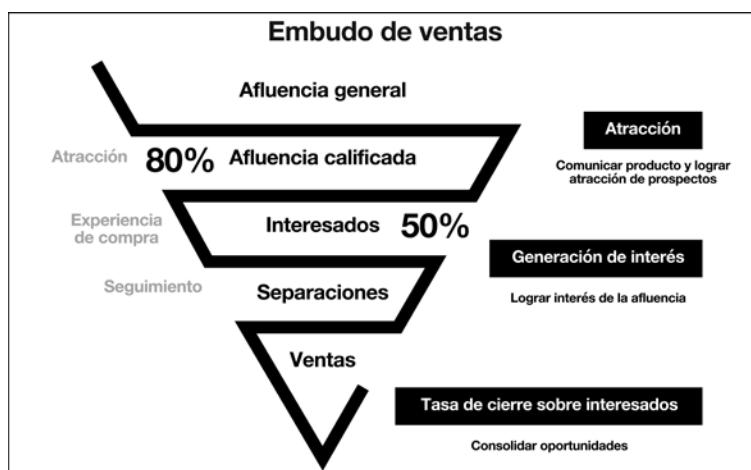
Antes de detallar algunas referencias importantes de gestión comercial, es necesario que aclaremos dos conceptos de base que son relevantes para esta lección.

1. Por un lado, nuestra visión de mejores prácticas de gestión comercial está basada en un modelo de *inbound marketing*. Este esquema hace referencia a un sistema en el que se hace uso del marketing para comunicar masivamente un producto y poste-

riormente esperar la respuesta del mercado por medio de una fuerza de ventas que da seguimiento cuidadoso a esas oportunidades que responden activamente.

Esto también quiere decir que no somos partidarios de los sistemas de ventas proactivas. Tampoco estamos en contra de ellos, simplemente los sentimos como un sistema de trabajo muy inefficiente y que, además, no coincide con el modelo de venta de un producto propulsado por urgencia emocional. No vemos cómo un inmueble puede ser vendido “puerta por puerta” o persiguiendo prospectos. Por lo tanto, para efectos de esta lección, asumiremos de entrada que la gestión comercial depende de un modelo donde la comunicación abre las puertas al mercado.

- Habiendo definido un esquema de *inbound* marketing, también debemos reconocer que la labor de ventas no es más que una función matemática lineal. Para explicar este concepto, nos referiremos a la herramienta visual del embudo de ventas. En esta representación (ver gráfica) se muestra cómo avanzan los prospectos que se acercan a un proyecto específico. De cien prospectos que se acercan a nosotros (afluencia general), se irán descartando poco a poco hasta llegar a quienes realmente se traducirán en ventas. Entender esta visión es fundamental, puesto que al transparentar el proceso comercial podemos hacer cálculos inversos: ¿cuántos prospectos necesitamos inicialmente si precisamos X ventas?



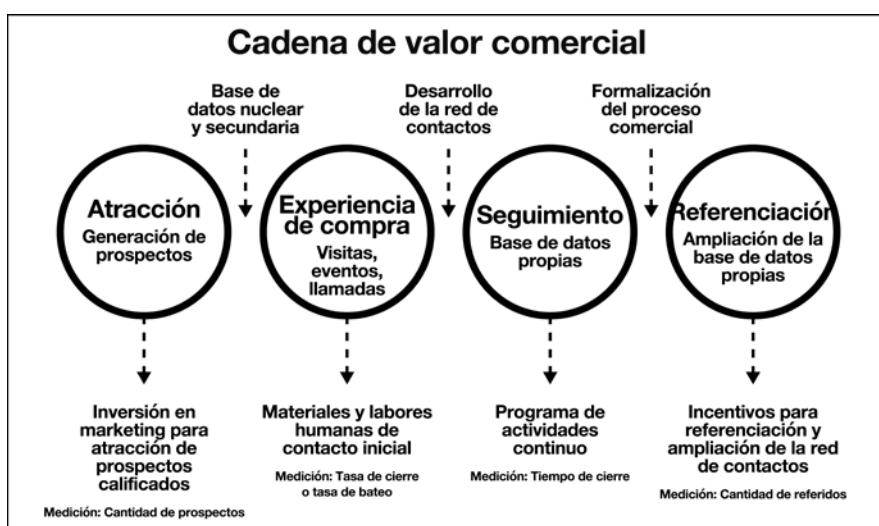
El embudo de ventas muestra entonces el proceso comercial por el cual avanza un prospecto. Teniendo claridad sobre los datos y el funcionamiento del proceso, invertir en mejorar la gestión comercial solo está justificado si se logra incrementar:

- La afluencia (llegada de más prospectos).
- La tasa de bateo o de cierre (número de prospectos que cierran del total de afluencia).

Ahora bien, llevar una gestión comercial impecable implica agregar valor comercial en cada una de las etapas del proceso comercial.

Para profesionalizar esta labor, hemos desarrollado el Plan de Aceleración Comercial (PAC), una herramienta formal en la que se sintetizan las bases de operación comercial. En este ejercicio —que se hace en conjunto con el equipo comercial— se detallan las siguientes fases:

1. Atracción: se refiere a las actividades requeridas para atraer prospectos al proyecto. Se mide con número de afluencia general y de afluencia calificada.
2. Experiencia de compra: se refiere a las actividades de atención al prospecto. Se mide con tasa de interés y tasa de cierre.



3. Seguimiento: se refiere a la comunicación con el prospecto para garantizar que siempre avance en el proceso. Se mide con tiempo de cierre y tiempo por etapa.
4. Referenciación: se refiere al efecto multiplicador (boca en boca) de los prospectos y clientes. Se mide en cantidad de referidos por prospecto y por cliente.

Cada una de las fases está vinculada a una etapa del proceso y tiene indicadores directos con los que se pueden medir los resultados de las acciones de cada etapa de una forma aislada y, en función de ellos, tomar una filosofía de mejora continua. Generalmente, los proyectos que consiguen resultados extraordinarios lo hacen a través de lograr mejorías marginales SIMULTÁNEAS en varias de las etapas del proceso comercial. Esta es la visión con la que nosotros elegimos operar comercialmente: con un equipo que siempre busca mejorías marginales, sin importar cuán pequeñas sean, porque encadenándolas con otras, los resultados se multiplican.

Una vez elaborada una planeación comercial formal, es también fundamental que la operación se controle de forma sistematizada. Para ello, es recomendable que todo proyecto cuente con un sistema CRM³¹ de soporte que custodie de manera automatizada el proceso comercial.

En el PAC que hemos desarrollado, hay cientos de tácticas, estrategias y procedimientos que se documentan sobre los cuatro módulos de la cadena de valor comercial. Por motivos de espacio, decidimos solamente incluir un listado de los temas fundamentales que se deberán resolver en cada uno de esos módulos, para que un desarrollador pueda entender en qué consiste esta planeación:

1. Atracción.
 - Plan de medios. ¿En dónde se comunicará el proyecto hacia el mercado y por qué? ¿Cómo se dividirá la estrategia en los diferentes tipos de medios?

³¹ Sigla que proviene del inglés *Customer Relationship Management*, es decir, administración de las relaciones con los clientes.

- Presupuesto general. ¿Cuánto se invertirá en total en el proyecto, y por qué específicamente de esa forma?
 - Presupuesto por tiempos y por avance de ventas. ¿Cómo se gastará el presupuesto general por etapas? ¿Qué sucede con esa inversión ante diferentes escenarios de ventas?
 - ¿Qué resultados de afluencia son necesarios para llegar a las ventas mínimas exigidas por la proforma?
 - ¿Qué otros medios no pagados tenemos para conseguir prospectos?
 - ¿Cómo se medirá la afluencia en sus diferentes modalidades? ¿Cómo se calificarán los prospectos?
 - Comunicación. ¿Qué mensajes centrales se utilizarán en la comunicación para hacer más efectiva la inversión del presupuesto?
2. Experiencia de compra.
- ¿Cuál será el proceso de atención de las diferentes modalidades de afluencia (llamada, correo electrónico, visita)?
 - ¿Cómo se creará una experiencia emocional memorable alrededor del proyecto?
 - ¿Cuáles son los momentos de la verdad y cómo se atenderán?
 - ¿Quién es responsable de vigilar la experiencia de compra?
3. Seguimiento.
- ¿Cuál es el proceso posterior a la primera visita de un cliente?
 - ¿Qué medios se utilizan para contactar a un prospecto?
 - ¿Cuántas veces se contacta con un prospecto y cuáles de ellas son sistematizadas?
 - ¿Cómo participarán otros actores en la evaluación del proceso?
 - ¿Qué promociones o actividades de cierre se tienen contempladas en cada momento del proyecto? ¿Qué costo tendrán estas promociones?
4. Referenciación.
- ¿Cuál es la meta que se tiene de prospectos referidos?
 - ¿Cómo se distribuyen esos referidos entre prospectos y clientes?
 - ¿Cuál será el plan de referidos que busque acelerar este proceso?

- ¿Qué atención diferenciada se les dará a estos contactos por su fuerza?
- ¿Qué beneficios se les darán a los referidos y en qué condiciones?

¿Por qué nos equivocamos?

1. No le damos importancia al proceso comercial.

El desarrollador tiene tantos temas sobre su mesa al inicio de un proyecto que la gestión comercial pierde relevancia porque su operación básica es fácil de delegar. Por lo mismo, algunos desarrolladores consideran que en lo comercial su rol es solamente de auditores, y transfieren completamente la posibilidad de agregar valor a quien termina dirigiendo el equipo comercial.

2. Cedemos el proceso comercial a un equipo externo.

Si bien no estamos en contra del trabajo con personal externo en determinados proyectos, no se puede generalizar sobre si el uso de un externo es mejor que tener un equipo dedicado. Lo que sí podemos comentar, según nuestra experiencia, es que cuando se trabaja con externos es más difícil que haya un proceso comercial estable y que se cuide verdaderamente la gestión comercial, ya que el externo suele tener incentivos diferentes. Por eso nosotros hemos preferido crear equipos dedicados a cada proyecto, sobre todo considerando que en los mercados latinoamericanos hay talento y condiciones laborales que permiten la contratación de un equipo completo sustentado por un proyecto.

3. No hay una planeación comercial formal.

En otras ocasiones sí se tiene un equipo interno, pero al arrancar un proyecto se inicia la operación comercial sin haber desarrollado un ejercicio formal de planeación. Esto provoca mucha informalidad, así como una falta de estandarización de procesos e imposibilidad de medición. Por estos temas fue que desarrollamos el Plan de Aceleración Comercial como un producto formal de nuestros servicios.

4. No se lleva el proceso de forma sistematizada.

Los sistemas de información tienen la ventaja de que pueden ayudarnos a custodiar que un proceso funcione al ciento por ciento. En ese sentido, han surgido múltiples alternativas de sistemas de CRM. Cuando el proceso no se lleva de manera sistematizada, existen muchos riesgos. Se puede ir el vendedor y perder el trabajo hecho hasta el momento, es posible que haya una situación personal que le impida al vendedor que haga el trabajo adecuadamente o simplemente la carga de trabajo puede causar que la calidad de atención disminuya. Cuando un proceso está sistematizado, tenemos la ventaja de poder automatizarlo y supervisarlo con poca inversión de tiempo.

5. Optimismo producto de buenos resultados comerciales.

Cuando en un proyecto se están dando resultados comerciales buenos, pareciera que un velo de optimismo nublara la visión del desarrollador, porque en muchos casos deja de poner atención al proceso comercial. El optimismo lo invade y disminuye su interés en el tema. Sin importar el momento del proyecto, la visión de mejora del desarrollador debe mantenerse.

6. No hay medición estricta de la gestión comercial.

Cuando no se tienen indicadores claros, es difícil entender dónde se encuentra el problema comercial. Este es un fenómeno relativamente común en el que el desarrollador no está contento con sus resultados comerciales, pero tampoco entiende a qué se deben. La transparencia es el primer paso hacia una gestión comercial impecable.

7. No hay un líder comercial.

Muchas veces la escala de un proyecto impide que cuente con una estructura robusta. En ocasiones eso significa que solamente se tienen algunos agentes de ventas, pero no está la figura de líder comercial. Independientemente de si hay un gerente comercial en el proyecto o no, siempre debe existir la figura de líder, aunque sea a través del mismo desarrollador. El líder garantiza que la visión de “aceleración” descrita en la presente lección se mantenga siempre.

8. No se liberan recursos para temas comerciales.

Cuando los proyectos inician, se busca controlar mucho los recursos debido a que estos son escasos. Sin embargo, ahorrar en temas comerciales puede ser muy perjudicial, porque no permitirá desplegar el potencial completo del equipo. En la visión de aceleración, nunca se dejan de invertir recursos para garantizar siempre un mejor resultado.

Caso de aprendizaje

Un desarrollador nos convoca para diagnosticar un proyecto que estaba en manos de un comercializador, para lo cual procedemos a revisarlo. Increíblemente, nuestro equipo consultivo nota que no hay información que permita entender los motivos de la situación: el proyecto se encuentra en absoluta oscuridad comercial. De inmediato se inicia un proceso para transparentar el funcionamiento comercial y así poder hacer un diagnóstico efectivo. Al poco tiempo, el comercializador es reemplazado y se lleva a cabo un proceso formal de planeación que entrega un PAC completo. Con la estructuración del PAC y la integración de un nuevo equipo comercial, el proyecto reinicia sus labores comerciales justamente para entender dónde se encuentra la falla: la mayor parte de la afluencia generada no logra calificar para el nivel de producto. La afluencia contaminada provoca pérdidas de tiempo de la fuerza de ventas y merma los resultados. Un giro completo de estrategia de atracción permite invertir mejor los recursos y lograr “purificar” la afluencia. En tan solo semanas posteriores al cambio de estrategia los resultados son contundentes³².

Caso: Reporte Ideal — Proyecto X

³² Para saber cómo se ve un reporte idóneo de un proyecto, se puede ingresar a la siguiente dirección: <https://cm4s.wordpress.com/2015/05/11/reportes-ideal-proyecto-x/>

Allí se podrá descargar un reporte que sintetiza la información que se requiera procesar mensualmente para garantizar el avance del plan de aceleración comercial y su visión de mejora continua.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Además de pensar en mejorar la gestión del proyecto en su conjunto, una nueva forma de trabajar requiere una nueva generación de líderes en la tarea comercial. Para ello, incluimos el siguiente texto, que apela a nuestra visión del estratega comercial extraordinario y que repasa un poco lo que hemos venido tratando.

Estrategas comerciales extraordinarios: una nueva generación de profesionales de ventas

Cuando uno observa el proceso de compra a través de los ojos del cliente, puede agrupar las decisiones del consumidor en función de dos fenómenos: la urgencia circunstancial y la emocional. En la emocional el cliente asocia un producto o servicio a una transformación fundamental en su vida, y, por tanto, le resulta imperioso adueñarse de él. En ese proceso, el consumidor naturalmente desarrolla argumentos racionales para autoconvencerse de que su decisión emocional es, además, inteligente.

Este concepto orilla a un cambio de enfoque sobre la manera de conceptualizar proyectos inmobiliarios. Al día de hoy, nuestra área de investigación trabaja en entender mejor el papel del vendedor bajo este punto de vista. Adelantándonos a esos hallazgos, nos parece oportuno presentar nuestra hipótesis sobre las competencias más importantes de estos estrategas comerciales extraordinarios.

Más que tratar de vivir enmarcado en un proceso rígido, el estratega comercial trabaja con nuevas atribuciones que no reemplazan sus labores tradicionales de negociación y venta, sino que se agregan a ellas. Las más relevantes de estas nuevas atribuciones son:

1. *Design thinker*. La nueva generación de estrategas sabe que tiene la capacidad de influir en el producto que está comercializando. Con la cantidad de información que hoy posee el clien-

te, el vendedor se convierte en un curador de estilos de vida. Para ello, requiere hacer inmersiones profundas en el mercado e idear soluciones que generen valor constante para sus clientes. El profesional de ventas del mañana vende lo que sabe fehacientemente que tiene un gran impacto en su público.

2. *Publicista viral.* La nueva arma secreta para resultados acelerados es la capacidad de contagio en redes sociales y medios digitales. El sofisticado experto comercial simplifica un mensaje para hacerlo más contundente en el mercado y después maneja sin problemas el laberinto de medios y recursos para maximizar su impacto, de este modo logra estrechar relaciones y generar *inbound leads* sin molestarte en perseguir a sus prospectos. Los clientes llegan a él gracias a este nuevo **carisma digital**.
3. *Actor de experiencias memorables.* En un entorno donde nos sentimos tan abrumados con opciones, la clave está en crear verdaderas experiencias memorables. Estos fenómenos de vida se vuelven tatuajes en sus clientes y estrechan lazos emocionales profundos. En los momentos de vinculación con los prospectos, el mundo completo gira alrededor de ellos y la meta más trascendental del consultor es no caer en el olvido.
4. *Rápido y estratégico.* Una vez que se ha implementado el fenómeno de la urgencia emocional, el vendedor se vuelve un estorbo para el cliente porque lo retrasa en alcanzar el mejor estado de sí mismo (que logrará recién cuando realice la compra). Esto lo entiende el estratega comercial, por lo que trabaja con velocidad extrema y con una visión holística de la psicología del consumidor. Cada punto de contacto con el cliente juega un papel específico en el recorrido y se percibe de alto nivel de profesionalismo. En el rol estratégico y de velocidad, el proceso se automatiza y funciona 24/7.

Sin duda, el nivel de exigencia de la nueva generación de estrategas comerciales es mucho más alto. La diversidad de las actividades y las capacidades nuevas que se requieren pueden ser abrumadoras,

sin embargo, para quien decida asumir el reto habrá recompensas sustanciales.

Quienes persigan capacidades extraordinarias tendrán la posibilidad de aspirar a resultados en la misma proporción.

22

ERROR: NO DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EN LÍNEA

LECCIÓN: TRABAJAR EN EL DESARROLLO DEL MUNDO DIGITAL, ADEMÁS DEL FÍSICO

El mundo de los negocios hoy vive una transformación profunda en la manera de comunicar y de vincular los productos y los mercados, a raíz de la evolución hacia el marketing digital. En los Estados Unidos, por ejemplo, los desarrolladores invierten el 90% de su presupuesto de marketing en temas digitales. Sin embargo, en Latinoamérica, el marketing digital se sigue viendo como un complemento incómodo. Difícil de digerir, complicado para generar resultados tangibles y muy expuesto a la crítica y las inclemencias de la opinión pública abierta.

El desarrollador del futuro no solo está convencido de la importancia del posicionamiento digital, sino que invierte y construye en ese sentido rumbo al largo plazo. En este tema hemos buscado predicar con el ejemplo al punto en que convertimos nuestras publicaciones

digitales en el recurso de opinión técnica inmobiliaria más visitado de América Latina³³.

El desarrollador inmobiliario, además de construir en el mundo físico, debe construir en el mundo digital.

Consideraciones sobre la lección

Una estrategia de marketing digital está compuesta por cinco elementos fundamentales. Cada una de las piezas es importante y se entrelaza con el resto para formar una estrategia integral:

1. Página web. El punto de partida de toda estrategia digital es construir una presencia en línea. Nuestra página web es nuestra identidad en la red y es el lugar de entrega de información más relevante. Es el corazón de la estrategia. Mike Lyon, de Doyouconvert.com, la empresa más destacada en marketing digital de los Estados Unidos, la llama “la nueva casa muestra”. Ahí, cuando el cliente llega por primera vez, sucede lo que se conoce como el “momento cero de la verdad”, que es el primer punto en que el cliente se relaciona con nuestro producto.
2. Programa de marketing digital. Para que nuestra página tenga visitas, necesitamos generarlas. Todas las herramientas que utilicemos para atraer tráfico a la página web caen dentro de nuestro programa de marketing digital. Estas van desde Google AdWords y Facebook Ads, hasta *banners* o *e-mail* marketing. Cualquier esfuerzo que se haga, sea pagado o no, cae en este espacio. No hay una receta única: cada proyecto deberá crear la mezcla ideal para su segmento, su tipo de cliente y su presupuesto.
3. Proceso de venta *on-line*. La página y su contenido deben estar construidos de tal forma que generen una tasa de conversión verdadera. Al proceso por medio del cual la página lleva a un visitante a dejar sus datos y a vincularse con el producto lo llamamos “el proceso de venta online”.

33 Al tiempo que se escribía este libro, recibían alrededor de 20.000 visitantes mensuales.

4. Administrador de ventas *on-line*. El “OSC” (por sus siglas en inglés: *on-line sales counselor*) es la persona, o grupo de personas, que lidera la parte humana del proceso de ventas digital. Su labor es la de estar cerca de los visitantes y tratar de provocar una mayor conversión en la página, así como mayor eficiencia de las inversiones que se hagan en términos de atracción.
5. Finalmente, la última pieza de la ecuación es el sistema CRM. Idealmente, en una estrategia de marketing integrado, la conversión de la página se vincula directamente con el *software* de administración comercial, lo cual implica continuidad absoluta en el proceso.



Cuando estos cinco elementos se estructuran adecuadamente y funcionan generando sinergias, se puede hablar de una estrategia integral³⁴.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Pensamos que el marketing digital no es tan relevante como el tradicional.

³⁴ Para ampliar este tema, ver el video en el que Carlos Muñoz 4S entrevista a Mike Lyon: <https://www.youtube.com/watch?v=exD6gtA--tE&feature=youtu.be>

Mucha gente subestima el alcance actual del marketing digital. Se cuestiona si todas las edades o los niveles socioeconómicos están vinculados a temas digitales. Y aunque la penetración ha sido progresiva y varía en cada país de Latinoamérica, lo innegable es la velocidad de crecimiento que ha tenido. En muy poco tiempo veremos cómo el mundo completo se mueve a través de Internet. Las inversiones en marketing tradicional quedarán en manos de grandes marcas que pueden gastar en ello cantidades abismales y aquellos productos locales de nicho verán cómo se hace más eficiente su inversión cuando trabajan con herramientas digitales.

2. Hacemos la labor de marketing digital equivocadamente y la crucificamos.

En casi todos los proyectos a los que nos incorporamos cuando ya están iniciados, sus participantes iniciales nos dicen: "Ya estamos en redes sociales, o con publicidad en línea, pero los resultados no han sido buenos". Y al acercarnos un poco, notamos que la "arquitectura de la estrategia" está equivocada. Hay dos denominadores comunes: o no se está logrando la atracción necesaria o la tasa de conversión no está funcionando. Cualquiera sea el caso, no podemos crucificar a las estrategias hasta que hayamos validado que esté funcionando bien nuestro planteamiento de trabajo.

3. Se delega el seguimiento de temas digitales a un externo.

Como ya mencionamos en lecciones anteriores, no estamos en contra de tener externos en determinados roles. Lo mismo es válido para la estrategia digital, siempre y cuando respeten una arquitectura correcta y aporten valor en la creación de contenido. El tema es que la mayor parte de las veces, los terceros son solo curadores de contenido y poco interés le dan a la conversión real, puesto que sus incentivos no están alineados con el proyecto.

4. No se le asigna un presupuesto relevante.

Cuando le restamos importancia al marketing digital, sucede lo mismo con su presupuesto. Específicamente en torno a este punto, siempre preguntamos, del 1 al 10, qué tan importante es la estrategia digital para el desarrollador, a lo que generalmente nos responden con un número alto. Si contrastamos ese número

con el presupuesto real que se le da, veremos que la diferencia es importante. Por alguna razón, en la práctica aún no se quieren invertir recursos en algo en lo que conceptualmente se está convencido.

5. Queremos ver resultados orgánicos en cortísimo plazo.
Dentro del mundo del marketing digital hay muchas herramientas, pero, sin duda, una que es de mucho valor es lograr un posicionamiento orgánico en buscadores (el más importante es Google). No podemos pensar que lograr este posicionamiento natural se dará en corto plazo, tenemos que hacer las inversiones en recursos y tiempo para ir ganándonos el privilegio.
6. No está vinculada la estrategia digital con los procesos de venta.
Finalmente, algunas empresas desarrollan una estrategia de marketing digital independiente de sus procesos de venta, lo cual se traduce en una desconexión del proceso de calificación del prospecto. Idealmente, la estrategia de marketing digital debe estar vinculada directamente a un *software* de CRM en el que se custodie el proceso de seguimiento de manera automática.

Casos de estudio

Koloria.mx

Koloria es un *master plan* de vivienda vertical ubicado en la ciudad de Querétaro. Debido a que un porcentaje importante de los compradores provienen de la ciudad de México (o no están físicamente en la ciudad), la estrategia digital resultaba sumamente relevante. Por lo mismo, se trabajó intensamente para preparar dicha estrategia para el lanzamiento al mercado.

Se siguieron todos los lineamientos comentados en la lección, incluyendo el desarrollo de una página web sobre Wordpress, se diseñó un programa de inversiones inteligente y un mínimo de diez puntos de conversión en la página. El contenido original, entre ellos *e-books* y materiales exclusivos, se utilizó como “carnada” para la conversión de visitantes a datos efectivos. La estrategia rindió frutos rápidamente, generó más de la mitad de los contactos efectivos con los que

trabajaba la fuerza de ventas y propulsó un porcentaje importante de las ventas de preventa.

Blog personal

El blog personal de Carlos Muñoz 4S, uno de los directivos de Grupo 4S, lo puedes encontrar en cm4s.wordpress.com. Este originalmente inició como un espacio para dejar un respaldo de aquellas publicaciones importantes que mandábamos a revistas especializadas de la industria, pero, poco a poco, empezó a generar un tráfico orgánico. Como lo mencionábamos, hoy, sin haber invertido un solo peso en herramientas de atracción o publicidad, recibimos alrededor de 20.000 visitas únicas al mes, las cuales se dispersan en los más de 200 artículos cortos que hay disponibles. De hecho, la inspiración del presente libro fue precisamente una pieza del blog titulada “Los 9 errores más comunes en desarrollo residencial”, que fue la más vista del 2014 y nos educó sobre lo que el mercado realmente estaba buscando leer. Actualmente, más de la mitad de los contactos que recibimos preguntando sobre nuestros servicios provienen del blog, que ha significado un verdadero cambio de velocidad en el enfoque de crecimiento.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Estas son diez prácticas fundamentales en la estrategia digital de cualquier proyecto inmobiliario:

1. El juego de contenido original.

Internet se mueve gracias a información y contenido nuevos. Replicar el contenido de otros no tiene valor para los buscadores principales y entrega el tráfico a los verdaderos generadores. La mayor parte de los proyectos y empresas de nuestro ramo poca importancia le dan al contenido, cuando este es el motor fundamental de presencia en línea. El impacto digital de una organización está directamente correlacionado con la calidad del material que publican. Debemos evitar los celos de contenido y liberar

absolutamente todo lo que sea de utilidad para nuestro mercado. Por si esto fuera poco, la compra de una vivienda o inmueble es muy compleja, por lo que todos los clientes están llenos de dudas que podemos ayudar a resolver con nuestro contenido...

2. Ser dueño de una servilleta o de un libro de 30.000 páginas. Imaginemos por un momento que Google está buscando información acerca de un tema específico. Voltea hacia una mesa de contenidos y ve dos ofertas: por un lado, una servilleta con algunas notas, y por otro, un libro de 30.000 páginas. ¿Cuál de los dos contenidos recomendaría primero? Esta metáfora nos sirvió para entender por qué estábamos haciendo las cosas equivocadamente. Cuando pensamos en actualizar el diseño gráfico de nuestra página web seguimos manteniendo una presencia mínima, en otras palabras, la servilleta de la mesa. En cambio, una empresa que difunde contenido hace su “libro” —o en palabras digitales, “blog”— cada vez más grande. Una desarrolladora inmobiliaria fuerte en los Estados Unidos tiene una presencia de alrededor de 30.000 páginas (para que vean lo atrasados que estamos). Cada una de estas páginas tiene la posibilidad de atraer tráfico orgánico de búsqueda, sobre todo si el contenido original es bueno. No quiere decir que las miles de páginas se generaron al mismo tiempo, sino que se diseñó una estrategia para que constantemente se agregara contenido de valor; al cabo de un tiempo, la presencia se hace mucho más amplia.
3. Generar contenido de *lifestyle*.

Cuando uno piensa en desarrollar contenido, un error frecuente radica en que no hay una personalidad consistente de lo que se comunica. Si esto sucede, entonces no está clara la personalidad del concepto creativo, y por tanto, el contenido generado se diluye. Cuando una marca tiene una esencia central sólida, la información que originará provocará una comunidad activa, que, posteriormente, será el vehículo principal de promoción.

4. Usar una plataforma de manejo de contenidos.
- Todos los expertos en web ofrecen servicios de programación. Sin embargo, estas “artesanías”, como nosotros las llamamos, pocas veces brindan la posibilidad de aumentar el contenido que

se desarrolla y vincularlo orgánicamente con la red. Lo ideal es utilizar un sistema de gestión de contenidos (CMS, por sus siglas en inglés) que facilite esa labor. El más grande de estos es Wordpress. Utilizar la plataforma de Wordpress tiene el beneficio de que cada contenido nuevo que se integra es catalogado, ordenado, indexado y preparado para ser leído por los robots de Google, además de que ofrece métricas impresionantes para tener claridad absoluta sobre la efectividad del contenido y su promoción.

5. La automatización de la promoción a través de redes sociales. Otro error común actual es tener *community managers* que se dedican a crear manualmente *posts* de contenido en redes sociales. La realidad es que las mejores prácticas exigen una automatización de la promoción. Esto quiere decir que cuando uno alimenta el contenido a su CMS o blog, automáticamente este crea *posts* en todas las redes sociales. Ese empuje lo puede hacer en múltiples cuentas e incluso realizando tuits inteligentes adicionales. Como ejemplo, cada vez que publicamos un contenido, este es “lanzado” —automáticamente— a la red por más de 50 cuentas en redes sociales . Al día de hoy hay muchos programas que, además, continúan el eco en redes sociales de manera automatizada.
6. Tener en claro qué palabras se busca difundir.

No podemos tener una presencia general. Quien realmente entiende cómo hacer marketing digital selecciona cuidadosamente cuáles son las palabras que busca difundir. Una vez definidas, el contenido original debe buscar integrarlas al máximo para lograr que los buscadores privilegien su presencia y les dé posición orgánica. Iniciar con dos o tres palabras o frases claves es más que suficiente.

7. Testeo A/B.
- En el contenido público, los títulos, encabezados e imágenes son básicos. Hacer un testeo A/B siempre con contenido previo a su publicación en redes sociales ayuda a que se obtenga el máximo beneficio al momento de invertir recursos detrás del contenido. La facilidad por crear estos experimentos A/B hace que se vuel-

van rutinarios, lo que fomenta una mayor fuerza en el contenido generado.

8. El complemento pagado de una base naturalmente consolidada. Sin dudas, aportar recursos puede ser un ingrediente de aceleración al posicionamiento electrónico. Sin embargo, cuando uno aporta recursos a un contenido que naturalmente ya demostró valor, los resultados son exponenciales. Todas las inversiones deben buscar elaborarse en aquellos elementos de contenido original que ya demostraron su capacidad para viralizarse e integrarse orgánicamente.
9. Esfuerzos *outbound* de soporte.

Generar contenido y esperar a que orgánicamente despierte puede ser una labor frustrante. Por lo mismo es recomendable iniciar campañas proactivas de soporte a la estrategia *inbound*. La más importante de estas es obviamente la estrategia de correos, donde debe tenerse constancia y, además, mostrarse solo lo mejor del contenido que se desarrolle. Este “empuje”, así como cualquier otro que se haga, debe estar directamente conectado y centralizado en el blog. Una comunidad activa tiene una base de datos que crece naturalmente con nuevos suscriptores listos para recibir más contenido.

10. Generar y mejorar constantemente en la conversión de flujo. No todo se trata de incrementar el flujo hacia nuestro contenido, sino de cómo convertirlo efectivamente en un *lead* calificado. La conversión que tenga nuestra página cambiará de números de visitas a números de ventas, lo cual es, sin duda, el fin último de la promoción. Esta debiera ser la preocupación principal de los equipos una vez que hayan consolidado un tráfico constante y sostenible.

Los puntos mencionados anteriormente parecen ser complejos, sin embargo, tienen una virtud diferente a otros medios de comunicación: su facilidad de medición. En el nuevo mundo de marketing digital podemos saber si las acciones causan resultados instantáneamente. Esta obsesión por los resultados debe ser el centro de cualquier profesional de marketing digital.



COSTOS

23

ERROR: PARAMETRIZAR COSTOS DE PRODUCCIÓN DEMASIADO OPTIMISTAS

LECCIÓN: CAMBIAR LA VISIÓN DE COSTEO PARAMÉTRICO

Con la colaboración de ANTONIO VILLARREAL
y el equipo de Axioma Proyectos

Después de haber detectado una oportunidad en el mercado inmobiliario, tenemos que hacer un primer análisis para determinar la viabilidad financiera de un proyecto. Para ello, además de recurrir a ciertos supuestos de mercado y ventas, utilizamos costos paramétricos para definir cuánto podría costar la obra que el proyecto requiere.

Como se dice comúnmente en el léxico inmobiliario, “en la hoja de cálculo todo cabe”; y por eso muchos desarrolladores cometan el error de parametrizar costos de manera muy optimista. Incluso en algunas ocasiones se fijan otras variables y se ajusta el valor de costo que mejor funcione en el aspecto financiero. Esto provoca que se

autorice el desarrollo de un proyecto en función de un escenario que es difícil de lograr, lo que causa que el desarrollador entre a un proyecto en el que tendrá complicaciones para alcanzar los resultados de rentabilidad deseados.

Es labor del desarrollador tener referencias concretas de costos para que sus estimaciones paramétricas sean ejercicios validados con información estadística. (Sobre todo tomando en cuenta información de costos reales de proyectos terminados, donde ya puedan ver los costos finales ejercidos y no solo los planeados). Asimismo, deberá prepararse para los riesgos que presenta la incertidumbre de costos al inicio del proyecto.

Consideraciones sobre la lección

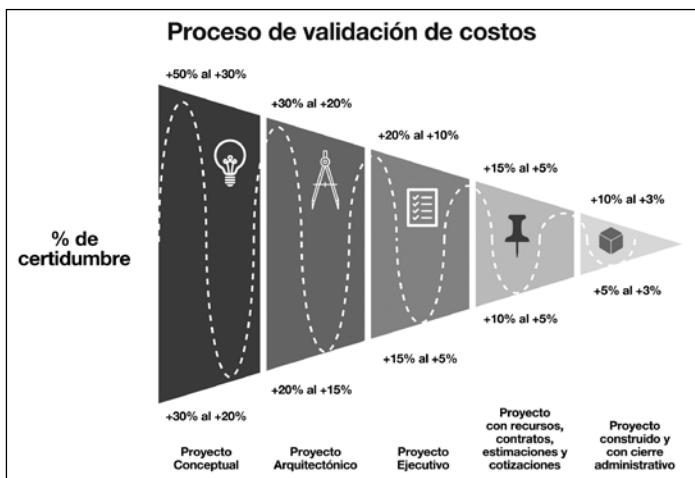
Una actividad importante que se debe realizar al comienzo de un proyecto es la estimación de costos de construcción, que permitirá saber si el desarrollo será viable o no. Si bien en esta instancia no es posible contar con la información concreta que requiere una estimación ajustada a la realidad del desarrollo (porque este aún no se inició), es imprescindible que se haga de la manera más profesional que se pueda. Para esto hay que recurrir a los métodos aproximados. Uno de ellos es la estimación paramétrica de costos que se basa en ciertas características de la obra y en información estadística de proyectos similares.

Parametrizar costos debería ser una actividad iterativa que no termine en la fase de planeación. Durante el avance del proyecto hay que estar balanceando el alcance, el costo y su viabilidad financiera.

El proceso de diseño lleva varias etapas que incluyen la parte conceptual, esquemática, arquitectónica y ejecutiva. En cada etapa se va concretando más el proyecto y se reduce el nivel de incertidumbre. De la misma manera, se debería llevar el presupuesto de costo (el presupuesto es el estimado de costo autorizado por el cliente). Es

decir, deberíamos evolucionar paso a paso, para disminuir los grados de incertidumbre.

Cuando estamos llevando a cabo un proyecto para el que no hay referencias estadísticas previas o en el que se dan características temporales o arquitectónicas nuevas, debemos ser tolerantes a una evolución progresiva de la certidumbre. En la etapa de proyecto conceptual hay que estimar +/- 25%; en la parte esquemática se estima un +/- 20%; en la fase de proyecto arquitectónico = +/- 15%; en la etapa de proyecto ejecutivo = +/- 10%; en la de concursos = +/- 5%; y en los cierres se convierte en un 0% de incertidumbre.



También una mejor práctica es establecer estos parámetros a los arquitectos, ingenieros y consultores, para que sus diseños, especificaciones, muestras y soluciones se apeguen a una visión de costos desde el inicio. Pero además de ello, a una visión de avance y minimización progresiva de la incertidumbre.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Se alteran los números de manera intencional para que financieramente el proyecto se vea más atractivo y se puedan conseguir fondos fácilmente.

Aunque suena poco profesional, muchos desarrolladores “ajustan” su número de costos para poder llegar al número de rentabilidad que buscan, pensando que más adelante encontrarán la fórmula para lograr ahorros que los acerquen a dicha cantidad. Lógicamente, este es un punto de arranque peligroso, porque no se hizo ningún trabajo que garantice llegar a dicho número y luego surgen los problemas cuando se tienen límites muy estrictos en el presupuesto del proyecto, que son difíciles de cumplir a menos que se cambien algunas características de él.

Aunado a esto, nunca faltan las empresas de administración de proyectos u obras que avalan los números de inicio por ganarse el proyecto y después se enfrentan con sus propios demonios. Hay momentos en los que es importante ser sensatos y no acomodar las cosas simplemente para arrancar o generar un proyecto.

2. Se desconoce una situación específica del proyecto que solo es evidente una vez que arranca el proceso constructivo.

Muchos detalles constructivos no se pueden ver hasta que el proyecto está en marcha. Es por esto que las estimaciones paramétricas deberán ser solo un punto de partida, y habrá que validarlas incluso antes de cerrar la planeación financiera con una primera versión de presupuesto.

Entre menos maduro y aterrizado se tenga el diseño del proyecto, mayores serán los porcentajes de variación de esta estimación de costos. Por lo mismo, es indispensable definir rangos aceptables de fluctuación del posible monto de costo dentro de los cuales será atractivo el negocio.

Hay que entender que como los estimados de costos y presupuestos son dinámicos, deben ser confirmados todos los días. Lo único seguro en los proyectos es el cambio, por eso es tan importante su administración y siempre estar viendo cuatro o cinco pasos adelante, para estar preparados ante todas las alternativas que pueden afectar al proyecto y su desarrollo. Lamentablemente, los programas y presupuestos NUNCA consideran lluvias, paros, accidentes, cambios, multas, movimientos financieros, falta de fondos, autorizaciones de Gobierno, normatividad; SIEMPRE se hacen para el mejor escenario.

3. La inexperiencia de un caso previo incide en que los datos empleados sean de referencias que no necesariamente resultan comparables con el caso actual.

Cuando no se dispone de un caso que tenga relación directa con el que se está analizando, se pueden tomar supuestos de otros modelos de negocio u otras referencias que estén impactando. Esto es un punto crítico, ya que todos los proyectos tienen condiciones distintas; desde especificaciones técnicas constructivas hasta factores legales o territoriales que impactan directamente en el costo final, y si estos factores no se tienen en cuenta y se toman los costos paramétricos tal cual, lo más seguro es incurrir en un error en la estimación. Así hagamos la misma torre, será diferente a la anterior, todas sus condiciones pueden cambiar. Es poco usada la práctica de lecciones aprendidas de proyectos pasados o la participación de consultores, constructores, gerencias que hayan formado parte de proyectos similares, no solemos aprovechar las vivencias previas de otros proyectos.

4. No se toma en cuenta la inflación o la proyección de tiempo sobre las bases de referencia.

Cada vez que utilizamos datos de referencia histórica debemos recordar que son eso: historia. Por lo tanto, para poder usarlos nuevamente como referencia, hay que proyectarlos al futuro. Esto requiere que los costos reciban los incrementos de inflación y cualquier otro aumento asociado a la situación económica relevante. En general, debemos crear índices de impacto de estas variables para proyectar según el tiempo deseado de arranque de obra. Y del mismo modo, proyectar estas posibles inflaciones en el modelo financiero, considerando que el tiempo promedio para planear y ejecutar un proyecto es de dos años y medio.

Otro punto importante es el tipo de cambio considerado, algunos proyectos podrían requerir muchos elementos que se cotizan en otra divisa, lo cual podría ser de mucho o poco impacto dependiendo de la cantidad de elementos incluidos de este modo. Los supuestos con los que inicia el proyecto en algunas ocasiones son a valor presente y no a valor futuro, y el ciclo de vida de un proyecto desde su conceptualización hasta

su entrega abarca mucho tiempo, no solo es la construcción, hay muchos factores que influyen en su desempeño. Como lo mencionamos en puntos anteriores, los números son dinámicos y tienen que monitorearse todos los días, son como una acción en la bolsa.

5. Se dejan fijas variables y se ajusta el costo de construcción para que funcione el modelo.

Normalmente tenemos y priorizamos el costo del terreno, el costo financiero, los fees de desarrollo, el precio de venta y la utilidad o los márgenes, y lo que sobra determina el costo de construcción. Es increíble, ya que este último puede representar el 80/20 del costo del negocio.

Caso de aprendizaje

Un desarrollador concibe un proyecto de usos mixtos (vivienda, oficinas, comercio) en función de una posibilidad detectada en el mercado. Se lleva un proceso de planeación formal y se inicia la comercialización. Para ello, se fijan valores de venta en función de escenarios paramétricos y basándose en las referencias comparativas de la competencia. La venta es muy exitosa, logra colocar un 60% del proyecto en escasas semanas. Al iniciar la obra, se clausura por una revisión de temas ambientales, lo cual retrasa al proyecto y le imposibilita su avance (por temas legales). El inconveniente legal toma ocho semanas en resolverse, y posteriormente se da un desliz del tipo de cambio. La paridad peso mexicano/dólar pierde más de un 12% en unos días y se prevén impactos profundos de costo para el proyecto.

Para el momento en que se liberan los temas legales, el presupuesto desarrollado originalmente parece ser inalcanzable. Durante el congelamiento del proyecto no se precisaron escenarios de costos, por lo que se perdió claridad financiera. Los contratos limitan y obligan al desarrollador a cumplir con los precios pactados, por lo que el proyecto se vuelve la tormenta perfecta. Un par de meses provocaron

toda la diferencia con respecto a la visión original. El desarrollador decide de todos modos finalizar el proyecto para conservar su imagen, aunque lo cierra con una pérdida.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Tal como la lección lo detalla, debemos operar en función de las siguientes dos prácticas:

1. Cambiar la idea de “presupuesto” por una actividad dinámica de estimación de costos.
Cuando pensamos en una sola evaluación de costos, podemos incrementar los riesgos asociados al quedarnos en el punto con mayor margen de error. En tanto si la evaluación de costos es constante y se entiende la labor de planeación como una función iterativa y evolutiva, podemos minimizar los riesgos de costos.
2. Tener estrategias de contingencia dentro de los parámetros del margen de error y tácticas para casos extremos.

Siempre se dice que se debe esperar lo mejor y planear para lo peor. Sin embargo, la realidad es que muy pocas empresas se dedican a crear planes de contingencia ante escaladas de costo, dentro o fuera de los márgenes de error ya previstos. Por esto, una práctica de enorme relevancia será tener un ejercicio profundo de reflexión sobre las estrategias y decisiones que el proyecto y el desarrollador tomarán ante un escenario no previsto. La práctica puede variar según el caso, el segmento y el momento, pero lo importante es que se institucionalice la planeación de riesgos antes de la evolución inicial del proyecto y durante ella.

Un desarrollador que dinamice su visión de costos y esté preparado para todos los posibles escenarios de evolución del proyecto tendrá mayores posibilidades de éxito.

24

ERROR: NO ENTENDER LOS COSTOS DE PREVENTAS AGRESIVAS

LECCIÓN: MANEJAR ADECUADAMENTE EL PROCESO DE PREVENTA

Aquel desarrollador que ya experimentó la pesadilla de tener un proyecto que no puede vender (por cualquier motivo) vive preocupado por los riesgos comerciales a los que está expuesto cada emprendimiento que genera. En particular, quien extrema sus precauciones puede querer colocar la mayor parte de su producto en una etapa de preventa agresiva. Este deseo de extremar precauciones puede suceder en casos atípicos en los que se vive un fenómeno de viralización o de éxito comercial desmedido en un lanzamiento. También ocurre en aquellos desarrolladores que desean maximizar la cantidad de recursos provenientes de clientes (para minimizar su aportación de capital).

Sin embargo, la preventa agresiva —aunque minimiza ciertos riesgos— no necesariamente es buena, porque puede traer consigo costos ocultos que en ocasiones no son evaluados correctamente. El

más común de ellos ocurre cuando no se incrementan los precios adecuadamente, lo que implica que el desarrollador dejó dinero sobre la mesa que pudo haber capitalizado para mejorar el rendimiento financiero del proyecto.

En una preventa manejada adecuadamente, el desarrollador controla el ritmo que desea y siempre busca maximizar sus resultados de ingresos hasta donde lo tolere el mercado que atiende.

Consideraciones sobre la lección

Empecemos por aclarar la dinámica de preventa. Un desarrollador trabaja su planificación financiera utilizando precios promedios, los cuales posteriormente divide en varias listas, dependiendo del momento de compra. Nosotros regularmente trabajamos con diez listas de precios (para cada 10% de venta), y por lo general, las primeras cinco listas están por debajo del promedio y las segundas cinco pagarán precios por encima del promedio proyectado en la proforma (ver lección 13 sobre manejo de la estrategia de precios, página 137).

Es importante aclarar que las listas de precio deben manejarse de manera muy estricta. Cuando se llega al porcentaje de unidades fijadas para una lista, no se pueden mantener los precios, se deben cambiar e incrementar. Hemos tenido proyectos en los que simultáneamente se estaba negociando una mayor cantidad de unidades de las que se habían fijado para la preventa. Incluso en estos casos se controlan las unidades que se pueden colocar en los precios de la lista vigente.

La diferencia en las listas de precios se debe a que se premia a los primeros compradores, y esto se justifica porque:

- Asumen más riesgos al estar comprando un proyecto que no es una realidad, y, por tanto, se debe dar un incentivo a cambio.
- Entregan recursos mucho antes de tener listo el producto, por lo que esperan un rendimiento de esos recursos entregados.

La realidad es que para el desarrollador es fundamental poder colocar las primeras unidades, porque sobre la base de los ingresos que obtenga por ellas (generalmente el 30% de las unidades se lanza en preventa) podrá conseguir un crédito puente que le permitirá financiar la construcción del proyecto. Además, esta instancia de preventa es importante porque aun cuando un desarrollador pretenda construir el proyecto con capital propio, la venta de las primeras unidades le dará certidumbre a la inversión y **hasta podría llegar a minimizar el capital requerido**, lo cual representará un ahorro financiero importante.

Lograr minimizar el capital necesario por un proyecto puede ser el sueño de cualquier desarrollador. Esto provoca que flexibilice sus condiciones en las primeras ventas, pues existe la creencia de que habría un ahorro financiero adicional por la disminución del requerimiento de *equity*. La realidad es que no debería haber desviaciones de la estrategia que está vinculada con la planeación financiera general del proyecto. En caso de que el desarrollador quiera ser muy agresivo con la captación del dinero de sus clientes, debe haber una estimación clara del costo que tienen los descuentos que ofrecerá contra el costo de pedir más *equity* al proyecto.

En un proyecto ideal, **los descuentos de la preventa son menos costosos que el retorno que esperaría convocar una mayor cantidad de capital (*equity*)**. Suena como una frase de mucho sentido común, pero pocos desarrolladores hacen los cálculos en detalle para realmente validar la cantidad de unidades que necesitan lanzar en preventa.

Además, el provocar un incremento progresivo de precios crea una inercia que el mercado percibe como plusvalía y que debería continuar posterior a la entrega del proyecto.

Idealmente los premios que reciben los compradores en preventa poseen una relación con el tiempo en el que tendrán sus recursos invertidos antes de recibir el producto terminado. Esto quiere decir

que su rendimiento (o descuento) está en función del tiempo de entrega que falta hasta que logre tener su unidad.

Ante esta dinámica, es común que los desarrolladores —buscando incrementar aún más las ventas— no logren maximizar los ingresos de un proyecto, y por tanto dejen dinero sobre la mesa. Este fenómeno tiene dos causas:

1. Que se hayan planeado correctamente los incrementos en diferentes listas, pero por alguna situación específica no se hayan podido ejercer.
2. Que se hayan planeado conservadoramente los precios y se hayan podido incrementar sin alterar los resultados comerciales³⁵.

En las dos causas anteriores, cuando un desarrollador está atento a la evolución comercial y progresiva de sus listas, puede ir tomando decisiones intermedias que incluyan la alteración del modelo de ingresos.

Sobre este tema, es muy importante aclarar que la estrategia de precios debe considerar, además, factores que tengan que ver con el producto en lo relativo a lo arquitectónico. La altura del proyecto, la orientación, las vistas y hasta los detalles en fachada que impacten a las unidades específicas deberán verse reflejados claramente en la estrategia de precios.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Se vende demasiado rápido, lo cual impide hacer ajustes en la lista de precios.

Cuando en un par de días se venden muchas unidades con una fuerza de ventas importante, a veces, es difícil coordinar los in-

³⁵ Esto se refiere a que con precios más caros se podría haber vendido a la misma velocidad, lo que implicaría que hubiese ingresado más dinero en total.

crementos de precio. Esto sucede cuando hay eventos de lanzamiento de proyectos o ferias inmobiliarias en las que se concentra fuertemente un grupo de compradores.

2. Se dan descuentos especiales por la entrega de recursos (por encima de los costos financieros).

Cuando no se ha completado el capital del proyecto, una compra de contado de un cliente puede ser oxígeno puro. Por ello, muchos desarrolladores ofrecen descuentos importantes para aquellos clientes que pongan más recursos sobre la mesa. El riesgo es que el monto del descuento no puede ser mayor al costo financiero que tienen los recursos si provienen de un financiamiento o de capital del proyecto. Por ende, un descuento especial que exceda los costos financieros se traduciría en una pérdida para el proyecto.

3. No coinciden los precios con la etapa del avance constructivo.
Cuando se vende demasiado rápido, los compradores no entienden por qué se dan precios muy altos cuando el proyecto no tiene avances constructivos sólidos que los justifiquen. Por ende, generan mucha presión para que hagan nuevos descuentos o para bajar la lista de precios propuesta.

4. La emoción de ser un “fenómeno” de ventas.

Cuando un proyecto vende aceleradamente, toda una zona —y hasta una ciudad entera— empieza a hablar del proyecto. Por lo mismo, el desarrollador se convierte en foco de atención de la comunidad. Con ganas de seguir manteniendo el ritmo de ventas (al hacerse adicto a ese efecto), el desarrollador mantiene precios bajos y extiende listas bajas o descuentos. Esto provoca que no alcance su meta de ingresos a raíz del deseo de mantener su fama.

Caso de estudio

Nebra

Nebra es un proyecto de vivienda vertical *premium* ubicado en la ciudad de León (en México). Tiene la característica de ser el primero de lujo concebido con arquitectura moderna y un enfoque poderoso

de producto ampliado. Además de haber sido trabajado con mucho detalle por los desarrolladores (Atentik), cuenta con una ubicación enviable al estar justamente en el acceso del club de golf de León, la zona de mayor nivel económico de la ciudad. Ante dichas condiciones, desde antes de salir públicamente con el proyecto, los resultados eran impresionantes: casi un 50% de la torre separada aún sin materiales y detalles finales de la oferta. Justo en el punto de lanzamiento comercial, tuvimos la oportunidad de hablar con los desarrolladores sobre el fenómeno que estaba siendo su proyecto. Una preocupación importante de ellos era que los precios ya se habían incrementado mucho y no había avance alguno de obra. No coincidían los precios (sabiendo la meta final que deberían alcanzar) con la situación de arranque en la que estaban. Por lo mismo, los descuentos que se les podían dar a los clientes eran mínimos ante el aparente riesgo operativo que suponía el proyecto. A este tema se le debía agregar el hecho de que los clientes de este nivel son personas muy relacionadas y poderosas que quieren ser tratadas con los mejores descuentos y atenciones. Dada esta situación, se detalló un plan de ajuste con una nueva manera de mostrar la lista de precios que permitía conservar estrategia de descuentos, así como ajustar las metas globales de ingreso y modular las ventas posteriores.

Caso de aprendizaje

Un desarrollador internacional decide lanzar un proyecto en la zona norte de la ciudad de Querétaro, México. Después de planearlo en detalle, decide lanzarlo en un gran evento en el que se darán cita redes de inversionistas de muchas fuentes diferentes. Gracias a la convocatoria extraordinaria, el evento resulta un éxito y se logran firmar 86 unidades. La lista presentada a los invitados solo permitía veinte ventas. En lugar de tomar solo las primeras veinte, deciden aceptar la totalidad, argumentando que el ahorro en capital (al poder utilizar más dinero de clientes) justificará los descuentos entregados. El proyecto avanza y más adelante, cuando se deben ajustar algunos de los presupuestos de obra, se identifica que terminarán perdiendo dinero.

Se construye la etapa con una pérdida grave para los inversionistas y el desarrollador.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

El despegue financiero del proyecto requiere que se tenga un monitoreo detallado de los KPI del proyecto (*key performance indicators*). Cuando se elabora la planeación financiera inicial, se imagina el proyecto como un evento estático con dos o tres escenarios probables. La realidad es que el proyecto es un ser viviente en el que hay infinidad de escenarios y todos los días se mueven variables que lo pueden modificar profundamente.

Un desarrollador que piensa en las mejores prácticas entiende la diferencia entre la planeación estática y la visión dinámica de los proyectos. En un mundo ideal, el desarrollador integraría a sus sistemas administrativos de control todas las variables que incidan en los indicadores claves del proyecto. De esta forma, puede despertar todos los días con tableros de control maestros basados en sistemas de *business intelligence*.

Una lectura en tiempo real de la situación del proyecto permitirá no caer en errores como incurrir en costos exagerados en preventas agresivas.

25

ERROR: FORZAR REDUCCIÓN DE COSTOS EN LAS PARTIDAS DE CONSTRUCCIÓN

LECCIÓN: PLANEAR Y CONSTRUIR BUSCANDO UN BALANCE ENTRE CALIDAD Y COSTO

En un negocio inmobiliario, lo que insume mayor dinero, sin duda, son los costos duros o de construcción. Además, estos generalmente aumentan por encima de la inflación, por lo que pueden afectar negativamente el resultado financiero de un proyecto. Ante esta situación, es normal que un desarrollador siempre esté buscando ahorros en las partidas de construcción.

Cuando fuerza esa reducción de costos en su construcción, puede afectar de manera negativa la calidad o la percepción de calidad de su obra. En ese momento, lo que pudo haber sido un beneficio económico para el proyecto se vuelve un problema grave que impacta en la relación con el cliente.

Lo anterior no quiere decir que no debemos buscar ser eficientes en costos, sino que debemos serlo sin desviarnos de las bases con

las cuales se planeó el proyecto y se definieron los estándares comerciales que se entregaron al cliente. En este segundo tema, es importante valorar la calidad considerando tres aspectos principales: la calidad de la construcción que surge de sus materiales, la calidad en su ejecución (resultado de cómo fue elaborada dicha obra en todos sus acabados) y la calidad del proyecto en el aspecto funcional. Esta última se refiere a la sensación que tiene el cliente de que todos los espacios son útiles y cómodos, con una solución interna, iluminación y ventilación, aprovechamiento de circulaciones, ubicación de instalaciones, etc.

Un proyecto que tenga desviaciones de calidad causadas por tratar de reducir costos se enfrentará a la aparición de diversos costos ocultos, que pueden ir desde la cancelación de la operación por parte de los clientes o tener que responder por la garantía del producto entregado hasta incluso procesos legales por inconformidades de los compradores.

Consideraciones sobre la lección

Nuestra industria tiene características muy propias que afectan la manera en que se consolidan sus costos. Algunas de ellas son:

- Es una industria nómada: cuando termina el proyecto se traslada a otro sitio.
- El producto que se crea es único (es una artesanía).
- Hay alta rotación del personal y mano de obra poco calificada.
- Se interactúa con muchas otras industrias que brindan servicios.
- Las decisiones se basan en la experiencia más que en la investigación.

Estas condiciones hacen difícil que la mayor parte de las teorías de negocios sobre control de costos apliquen directamente a nuestra industria.

Al inicio de un proyecto, el equipo formula una serie de supuestos que servirán de base para el proceso de costeo (que deberá ser con-

tinuo). Cuando hablamos de “forzar ahorros”, nos referimos a desviarnos de la planeación inicial que se hizo del proyecto y por medio de la cual se estructuraron los parámetros financieros, pero, además, se ancló la percepción del cliente.

Si desde la planeación se logran ahorros por medio de la selección de métodos que se utilizarán en la construcción o de los materiales para la obra, no se generarán los mismos resultados que al desviar la planeación inicial.

La labor de lograr eficiencias originales se basa en llevar un proceso integral con esa premisa y vincularlo a una revisión profunda de costos.

Este no es un texto de costos, por lo que no ahondaremos en las técnicas para precisar su cálculo. Sin embargo, recomendamos que se consulten los materiales de la Asociación Americana de Ingeniería de Costos³⁶ para esos efectos.

Aunque no hay información en todos los países latinoamericanos, se sabe que el tema de costos es uno de los talones de Aquiles del desarrollo inmobiliario. Como ejemplo, según Camacol (Colombia), más del 70% de los proyectos de construcción que se realizan en Colombia incumplen su cronograma de ejecución y el 85% de estos tienen sobrecostos en el proceso constructivo³⁷.

Muchas de las reacciones por forzar ahorros no son espontáneas, sino que suceden posteriores a descontroles de costos que enfrenta el proyecto (o pérdidas que ya sufrió). De acuerdo a la teoría de Lean

36 La Asociación Americana de Ingeniería de Costos (American Association of Cost Engineering o AACE) se dedica a la creación y promoción de las bases y los conceptos para la gestión de costo total (total cost management o TCM). En tanto, TCM es la aplicación de técnicas profesionales para planear y controlar recursos, costos, rentabilidad y restos.

37 Datos obtenidos de Jhonattan Guillermo Tercero Martínez Ribón, tesis propuesta de metodología para la implementación de la filosofía Lean (construcción esbelta) en proyectos de construcción, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Bogotá, Colombia, 2011, pág. 9. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/10578/1/940698.2011.pdf>

Construction —de la cual se hablará en la sección de sugerencias de la lección—, son estas las principales causas que originan pérdidas en el proceso de producción de la construcción:

a. Inconsistencias en el diseño del proyecto.

Si bien a lo largo de las diversas lecciones hemos visto que el avance de los proyectos puede verse retrasados por varios factores, uno de los principales es los problemas en los diseños. Esta situación se da por la costumbre de iniciar la construcción con diseños preliminares e incompletos.

b. Falta de procesos de control de la producción.

En nuestra industria no hay procesos que permitan controlar y mejorar las diferentes instancias de producción. La implementación de dichos procesos permitiría detectar métodos más eficientes y optimizar los diferentes recursos.

c. Problemas en la gestión del personal.

El rubro de la construcción depende principalmente del factor humano, es decir, del personal que en él trabaja. Sin embargo, las empresas no suelen centrarse en la gestión de sus recursos humanos. Por eso uno de los mayores problemas que se da en la construcción es la alta rotación del personal, que a su vez genera que no llegue a capacitarse por completo en los procesos que debería conocer en detalle para mejorar su rendimiento y, por consiguiente, el del proyecto.

d. Administración poco rigurosa.

Los desarrollos inmobiliarios requieren un estricto seguimiento de todo el proceso de producción. Por esto, es fundamental que el personal a cargo del proyecto tenga no solo capacidades técnicas, sino también capacidad de gestión del personal que trabajará. De este modo la administración del proyecto podrá ser planificada.

e. Deficiencias en la seguridad industrial.

El sector de la construcción está expuesto a un elevado riesgo de sufrir diversos accidentes. Lamentablemente, aún son varios los administradores de los proyectos de construcción que no son conscientes de la importancia que tiene este tema dentro de la

planeación y consideran una pérdida de dinero y de tiempo invertir recursos en seguridad. Sin embargo, serían mucho mayores el gasto y el tiempo que se pueden perder si ocurre un accidente en la obra.

f. Sistemas de control poco efectivos.

El control de la producción se centra básicamente en la medición de las desviaciones de lo proyectado inicialmente (de costo y de tiempo). Aún no se propagó la actitud proactiva que permita anticiparse a las posibles diferencias para evitar desviarse de lo pautado, en lugar de remediarlo una vez sucedido el hecho.

g. Falta de equipos de trabajo sólidos.

Cuando los equipos de trabajo administrativos no brindan información precisa a tiempo, los administradores de los proyectos carecen de los recursos necesarios para tomar decisiones cuando corresponde.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Se incrementan los costos en otras partidas y queremos compensarlos en la obra.

Antes de ejercer los gastos de obra, suceden otros momentos financieros del proyecto. En ocasiones, al iniciar la obra, el proyecto ya trae consigo incrementos en los costos especificados en la planeación financiera y, por tanto, el desarrollador buscar recuperar el terreno perdido en esta área. Esta visión es incorrecta, ya que hay una presión exagerada por lograr cambiar una nueva realidad que ya se fijó. En escenarios como este, es importante que el desarrollador reformule su planeación financiera y fije una estrategia clara que permita justificar las decisiones que se tomen.

2. Subestimamos el impacto en calidad de una partida en especial.

Cuando un desarrollador tiene la idea de forzar una disminución de costos, empieza a analizar los gastos de cada partida de obra. Algunas son imposibles de disminuir, pero otras sí tienen margen de maniobra. Cuando se analizan por separado, puede ser que no aparenten ser tan relevantes en la visión completa del

proyecto. Sin embargo, se debe estudiar la ruta de calidad que tenga cada partida de la obra, es decir, cómo afectará el cambio a esa partida en específico y sus impactos indirectos o posteriores.

3. El proyecto está avanzado y enfrentamos la posibilidad de perder dinero (se tuvieron sobrecostos en otras partidas o en partidas previas).

En algunos casos, las desviaciones económicas ya son tan graves que el proyecto se encuentra en ruta a perder dinero. Cualquiera que esté dirigiendo un proyecto en estas condiciones está urgido de soluciones profundas. Sin embargo, tomar decisiones agresivas en partidas de construcción puede traer consigo costos ocultos. El desarrollador que decida tomar este camino simplemente por salvaguardar el proyecto, deberá hacer un análisis de dichos costos ocultos, tenerlos documentados e informarlos a los inversionistas y a quienes estén respaldando al proyecto. Una decisión consensuada en este sentido puede ser viable si se tienen claros los posibles escenarios posteriores.

Caso de estudio

Liverté

Liverté es un proyecto de productos horizontal y vertical en la ciudad de Cancún. Es producto de Grupo Vivo, un desarrollador que se ha caracterizado por un crecimiento sostenido incluso en los peores momentos del ciclo inmobiliario. De la mano de ellos, creamos un proyecto que bautizamos juntos con el nombre de “Liverté”, un juego de palabras entre “libertad” y “live” (de “vivir” en inglés). Como su nombre lo dice, se planeó como un producto para un segmento de compradores que identificarían al proyecto como una posibilidad de liberarse de pagos de arrendamiento y grandes hipotecas, pues se posicionó justo en el precio ideal —de acuerdo a las preferencias del segmento meta—. En concordancia con los estudios de planeación que indicaron los precios máximos de las unidades, se llevó a cabo una planificación estricta de calidades y costos. Se hicieron varias revisiones estructurales para garantizar que se estuvieran dando los

máximos beneficios de calidad que podía pagar el mercado. Un dato interesante es que el desarrollador hizo revisiones sobre revisiones, ajustando al máximo las posibilidades del proyecto. Adicional a este esfuerzo, se prepararon planes de contingencia para escaladas de precio en diversas partidas riesgosas. En esos planes, había impactos sobre partidas suaves (incluyendo honorarios de desarrollo) antes de mermar la calidad del proyecto. Una visión profunda para mantener posicionamiento de producto.

Caso de aprendizaje

Un fondo internacional decide emprender un proyecto icónico en la ciudad de Querétaro, en México. Después de lograr una comercialización extraordinaria y muy acelerada, inician los trabajos de obra. Por una combinación de motivos (financieros, legales y de recursos humanos) el proyecto sufre retrasos importantes que además impactan en sus costos. En la etapa de acabados y detalles finales, el desarrollador toma varias decisiones para ajustar los costos a su escenario ideal. Estos ajustes no son visibles en primera instancia para el cliente, por lo que se asume que no serán de gravedad. Luego de la entrega de las unidades empiezan las críticas al desarrollador, ya que aparecen casos aislados de problemáticas diversas. Tiempo después se integra un grupo de condóminos para hacer una demanda legal formal contra el desarrollador. En tanto este último incurre en pérdidas millonarias para reparar los daños de los demandantes.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

El enfoque de la presente lección no pretende imponer un cambio en un método constructivo o sugerir de manera acotada modificaciones en la visión constructiva. En cambio, busca ser un marco de referencia conceptual para provocar la reflexión del desarrollador. En ese sentido, una teoría que ha ganado terreno en el manejo de obra y el control de sus costos-calidades es la de Lean Construction.

Lean Construction es una propuesta novedosa que se centra en el modo de administrar un proyecto desde su planeación. Para esto, Ballard y Howell diseñaron un nuevo sistema de planificación y control denominado “Last Planner”, con cambios fundamentales en la manera en que los proyectos de construcción se planifican y controlan. De esta forma se ajustan los costos, se reducen las pérdidas y se optimizan los procesos con un sistema profesional.

El desarrollador inmobiliario interesado en ahondar en estos temas, podrá consultar al Instituto de Lean Construction. Más información en: <http://www.leanconstruction.org/about-us/what-is-lean-construction/>

26

ERROR: NO INCLUIR LOS COSTOS DE CIERRE (MANTENIMIENTO U OPERATIVOS) + SUBESTIMAR LA IMPORTANCIA DE NO PODER COBRAR POR CAPACIDADES, POR TEMAS LEGALES, ETC.

LECCIÓN: INCLUIR TODOS LOS COSTOS FINALES EN LOS PRESUPUESTOS DEL PROYECTO

Si iniciar un proyecto inmobiliario es difícil, la segunda tarea más complicada es cerrarlo. Y es que a medida que este avanza, se suman todas aquellas variables imprevistas que provocan complicaciones de diversa índole e impiden lograr los tiempos estipulados para el proyecto.

Con la dificultad que presupone cerrar un proyecto, un desarrollador deberá estar muy atento para planear con tiempo los costos que implicará cerrarlo apropiadamente, ya que frecuentemente estos no son considerados en las proformas iniciales. Los proyectos inmobi-

liarios sofisticados son emprendimientos de poco margen, por lo que un problema de cierre puede significar costos que terminarán disminuyendo gravemente los beneficios de los inversionistas.

Son dos áreas las que causan problemas en los cierres de proyecto. Ambas están vinculadas con no terminar a tiempo con las premisas básicas:

1. Costos de mantenimiento al “entregar” un proyecto.
2. Costos financieros producto de extensiones de tiempo.

Estos dos elementos de costo son extremadamente dolorosos para un desarrollador, puesto que ve que su obra está completada, pero no puede percibir los beneficios económicos. Un desarrollador previsor deberá contemplar escenarios de imprevistos temporales, así como vigilar con lupa todas las variables que tienen impacto en tiempos del proyecto para buscar minimizar al máximo errores posibles.

Consideraciones sobre la lección

El tema de costos de mantenimiento es un área que no se analiza con el debido detalle. Para poder planear apropiadamente esta área de costos, debemos entender en profundidad a qué se refieren dichos costos.

Dentro de los costos de mantenimiento se incluyen:

- Los gastos relacionados con el mantenimiento preventivo y correctivo. Dentro de ellos se contemplan, principalmente, la mano de obra (tanto interna como externa) y los elementos que se hayan utilizado para el mantenimiento.
- Los costos que genera una reducción en el margen de utilidad debido a: problemas de mantenimiento que hacen que el producto no se condiga con la calidad estipulada en el momento de la planeación; multas por daño ambiental; aumento del costo de la seguridad del personal; pérdidas de materias primas, entre otros.

Es fundamental tener presente que los costos de mantenimiento requieren tres cuestiones mínimas que resultan primordiales:

1. Que no se extiendan los plazos que insumen las reparaciones, recordemos que, por ejemplo, los costos de mano de obra se calculan por tiempo/jornada trabajada.
2. Que el mantenimiento sea bien ejecutado, de lo contrario, redundará en permanentes gastos hasta dar con la solución final. Por esto, el personal debe estar debidamente capacitado.
3. Que los productos utilizados sean los adecuados y con la calidad requerida, de no ser así, el problema seguramente reaparecerá al tiempo.

En el caso de que el mantenimiento se efectúe con elementos que pertenecen al *stock* del desarrollador, es importante que se actualicen los valores de reposición al momento de su uso (es decir, ya no se debe tomar el precio que se pagó por ese producto, sino el que está en vigencia en el mercado al momento de usarlo en el mantenimiento, de lo contrario, la empresa estará perdiendo dinero). También se deben contemplar los costos que implican para la empresa el personal y la infraestructura dedicados a la gestión y el manejo del *stock*, los costos de los servicios de los edificios (energía, agua, gas, etc.), los costos de los seguros, entre otros.

En el diseño inicial de proyecto, lo correcto es adquirir equipos con un bajo costo de mantenimiento durante su ciclo de vida. Seguramente eso hará que se compren equipos cuyo precio de venta sea mayor que el de otros similares que cumplen la misma función. Sin embargo, el precio pagado por producto adquirido se amortizará a lo largo de su vida útil (que será mayor a la de su competencia) y evitará gastos futuros de mantenimiento preventivo o por falla.

Asimismo hay que tener en cuenta los fallos durante el período de vida útil de un producto. Estos pueden deberse a diferentes razones, como defectos de fábrica, instalaciones incorrectas, errores de diseño del equipo, operarios que desconocen el procedimiento adecuado.

Otras causas corresponden al mal uso que se haga del equipo, es decir, cuestiones ajenas a él; y al desgaste natural de los productos por el paso del tiempo. Por lo tanto, como vemos, los dos primeros motivos de fallos se pueden reducir, básicamente, teniendo la información adecuada de las prestaciones, de la instalación, y del correcto uso del producto, y, si es un defecto de fábrica, se debe recurrir a la garantía del fabricante. En tanto los fallos por el desgaste se pueden minimizar comprando productos de mejor calidad.

Es fundamental que no se quieran recortar estos gastos disminuyendo la calidad del mantenimiento, es decir, de los productos utilizados. A la larga estas decisiones afectarán la rentabilidad del proyecto, su reputación y, en definitiva, la de la empresa desarrolladora.

¿Por qué nos equivocamos?

1. No se cumplen las premisas de comercialización porque se alarga la venta.

Cuando no se dan los supuestos de venta, automáticamente se amplía el tiempo en que el desarrollador deberá tener control sobre el proyecto. Esto puede provocar que esté presente incluso después de que se comience la entrega a los clientes y, por lo tanto, que se activen todos los costos de mantenimiento del edificio y que él deba pagar lo que corresponde a las unidades aún no venidas. Si el desarrollador controla una minoría de unidades, puede enfrentarse a que se le cobren cuotas completas dado que la asociación estará formada por dueños del edificio.

2. Cambian las condiciones del ciclo inmobiliario o se desestabiliza el mercado.

En una desestabilización de mercado, el proyecto enfrentará un período de estabilización que requerirá flexibilidad para modificarse y capacidad del desarrollador por mantenerse adecuadamente. Un cambio de este tipo puede representar incluso hasta años de recuperación.

3. Hay impedimentos legales que frenan el cierre del proyecto.
Un sinnúmero de variables están en juego para el cierre legal del proyecto. Cuando una de ellas no se logra, como un trámite legal de cierre o la imposibilidad de finiquitar el crédito puente, entonces se retrasa completamente el proyecto y esta situación puede hacer que se incurra en los gastos comentados.
4. No se considera ningún costo de mantenimiento en las pro formas de planeación (solo se planean escenarios optimistas).
En el escenario optimista, el desarrollador cierra el proyecto justo al terminar la obra. Así está la planeación completa. Dadas estas circunstancias, se cree que no es necesario incluir costos de mantenimiento, debido a que no son relevantes en la situación que muestra la planeación del proyecto. Aun en un escenario extremadamente positivo, el desarrollador deberá tener la práctica de asumir la activación del proyecto.
5. Hay fallas por la estabilización de equipos que implican costos fuertes de inicio.
En la estabilización de los equipos suceden fallas que provocan costos extraordinarios, dados errores de instalación o de operación inicial. Estos costos están incluso por encima de los valores esperados de mantenimiento y los compradores se rehusan a pagarlos. Hay presión absoluta al desarrollador.

Caso de aprendizaje

Un desarrollador completa un proyecto de vivienda vertical y vende el 75% del proyecto durante el período de obra, pero permanece con las unidades más difíciles de colocar al final del proyecto. Se logra entregar el total de lo vendido y se activa la operación del edificio. El desarrollador paga una cuota preferencial de mantenimiento por no estar haciendo uso de las instalaciones. Al inicio, uno de los equipos fuertes de la piscina falla y no aplica la garantía porque el fabricante comenta que el problema se debió al mal uso o a la mala instalación. Se reúne la asamblea de copropietarios y deciden requerir la reposición del equipo, así como la cuota de mantenimiento de

todas las unidades que conserva el desarrollador como una asamblea extraordinaria. El desarrollador no acepta las condiciones y trata de negociar, hasta que los mismos copropietarios le limitan los accesos al proyecto. Vender las últimas unidades se vuelve una tortura y el desarrollador, además, termina cubriendo costos de reparaciones adicionales.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Es recomendable que un equipo de operación de inmuebles se integre a partir de la planeación del proyecto. En ese punto, un experto en mantenimiento dictaminará qué cambios se pueden hacer para reducir posibles sobrecostos. Asimismo, puede entregar una estimación formal de los costos de mantenimiento, así como escenarios de inversiones extraordinarias producto de casos atípicos. La información proporcionada se integrará a la proforma general del proyecto.

Un enfoque también utilizado en ocasiones es trasladar este riesgo a los compradores desde los contratos de preventa. Ahí se especifica que se hará entrega de una cuota extraordinaria o incluso de que se cubrirán los gastos de mantenimiento de aquellas unidades aún no entregadas por el desarrollador. En cualquier caso, lo importante no es la decisión final, sino que esté claramente documentada para el cliente y que preste su conformidad desde el inicio. Un desarrollador preparado y con bases legales para sustentar este tema tendrá un camino mucho más sencillo al cierre formal del proyecto.



ESTRATEGIA
DE NEGOCIO

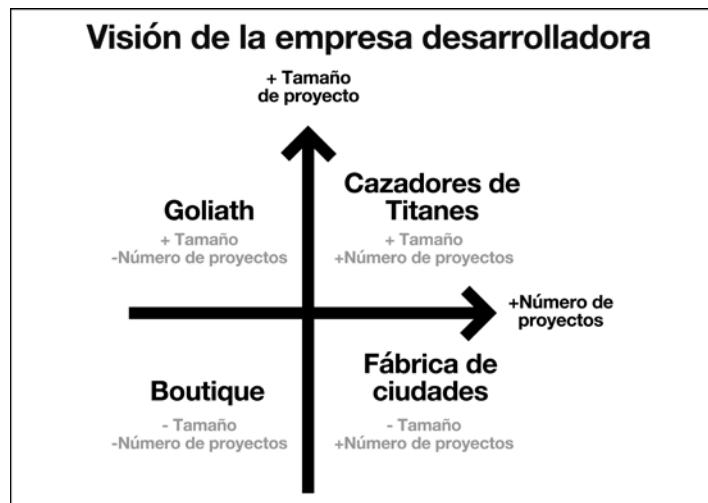
27

ERROR: NO CONTAR CON UNA VISIÓN DE NEGOCIO DE LA DESARROLLADORA

LECCIÓN: DEFINIR UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

En el mundo del desarrollo inmobiliario estamos tan inmersos en la evaluación de proyectos que poco interés le damos a entender la dinámica de empresa que envuelve dichos proyectos. Como cualquier compañía de otra industria, la meta no debe ser simplemente sobrevivir, sino mantenerse en crecimiento.

Uno de los principales frenos que enfrenta la industria inmobiliaria está en no determinar la visión de crecimiento (de la empresa) desde un inicio. Un desarrollador con una perspectiva clara de largo plazo podrá dedicarse a desplegar competencias claves y explotar al máximo las fortalezas del camino que decida emprender. No es el único freno, pero sí uno de los primeros que deberá resolver una organización con interés en el crecimiento.



Al analizar las empresas en el contexto bivariado de la cantidad de proyectos que buscan operar y el tamaño de ellos, encontramos cuatro caminos hacia el crecimiento:

La selección clara de una de estas cuatro estrategias podrá incidir en que la empresa tenga una mejor visión de largo plazo y pueda así trabajar en un crecimiento constante.

Consideraciones sobre la lección

Estos son los cuatro modelos de crecimiento para empresas enfocadas en desarrollo inmobiliario:

1. *Boutique* (pocos proyectos de menor escala).

Es el punto de partida para muchos que se inician en el ramo y se destaca por tener una organización sumamente dinámica con la capacidad de participar en proyectos de diferente índole. Usualmente buscan apoderarse de una geografía clave de alto potencial, en la cual desarrollan relaciones humanas profundas con el mercado, autoridades y proveedores. La proyección de confianza en la comunidad que atienden es fundamental. Hay in-

volucramiento creativo, y cada proyecto nuevo es tratado como una artesanía. Cinco fortalezas claves que deberá explotar este modelo:

- Versatilidad. La simpleza en la estructura de costos y el involucramiento de los dueños permiten que la desarrolladora pueda taclear problemas locales de alto nivel de complejidad.
- Ligereza. Ante una estructura humana ligera, la organización *boutique* es sumamente resiliente. Puede soportar embates del mercado y rápidamente reposicionarse.
- Capacidad de aprendizaje. Nuevos nichos, oportunidades disruptivas y casos extraños suelen ser difíciles de atender con organizaciones más pesadas y lentas. La capacidad de adelantarse a estas oportunidades es una pieza clave del negocio *boutique*.
- Atender microsegmentos. Algunas zonas arrojan microoportunidades limitadas principalmente por temas legales. Solo una organización esbelta y dinámica tendrá capacidad de atender oportunidades de menor escala.
- Atención al detalle. Solo una empresa enfocada en pocas tareas puede realmente prestar atención en profundidad a su producto.

Principales riesgos del modelo: tomar proyectos donde no haya experiencia de desarrollo, no poder construir competencias organizacionales, complicación de financiamiento por cambiar constantemente de tipo de proyectos.

Libro recomendado: Lean Startup, de Eric Ries.

Ejemplo de modelo aplicado: Nest (nest.com.mx)

2. Goliath (pocos proyectos de gran escala).

Quienes alguna vez trabajaron en empresas más institucionales —y grandes— están acostumbrados a operar una cierta escala de proyectos. Usualmente bajo el mando de un líder de experiencia corporativa, estas desarrolladoras encuentran megaproyectos que son oportunidades únicas en contextos locales. Generalmente van sobre *master plans* importantes o proyectos emblemáticos

que permiten crear toda una organización alrededor de un proyecto. Viven una dinámica particular:

- Gracias a la escala del proyecto pueden convocar talento externo en arquitectura y múltiples especialidades de calidad mundial. Hemos tenido proyectos con grupos de hasta veinte expertos invitados colaborando entre los mejores del planeta.
- Por el impacto en la ciudad tienen la capacidad de cambiar verdaderamente y reconvertir zonas, con lo que enfrentan estructuras de costo de tierra diferentes.
- Gracias a la cobertura mediática y al impacto de este tipo de proyectos en la ciudad, tendrán mejor capacidad de negociación con autoridades.
- Sus proyectos cuentan con intervalos de tiempo más amplios, por lo que tendrán certeza de ingresos y podrán crear estructuras y organizaciones que cobijen el proyecto.

Principales riesgos del modelo: velocidad de avance, fuentes de financiamiento de escala, impacto de ciclos económicos por duración larga de proyectos, no contratar talento del nivel requerido por la escala del proyecto.

Libro recomendado: Zero to One, de Peter Thiel.

Ejemplo de modelo aplicado: One Development Group (ODG.com.mx)

3. Fábrica de ciudades (muchos proyectos de menor escala).

Si empleáramos la teoría de negocios de las grandes escuelas del siglo XX, seguramente optaríamos por un modelo como este. Bajo la premisa de estandarización de procesos, podemos llegar a crear una fábrica de ciudades que busque constantemente proyectos similares. Para este modelo es clave que un desarrollador haya identificado varios nichos relevantes de mercado, que haya creado un producto ganador y que, además, lo haya validado en diferentes geografías. Se debe perder el miedo al crecimiento geográfico y trabajar mucho en crear una organización ordenada, eficiente y capaz de replicar modelos probados en diferentes mercados. La organización escalará gracias a:

- Las economías de conocimiento asociadas a un segmento de mercado. Replicar un producto que resuelve una necesidad específica de un segmento posibilita tener lecciones aprendidas constantes.
- La estandarización de procesos y productos, que permite crear una organización ordenada con un enfoque en eficiencia y búsqueda de ahorros.
- La experiencia, que posibilita predecir crecimiento y, por tanto, anticipar demanda de tierra para crear reservas adecuadas a las proyecciones.

Principales riesgos del modelo: land finding y creación de reservas territoriales —escasa o demasiada—, agotamiento de la efectividad comercial del producto replicable, escalamiento en estructuras de costos por tamaño de organización, costos corporativos, falta de validación y de obtención de conocimientos locales.

Libro recomendado: Scale Up, de Verne Harnish.

Ejemplo de modelo aplicado: Casas Atlas (casasatlas.com)

4. Cazadores de titanes (muchos proyectos de gran escala).

Quizás es el modelo más complejo de todos, aspira a multiplicar la cantidad de proyectos sin considerar la escala de ellos. Es un desarrollador creador de ciudades que reta los convencionalismos y las posibilidades de sus propios mercados. Va acompañando de los equipos directivos más sofisticados y tiene un soporte financiero profundo para crear proyectos de mediano y largo plazo. El financiamiento público es sin duda requerido para alcanzar este modelo de crecimiento. Destaca gracias a que:

- Tiene la capacidad de planear proyectos de enorme envergadura y con equipo propio (el mismo que participará en varios emprendimientos).
- Posee una presencia política relevante por su participación en múltiples localidades geográficas.
- Cuenta con la posibilidad de atraer clientes internacionales, sean marcas comerciales, empresas inversionistas, etc., por su posicionamiento.

- Desarrollará un área de captación y atención a inversionistas más sofisticada que los otros tres modelos de crecimiento.

Principales riesgos del modelo: profundidad de los mercados en los que participan, perder los mecanismos de financiamiento constantes y de largo plazo, afrontar ciclos económicos negativos con portafolios completos de gran escala, no lograr crear equipos directivos de capacidad destacada, ni desarrollar competencias comerciales a la escala del portafolio.

Libro recomendado: The Soft Edge, Richard Karlgaard.

Ejemplo de modelo aplicado: Artha Capital (artha.com.mx)

En el crecimiento de nuestra empresa de desarrollo inmobiliario debemos ser estratégicos en la selección del modelo que implementaremos. Tomar la decisión del camino (con ventajas y debilidades) sin dudarlo traerá enormes beneficios en el largo plazo.

¿Por qué nos equivocamos?

1. El desgaste de perseguir proyectos.

Crear proyectos inmobiliarios se cree más sencillo de lo que realmente es. Balancear la carga de trabajo entre todas las responsabilidades y aún encontrar tiempo para perseguir y concretar oportunidades nuevas suele ser un reto desgastante. En ese proceso de búsqueda de oportunidades a veces se nos “aparecen” algunas que están fuera de nuestro modelo de crecimiento estratégico. Una empresa enfocada en el largo plazo deberá dejar pasar oportunidades que no cuadren con ese modelo.

2. Los ciclos nos ciegan.

Cuando los temas económicos son muy positivos, las oportunidades empiezan a aparecer por todos lados. Hay un interés generalizado del público por crear proyectos y estas oportunidades no tienen un orden: son caos. Debido a que sabemos que el ciclo terminará, nos cuestionamos si debemos aprovechar más —en ese momento que se puede—. La inercia que provoca el ciclo

puede hacer que cambiamos de estrategia sin un fundamento de largo plazo. Debemos ser coherentes, y si bien la parte positiva del ciclo debe acelerar nuestro crecimiento, no debería cambiar estratégicamente nuestra visión de empresa.

3. Estructura por proyecto y no por empresa.

Muchas de las desarrolladoras prefieren tener su estructura muy vinculada a los proyectos que manejan, de esta forma siempre hay una relación clara entre ingresos y estructura. Esta visión de estructura organizacional supeditada a los proyectos impide que veamos a la organización como empresa y, por lo tanto, no hay forma de integrar recursos a favor de la visión estratégica de largo plazo. Estas compañías son una comunidad de microempresas (debido a que cada proyecto es una), pero hasta que no generen una estructura central podrán forjar una visión unificada.

4. Falta de planeación estratégica de empresa.

Ante la carga de planeación que requiere cada proyecto, nunca hay tiempo para hacer un ejercicio de planeación de empresa. No pensamos que el camino correcto sea crear un gran y extenso documento o desconectarse por semanas de la operación, pero sí tener una brújula clara. La tendencia en planeación estratégica habla de trabajo esbelto, iterativo y claro. Toda la organización debe tener clara la visión de largo plazo y el BHAG (Big Hairy Audacious Goal), concepto de Jim Collins que habla sobre la meta última de la organización.

Caso de estudio

Mira Companies

En el mundo del desarrollo inmobiliario, siempre es admirable reconocer a una empresa que en poco tiempo se hace de una escala considerable. En el caso de Mira Companies existe una interesante lección de cómo escalar en corto plazo, pero con pasos firmes. Su esquema de crecimiento está basado en ser “cazador de titanes”, un modelo difícil de encarar en países latinoamericanos por la poca profundidad de los mercados y las complejidades de fondeo de dicha

escala. Para encarar el primer tema, la empresa creó un equipo de primera línea encargado de la generación de modelos urbanos propositivos que se ocupaba de crear demanda, más que de tratar de sobrevivir con la que ya existía en las ciudades en las que trabajarían. Así surgieron varios proyectos urbanos de gran impacto, como Nuevo Sur, que fue mencionado por *Forbes* como uno de los cinco proyectos que le cambiarían la cara a México. Para resolver el segundo de los temas, Mira no volteó al mercado local, sino que consiguió un fondeo internacional (Blackcreek Group) para poseer un soporte con el que encarar un crecimiento acelerado y no tener “miedo” de la escala de los proyectos. Al día de hoy, Mira es una de las empresas de desarrollo inmobiliario más destacadas de México, y eso lo ha logrado en menos de diez años, lo cual habla de que el crecimiento no está peleado con la velocidad.

Caso de aprendizaje

Quiebra de las empresas dedicadas al sector de la vivienda en México

En México, en 2012, se vivió una crisis fuerte que afectó a las empresas que se dedicaban al sector de la vivienda pública de dicho país. Esto hizo que hubiera un desplome de más del 30% de su valor de capitalización (en promedio de todas las que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores). La crisis se debió principalmente a que el nuevo Gobierno cambió las políticas de otorgamiento de créditos buscando no seguir motivando un crecimiento tan extenso de las ciudades. Con este simple cambio, las reservas territoriales que tenían dichas empresas (trabajando con el modelo de “fábrica de ciudades”) pasaron de contar con un valor de uso a prácticamente ser un peso financiero para la organización. Esta pérdida de valor provocó que muchas de estas empresas incluso reevaluaran por completo su portafolio de proyectos y su visión de crecimiento.

Al seleccionar un modelo estratégico de crecimiento, también debemos hacer una planeación de los riesgos que conlleva esa decisión y,

sobre todo, el margen de control que tenemos sobre ellos. La caída de las viviendas en México nos enseñó que aun en empresas de gran escala hay fragilidad, producto de una corta visión estratégica.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

De acuerdo a un estudio citado por Verne Harnish en su libro *Scaling Up*³⁸, hay alrededor de 28 millones de empresas en los Estados Unidos, de las cuales solo el 4% llegan a más de 1 MDD de ventas. De esas firmas, solo 1 de cada 10, o un 0,4% de todas las compañías, alcanza 10 MDD de ingresos; y solo 17.000 superan los 50 MDD. Según dicho estudio, la proporción de empresas en cada intervalo de tamaño suele ser similar en otros países.

Ese mismo autor (Harnish), considerado gurú en este tema, habla de que son tres los frenos principales al crecimiento de un emprendimiento:

1. Liderazgo: la complejidad para conseguir o desarrollar líderes dentro de la organización que tengan la capacidad para delegar y predecir.
2. Infraestructura escalable: la necesidad de sistemas y estructuras (físicas y organizacionales) para administrar las complejidades en comunicación y decisiones que aparecen con el crecimiento.
3. Peso de la empresa: es una realidad en la que se reducen los márgenes conforme crece el negocio.

A estos tres puntos anteriores, se debe agregar la presión que tienen los ciclos económicos en el acontecer inmobiliario. Es decir, que además de enfrentar los retos de las empresas tradicionales, nuestras organizaciones son más vulnerables ante los momentos económicos.

³⁸ Recomendamos que un desarrollador inmobiliario que ya haya definido cuál será su visión de desarrolladora consulte el texto *Scaling Up*, en el que encontrará modelos, procesos y un esquema de planeación rápida para encarar el reto del crecimiento.

Por lo mismo, debemos tener sincronía en la planeación estratégica de la empresa con las condiciones y los ciclos de los mercados que enfrenta.

En este sentido, acuñamos el concepto de “organización acordeón” para explicar el hecho de que en momentos económicos positivos debemos tener la capacidad de ampliarnos rápidamente, creciendo en estructura y talento; y ante momentos de recesión, debemos responder con la misma velocidad para ajustar nuestra organización.

La velocidad con la que responda la planeación estratégica dinámica del desarrollador determinará mucho su capacidad financiera de resiliencia.

28

**ERROR: TENER GENTE SIN LA EXPERIENCIA
Y LAS COMPETENCIAS INDICADAS EN LA
DIRECCIÓN DE PROYECTO**

**LECCIÓN: TENER EL TALENTO INDICADO EN EL
EQUIPO DE DIRECCIÓN DE PROYECTO**

Lección desarrollada en conjunto con KARLA CANTÚ
Project Coach (Projectcoach.mx)

Una vez que se ha consolidado una oportunidad inmobiliaria, entonces se requiere un equipo sólido de trabajo que lleve la visión a realidad. En muchas ocasiones, las desarrolladoras están organizadas por proyectos, por lo que un nuevo emprendimiento implica la llegada de un gerente de proyecto³⁹ específico para el nuevo caso.

Independientemente de si este nuevo gerente venga de una compañía externa o sea contratación directa de la empresa, la experiencia previa

39 El gerente del proyecto es quien se encarga de la coordinación de todas las actividades que se llevan a cabo en las diferentes instancias del proyecto, para lograr los objetivos planteados mediante la utilización de las herramientas necesarias.

que tenga en otros casos tendrá una correlación directa con su capacidad de ejecución.

Algunos desarrolladores optan por contratar a empresas externas precisamente por las lecciones aprendidas que estas pueden tener —sobre todo cuando es el primer proyecto de determinadas características que emprenden—. Para este punto en particular se debe ser muy cuidadoso, ya que contratar una empresa con experiencia no necesariamente implica que la persona que efectivamente llevará el proyecto cuente con dicho bagaje profesional.

Hay quienes comentan que Walt Disney no habría llegado a consolidar sus éxitos si no hubiera sido por su hermano Roy Disney, quien era el verdadero implementador de la imaginación de Walt. El perfil, la persistencia y las lecciones aprendidas permitieron que la magna imaginación se convirtiera en realidades de la misma escala. La mayor parte de los desarrolladores que conocemos tienen el rol de Walt, de imaginación, de abstracción y tolerancia a la incertidumbre. Para complementar su posición, necesitan de un “Roy” que sea concreto, ordenado y que haya experimentado una y otra vez con procesos, realidades y equipos de trabajo. La experiencia del gerente se manifestará en su perfil, en las lecciones aprendidas y en la capacidad de respuesta ante los riesgos no planeados del proyecto.

Aquella desarrolladora que además de integrar al equipo con la experiencia indicada tenga la capacidad de documentar sus lecciones aprendidas y transmitirlas a todo su *staff*, tendrá una ventaja estratégica fundamental.

Consideraciones sobre la lección

Antes de continuar, nos parece importante tomar como referencia las ideas de Juan José Miranda Miranda⁴⁰:

⁴⁰ *El desafío de la gerencia de proyectos*, Bogotá: MM Editores, 2010.

El punto de partida de la ejecución del proyecto es el nombramiento y la asunción de responsabilidades por parte del gerente del proyecto, cuya primera decisión está en la selección y desarrollo de su equipo de dirección. En la mayoría de los casos el nombramiento del gerente del proyecto es un acto de consenso entre los principales agentes de interés, nos referimos a los propietarios y los inversionistas. Estos últimos suelen ser muy cautos con respecto a la firma u organización, pero específicamente al profesional que defenderá sus intereses y logrará entregar la nueva capacidad instalada (entregables) en las mejores condiciones para la operación. Por lo tanto el proceso de convocatoria, selección y contratación suele ser riguroso, pues se busca un profesional revestido de las mejores calidades humanas, experticia, conocimiento, ética, madurez, carácter y, además, de una comprobada capacidad de adaptación a los retos propios de cualquier proyecto de alguna magnitud. Algunas consideraciones adicionales sobre las calidades del gerente, sobre las principales actividades y la forma como las asume, las situaciones eventuales que tiene que enfrentar, la información requerida y los términos en que se garantiza su confiabilidad, y las interlocuciones o relaciones que debe establecer con diferentes agentes de interés interno y externo, son entre otras las tareas permanentes y rutinarias de un gerente de proyecto.

(...)

La integración del equipo de dirección y su desarrollo como tal es de vital importancia para lograr los objetivos de la ejecución. No es muy difícil seleccionar un grupo de personas calificadas y conocedoras de su oficio, lo que suele ser más arduo es lograr que respondan con la sincronía y coordinación de un equipo. De ahí la necesidad que el gerente del proyecto integre un grupo y desarrolle un equipo que cumpla con los propósitos del proyecto.

Hablar de experiencia en la dirección de proyectos también implica que el gerente cuente con las habilidades requeridas para el proyecto.

Por eso es fundamental que cuente con determinadas cualidades que le permitan, por sobre todo, ser líder, luego saber organizar y planificar, sin dejar de ser flexible, poseer paciencia y persistencia para afrontar los inconvenientes, y aplicar la creatividad para que el proyecto reciba la menor cantidad de impactos con estos contratiempos. Además, como líder del proyecto, debe generar un buen clima de trabajo con su equipo para que quienes lo integran se sientan motivados y tenidos en cuenta. Debe saber delegar y poder brindar un *feedback* con bases sólidas sobre el rendimiento y el progreso de cada uno. Por esto es fundamental que haya una comunicación fluida. Y como último punto, queremos destacar el hecho de que posea experiencia para que agregue valor al desarrollo.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Suponer que el gerente (externo) enviado por una empresa tiene la misma experiencia que la que proyecta en su posicionamiento. Las grandes empresas de gerencia de proyecto tienen muchos años de experiencia. Cuando uno se acerca a ellas, se podría asumir que su equipo de trabajo ha estado con ellas durante mucho tiempo, por lo que intuitivamente se está pagando por ese *know-how*. Sin embargo, cuando uno revisa algunas empresas, la realidad es otra: la rotación de personal provoca que los gerentes que ejecutan las labores tengan pocos años de experiencia.
2. Procesos de venta de gerencias externas liderados por gente muy experimentada.

Siguiendo con el punto anterior, cuando uno conoce a un equipo comercial de una gerencia que tiene gran experiencia, es fácil dejarse llevar con la idea de que dicha trayectoria estará a disposición del proyecto. A veces los mismos dueños o líderes comerciales de estas empresas comentan que estarán en tiempo parcial detrás del equipo de trabajo. Sin embargo, cuando hablamos de experiencia en la dirección/gerencia del proyecto, asumimos que efectivamente quien está al frente del proyecto es quien posee experiencia sólida profesional.

3. Pensar en el gerente del proyecto más como un puesto de coordinación que de valor agregado.

Cuando un proyecto tiene una planeación profunda y bien ejecutada, se puede caer en el error de pensar que hay poco valor restante que aportar en la etapa de ejecución. Con esa mentalidad, algunos desarrolladores minimizan las labores del gerente de proyectos y deciden contratar a un perfil más bajo que el requerido. Aun cuando se cumple con el proceso de planeación, no debemos dejar a un lado el potencial de valor que puede aportar un gerente de proyecto.

4. Escasea la gente idónea en épocas positivas.

Cuando estamos en la mejor parte del ciclo inmobiliario, hay tantos proyectos activos y en planeación que encontrar gente experimentada es muy complicado. Esta escasez hace que seamos más laxos con nuestras políticas de reclutamiento. Por esto y por el punto de inflexión que se acerca, la parte más alta del ciclo suele ser la más peligrosa.

Caso de aprendizaje

Un desarrollador de gran trayectoria y experiencia decide contratar a una empresa muy reconocida en gerencia de proyectos para un *master plan* emblemático de alta complejidad. El proceso de venta es liderado por los directores de la empresa de gerencia, en la que recalcan la gran estructura que tienen detrás para soportar un proyecto de esa escala. Cuando el proyecto entra en fase de trabajo, arman un equipo que acompañará al desarrollador. Causa ruido inicialmente la poca experiencia del equipo, pero la empresa insiste en que tendrán todo el apoyo de la oficina central. Se monitorean los tiempos de apoyo y no llegan al 10% del tiempo real de gerencia. El proyecto entra en complicaciones serias de planeación al no poder prever elementos de seguimiento que implican los proyectos de gran dimensión. El desarrollador decide retirar a la gerencia y contratar un equipo completo interno; esta transición se vuelve costosa en tiempo y recursos.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Contenido de la sección redactado por KARLA CANTÚ,
de Project Coach
Projectcoach.mx

TENER A LA PERSONA CORRECTA INCREMENTA LA POSIBILIDAD DE ÉXITO DEL NEGOCIO

He visto la historia repetirse muchas veces, una idea inmobiliaria ha sido concebida y resulta ser una gran oportunidad de negocio para los emprendedores visionarios que lograron concretarla; EL VALOR HA SIDO CREADO.

Es momento de definir quién será encargado de conservar el valor a lo largo de la planeación y ejecución del proyecto.

No cualquier gerente es el indicado para llevar el proyecto al éxito, es necesario considerar su contexto. Hay cuatro variables para contemplar en este punto que nos ayudarán a definir con más precisión el perfil de la persona idónea:

El tipo de organización.

El giro del negocio.

El nivel de conocimiento del proceso de desarrollo inmobiliario.

El tamaño y la complejidad del proyecto.

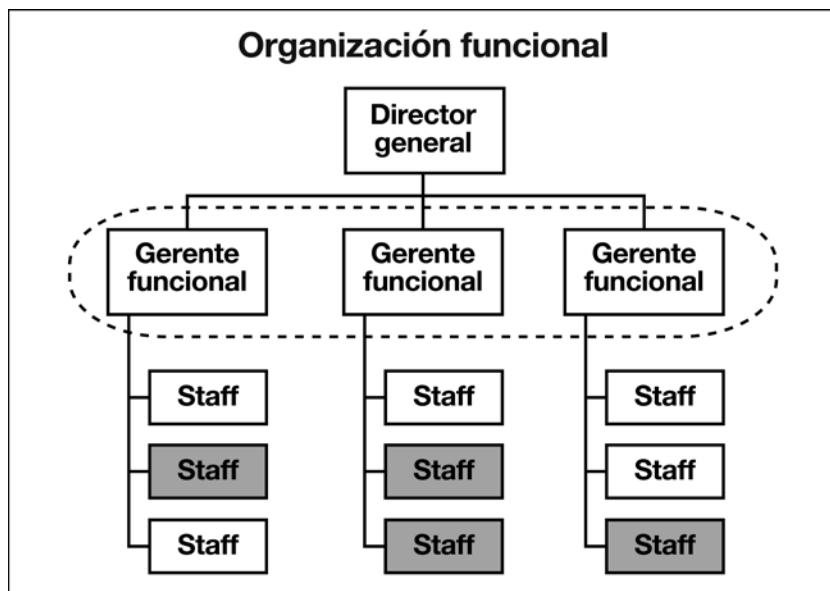
LA INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN⁴¹

Según el Project Management Institute (PMI), existen tres principales tipos de organización en las empresas que administran proyectos: la funcional, la que es por proyecto y la matricial.

41 Basado en el capítulo 2 de *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide).

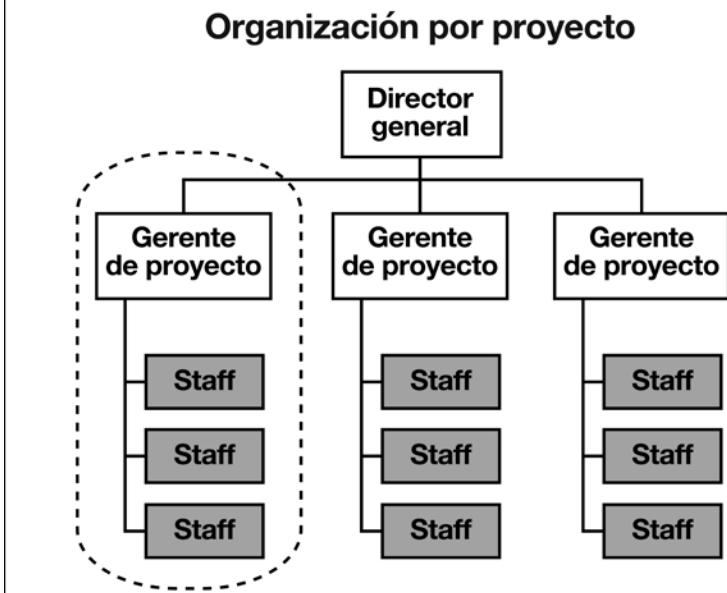
1. Organización funcional: es el modelo clásico donde el trabajo se organiza por funciones o especialidades. Cada cabeza de área tiene un equipo a su cargo; por ejemplo, en una empresa desarrolladora se puede organizar por Finanzas, Comercial, Construcción y Operación.

En este modelo, el perfil del líder es de profundidad, debe ser experto en su función.

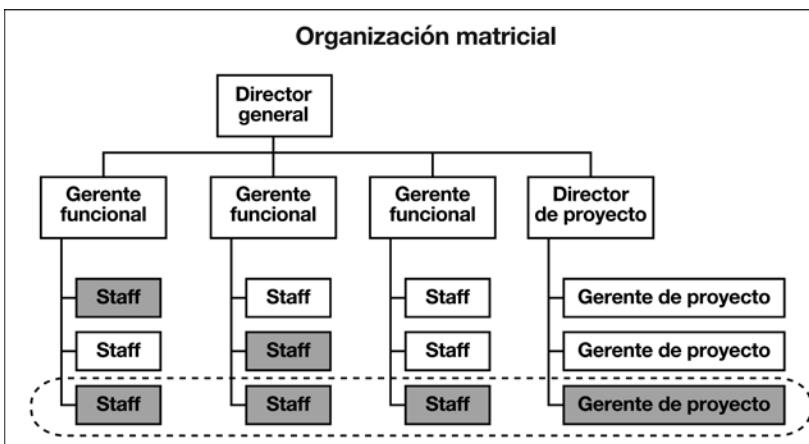


2. Organización por proyecto: es lo opuesto a la funcional, en este modelo toda la organización gira alrededor de los proyectos y sus objetivos. El líder del Proyecto 1, Proyecto 2, Proyecto 3, etc., le reporta a la dirección general.

El perfil de la persona es de amplitud, debe conocer todas las partes del negocio.



3. Organización matricial: este modelo es una tendencia en las organizaciones que buscan conservar las ventajas de los dos modelos anteriores. Se conserva la profundidad de las áreas funcionales, pero se crea una nueva área que trabaja con todas ellas en beneficio del proyecto.



El perfil de la persona es diferente, debe ser experta en procesos de administración de proyectos.

LA INFLUENCIA DEL GIRO DEL NEGOCIO

En especial los negocios inmobiliarios tienen un componente técnico que varía dependiendo del giro.

Si el negocio inmobiliario es del giro industrial, el gerente de proyecto a cargo debe tener experiencia en esta industria para incrementar la probabilidad de éxito del proyecto.

Los principales giros inmobiliarios que tienen competencias técnicas específicas para el gerente de proyecto son:

- Industrial.
- Comercial.
- Oficinas.
- Residencial vertical.
- Residencial horizontal.
- Usos mixtos.

EL PROCESO DE DESARROLLO INMOBILIARIO

En el mercado actual existe una confusión con el término “GERENTE DE PROYECTO”, se piensa que cualquiera que tenga en su currículo que ha ocupado este puesto cuenta con toda la experiencia que se requiere para llevar a cabo la labor de liderar un proyecto inmobiliario, y no es así.

El proceso de desarrollo inmobiliario tiene tres grandes etapas:

OPERACIÓN DEL INMUEBLE

DESARROLLO
(CONSTRUCCIÓN + COMERCIALIZACIÓN)

GENERACIÓN DEL NEGOCIO

Por lo que hay que tomar en cuenta la experiencia del gerente de proyecto en todas las fases del proceso del negocio.

EL TAMAÑO Y LA COMPLEJIDAD DEL PROYECTO

Otra variable que influye en el perfil es la dimensión del proyecto, que se puede evaluar según diferentes enfoques:

- 1. Monto de inversión:** el gerente de proyecto apto para liderar una plaza comercial de 5 millones de dólares no es el mismo que se necesita para llevar a cabo un centro comercial de 50 millones de dólares.
- 2. Metros cuadrados:** la competencia técnica necesaria para llevar a cabo con éxito una nave de 10.000 m² es muy diferente a la necesaria para desarrollar un complejo industrial de 20 hectáreas.
- 3. Complejidad técnica:** puede venir del diseño arquitectónico o de sistemas de operación tecnológicamente sofisticados.
- 4. Complejidad del planteamiento de negocio:** cada vez se ha ido ampliando más la manera en que son concebidos los proyectos inmobiliarios. Pasamos de dueños inversionistas que deciden diversificar su portafolio patrimonial a fondos de inversión y las ahora FIBRAS (fideicomisos de bienes raíces).

Todo lo anterior nos debe ayudar a entender el contexto del proyecto para definir qué perfil de gerente debe estar al frente de él.

Entendido esto, ahora habrá que observar las competencias específicas del gerente de proyectos de desarrollos inmobiliarios.

LAS COMPETENCIAS DE UN GERENTE DE PROYECTOS INMOBILIARIOS

Según el **Modelo de Competencias PROJECTCOACH™**, las competencias de un gerente de proyectos inmobiliarios se pueden dividir en cuatro grandes grupos:

1. Competencias personales: no se puede liderar a otros si no somos capaces de liderarnos a nosotros mismos. Por lo que lo primero que hay que observar en un gerente de proyectos es su capacidad de ser flexible ante las situaciones que presenta el proyecto, de tener autocontrol de las propias emociones y entender cómo manejar las de otros, así como también de desarrollarse profesionalmente.

2. Competencias gerenciales: una vez que se dominan las competencias personales, es necesario analizar la capacidad del gerente de proyecto para liderar a otros.

Para esto el PMI nos propone doce habilidades que no pueden faltar en un gerente de proyectos de alto desempeño:

1. Liderazgo de equipos
2. Desarrollo de equipos (*team building*)
3. Motivación
4. Comunicación
5. Influencia organizacional
6. Toma de decisiones
7. Conciencia del entorno político y cultural
8. Negociación
9. Confiabilidad (*trust building*)
10. Manejo de conflictos
11. *Coaching*
12. *Mentoring*

3. Competencias técnicas de administración de proyectos: las competencias de administración de proyectos se consideran técnicas, ya que implican el dominio de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas que apoyan el aseguramiento del éxito de un proyecto desde el punto de vista del tiempo, del costo y de la calidad.

Según el Modelo de Competencias PROJECTCOACH™, las competencias de administración de proyectos que debe tener un gerente de proyectos son:

- 1. Integración:** es capaz de mostrar una visión global del proyecto y documentarla en un plan.
 - 2. Administración de involucrados claves:** es capaz de identificar e influenciar el apoyo y la participación de los involucrados claves.
 - 3. Administración del alcance:** tiene la habilidad de definir los límites del proyecto (qué está dentro y qué está afuera).
 - 4. Administración del tiempo:** maneja de manera efectiva las prioridades del proyecto, usa el tiempo como un recurso y lo administra.
 - 5. Administración del costo:** entiende cómo establecer un sistema integral para administrar el costo del proyecto. Desde el cálculo del estimado de costo hasta el control presupuestal.
 - 6. Administración de la calidad:** tiene la habilidad de obtener y asegurar resultados o productos de calidad para la satisfacción total de los involucrados claves.
 - 7. Administración de los recursos humanos:** identifica, documenta y administra los requerimientos de talento para llevar a cabo el proyecto.
 - 8. Administración de la comunicación:** determina la información y los canales de comunicación que necesitan ser implementados en el proyecto para facilitar la toma de decisiones y la administra.
 - 9. Administración del riesgo:** documenta las decisiones respecto a cómo será manejado el riesgo y las administra a lo largo del proyecto.
 - 10. Administración de los abastecimientos:** es capaz de determinar la manera óptima de adquirir lo necesario para llevar a cabo el proyecto (qué comprar, cuándo y cómo hacerlo).
4. Competencias técnicas de negocio: este grupo de competencias es el que varía dependiendo de la industria y del giro

de negocio. Un gerente de proyectos de la industria farmacéutica tendrá en común los otros tres grupos de competencias y este lo diferenciará de todos los demás.

Así pues, el gerente de proyectos inmobiliarios debe contar con las siguientes competencias técnicas de negocio:

- 1. Conceptualización de negocio y diseño de producto:** capacidad de desarrollar un concepto de negocio a partir de una idea de inversión. Incluye desde la conceptualización, el diseño de un *business case* y estructurar el negocio para capitalizarlo con inversionistas hasta dirigir las diferentes estrategias que lleva desarrollar un proyecto inmobiliario.
- 2. Finanzas:** capacidad de interpretar las variables de negocio y de mercado en una proyección financiera. También debe tener la habilidad de interpretar los resultados, identificar oportunidades de optimizar los rendimientos financieros y de medir los resultados reales contra los planeados.
- 3. Marketing y visión comercial:** capacidad de interpretar un estudio de mercado y traducirlo en un producto comercialmente viable (giros, espacios, mezcla de producto), así como de diseñar la estrategia comercial (ventas, marketing, relaciones públicas) y controlar el resultado.
- 4. Legal/Fiscal:** capacidad de determinar la estrategia legal y fiscal del proyecto/empresa, discernir entre las opciones que más convienen y asegurarse de su correcta implementación, además de la habilidad de negociar y resolver controversias.
- 5. Técnico y normatividad:** capacidad de conocer todo el proceso técnico de un desarrollo inmobiliario desde permisos hasta construcción y entrega; así como de coordinar a la gerencia de construcción y tomar deci-

siones sobre sistemas constructivos, especificaciones, grado de calidad, criterios de aceptación y constructicidad. Además, habilidad de controlar los indicadores de tiempo, costo y calidad.

En la experiencia de Karla Cantú, es muy difícil encontrar las cuatro en un mismo nivel de dominio, habrá que priorizar según el proyecto y el equipo cuáles son las idóneas para el perfil que se busca.

Así podemos ver que concretar la oportunidad de negocio inmobiliario es tan importante y estratégico como seleccionar a la persona correcta para convertir esa visión en realidad.

29

ERROR: PENSAR EN LOCATION, LOCATION, LOCATION, EN LUGAR DE *TIMING, TIMING, TIMING*

LECCIÓN: ENTENDER LOS CUATRO MOMENTOS DURANTE LOS CUALES DESARROLLAMOS

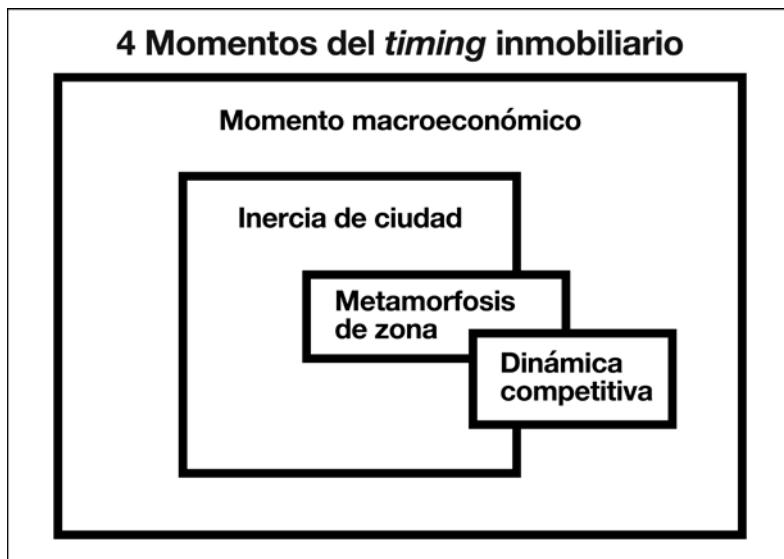
El adagio de “ubicación, ubicación, ubicación” trajo consigo una miopía en nuestra industria. Se simplificó el negocio de desarrollo inmobiliario a una sola variable: el valor físico percibido de una ubicación. Sin embargo, debemos reconocer que además de desarrollar espacios, somos desarrolladores de momentos. El tiempo tiene igual o mayor poder sobre nuestra capacidad de generar ciudad. Es por esto que, en realidad, el adagio debería de ser *timing, timing, timing*.

En ese sentido, el desarrollador inmobiliario deberá tener en mente la existencia de cuatro momentos durante el tiempo en que desarrolla:

1. Momento macroeconómico: se refiere a la situación económica general que enfrenta el proyecto. Aquí viene la descripción

tradicional del ciclo económico. Los indicadores nacionales de la economía y la percepción de los analistas serán de suma importancia. Siendo que el ramo inmobiliario es un depósito de riqueza (además de un producto de necesidad básica), cuando el momento económico es negativo, se vuelve verdaderamente difícil remar contra corriente. El entorno macro y sus indicadores serán la base del momento que enfrenta el proyecto inmobiliario.

2. Inercia de la ciudad: además de la situación nacional, dentro de un país pueden darse múltiples realidades. La inercia de ciudad se refiere a la situación que enfrenta una localidad en especial. ¿Atrae una migración importante? ¿Está perdiendo habitantes? ¿Recibe inversión extranjera directa? ¿Se está buscando su especialización a través de un *cluster*? Todas estas son preguntas que enmarcan el segundo de los momentos de un proyecto.
3. Metamorfosis de la zona: adentro de una ciudad, también hay múltiples fuerzas en acción constante. Estas van desde fuerzas empujando a los suburbios o buscando la regeneración del centro, hasta el desarrollo de equipamientos extraordinarios en un punto específico de la ciudad. Cada zona es un juego independiente, por lo que la dinámica de zona se convertirá en el tercer momento del proyecto. El movimiento que transforma la zona debe percibirse como un fenómeno temporal; sería como “un cambio de piel”.
4. Dinámica competitiva: ya en la zona donde se encuentra el predio, nos encontraremos con competencia directa e indirecta del producto y ubicación que vayamos a desarrollar. En ese sentido, puede ser que los tres momentos anteriores sean buenos, pero si el mercado está sobreofertado, entonces los resultados esperados serían mediocres. El cuarto y último momento tiene que ver con el pulso específico de nuestra industria que puede saturar a una ubicación específica con relativa facilidad. No nos referimos a dónde está la competencia en relación con nuestro proyecto, sino a qué tan grave es el inventario en el momento específico. Es una forma de dictaminar momento-inventario.



Al pensar en desarrollar en una ubicación específica, un promotor inmobiliario debería hacer un análisis minucioso de los cuatro momentos que enfrentará al inicio de obra, en su ejecución y en el cierre. El arte de hacer desarrollos inmobiliarios implica crear un proyecto que cuadre con su ubicación, pero también que tenga en cuenta los cuatro momentos que la enmarcan.

Consideraciones sobre la lección

Una de las consideraciones más difíciles sobre esta lección es que “tiempo es cambio, movimiento”. Por ello, leer una ubicación o un momento es fácil porque se requiere un análisis estático, sin embargo, hablar de momentos es complejo porque pueden variar de repente. En la mayoría de las veces en que se enfrentan momentos negativos, estos no estaban presentes al inicio, sino que cambiaron repentinamente y alteraron completamente el momento del proyecto. Nuestros proyectos son largos (usualmente toman dos o tres años), por lo que también eso los vuelve vulnerables.

En el mundo de los negocios, la escuela francesa ha intercambiado la planeación estratégica por la prospectiva estratégica. Esta nueva

corriente busca reemplazar la planeación estática por un ejercicio donde se planea a través de escenarios, en lugar de solo plantear un recorrido final único. En este sentido, el desarrollador deberá crear un ejercicio profundo de planeación de escenarios de tiempo variando los cuatro momentos que enfrenta y considerando impactos en los tres ejes donde se materializa el tiempo:

1. Fuentes y tipo de financiamiento.

En nuestra industria, y particularmente en Latinoamérica, el capital se vuelve un cuello de botella para aquellos desarrolladores de mediana escala (dejamos afuera a los que tienen acceso a mercados públicos). En esa lógica, se construye en tanto haya respuesta de una fuente de financiamiento sólida. Conforme haya más fuentes de capital con fines distintos, cambia el enfoque de las ciudades y sus proyectos. El acceso a capital patrimonial se traduce en proyectos muy diferentes a los que provoca el capital especulativo. Bajo este enfoque estratégico, en el tiempo en que hay fuentes de financiamiento hay un pulso de avance de las ciudades.

2. Tierra, ciudad y su marco urbanístico.

Quizás la respuesta más lógica es la planeación urbanística y las condiciones físicas de tierra y ciudad. En las reglas que dictan los creadores de ciudades en planes urbanos se materializan muchos de los deseos del futuro. En la oficina de planeación urbana de Pekín se tiene una maqueta virtual de la ciudad de los próximos cincuenta años, donde se plasma con claridad absoluta el futuro que le depara a cada terreno y reconversión. Bajo esta óptica, las reglas que fijemos en esos planes se convertirán en los planos de ciudad. Los recursos y tiempos podrán variar, pero la ciudad se terminará de construir tal como se planea.

En esta visión, es interesante que los planeadores urbanos hagan ejercicios de prospectiva a futuro: fijando las reglas existentes y acelerando el tiempo en condiciones *ceteris paribus*. Los urbanistas dicen estar en el centro de todo, aunque en Latinoamérica siempre se cuestiona la vigencia de estas reglas y su maleabilidad. Los cambios que aparecen en la legislación tienen un gran efecto sobre dos de los cuatro momentos ya citados.

3. Creatividad disruptiva y talento de desarrollo.

Una visión nueva —que ha impulsado nuestro trabajo— tiene que ver con la noción de talento de desarrollo. Bajo este ángulo, la labor intensamente innovadora, compleja y social del desarrollo inmobiliario puede responder con creatividad a necesidades existentes y futuras de una comunidad específica. En ese sentido, detectar necesidades insatisfechas siempre será imán de mejores resultados financieros y, por tanto, atraerá capitales.

Sin embargo, el talento que está a nuestra disposición también varía con el tiempo. Del tiempo depende que nuestra base de talento esté en su mejor momento.

¿Por qué nos equivocamos?

1. No entender la realidad cambiante del tiempo.

El más contundente de todos los orígenes es precisamente el punto que se comentaba con anterioridad, en el que no preveímos que haya cambios en el tiempo. Planeamos para unas condiciones específicas de las variables en cuestión y esperamos que se mantengan así, indefinidamente. Lo único cierto —y que debemos considerar— es que el tiempo se encargará de afectar esa realidad.

2. Creer que una ubicación puede revertir los cuatro momentos.

En ocasiones nos enamoramos tanto de una ubicación que pensamos que el poder de la ubicación podrá contrastar los efectos negativos de uno (o varios) de los cuatro momentos. La evidencia y experiencia nos demuestra que los momentos siempre están por encima de la ubicación.

3. Subestimar el tiempo global de un proyecto.

En otros casos sabemos de la posibilidad de que venga un cambio profundo en el *timing*, pero asumimos que podremos acabar el proyecto previo a ese momento. Debido a demoras o problemas en el manejo de un proyecto, se retrasa el emprendimiento y se

alteran las condiciones. En la proyección de escenarios se deben considerar los tiempos planeados y considerar cambios posibles.

Casos de estudio

Silvestra

Silvestra es un proyecto de lotes tipo campestres a las afueras de la ciudad de Monterrey. Está ubicado en una zona que tiene características naturales inigualables y además se ha consolidado como un polo de crecimiento para la ciudad. La labor de planeación se inició en 2007 y bajo ese momento se ideó el producto y su posicionamiento. Llegó 2008 y el proyecto se enfrentó a otro momento completamente diferente. Las condiciones macroeconómicas eran malas, y la ciudad había sido lastimada por un huracán que afectó esa zona. De la noche a la mañana, los tres primeros momentos habían cambiado absolutamente. Era muy difícil haber previsto una situación tan crítica como aquella. El proyecto tuvo que frenar su comercialización y esperar para recuperar la inercia. Después de un par de años de reposo y de la flexibilidad para hacer unos ajustes al proyecto, se volvió a lanzar comercialmente y se reinició. Afortunadamente, el desarrollador no se había apalancado financieramente en el primer lanzamiento que tuvo el proyecto.

Nuevo Sur

Justo en una dinámica opuesta al caso anterior, Nuevo Sur es un proyecto de usos mixtos (residencial, comercial, oficinas y hotel) planteado como un verdadero ejercicio de nuevo urbanismo. Es un *master plan* en donde se pretende recuperar al peatón y crear un nuevo pedazo de ciudad, inspirado en un modelo diferente de movilidad e integración de usos. El proyecto se planeó en época de recuperación económica, donde iniciaba la trayectoria positiva del ciclo. Sin embargo, el momento se complica cuando la zona donde se había diseñado el proyecto repentinamente comienza a tener problemas en materia de seguridad. Los periódicos hacen menciones constantes sobre la incertidumbre de la zona, y en general el momento se torna

gris. El desarrollador decide seguir comprometido con su proyecto, simplemente detiene toda la comunicación y el lanzamiento comercial. Asume el riesgo de iniciar la inversión con la incertidumbre de lo que pudiera venir. En unos meses, la situación parece corregirse y se hace el lanzamiento formal del proyecto. Nuevo Sur ha sido referencia de éxito en todo México como un caso de regeneración, densificación y propuesta de comunidad. Una decisión clave en el *timing* del proyecto salvaguardó su éxito.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Los tres momentos de la verdad en desarrollo inmobiliario

Una de las cosas más reconfortantes de trabajar en la industria inmobiliaria es que amanecemos todos los días con la posibilidad de crear. Cada día es una nueva oportunidad para mejorar un poco la ciudad. Cada día podemos alterar la vida de cientos —si no miles— de personas con espacios que se atrevan a modificar el *status quo*.

Al hablar del *timing* de nuestros proyectos no debemos pensar solamente en los momentos que estos despiertan, sino en los momentos en que serán juzgados.

Nuestras creaciones serán evaluadas en tres momentos de la verdad. Solo los desarrolladores extraordinarios son excelsos en los tres:

1. El romanticismo de una idea magnífica.

No hay forma de hacer proyectos inmobiliarios sin la capacidad de vender la idea de algo que aún no existe. El desarrollador inmobiliario enfrenta su primer momento de la verdad cuando convence a sus inversionistas y primeros compradores del futuro que tiene planeado. Es un futuro idealista, lleno de posibilidades. Es un sueño, un boleto de lotería, una obra de arte y una gran empresa al mismo tiempo. Es una pieza de música clásica y un éxito de pop. Nunca habrá otra composición igual u oportuni-

dad de la misma magnitud. Es hoy o nunca. Es arquitectura pura. Este es el momento en el que aparece la imaginación romántica de los que seducen a la ciudad.

2. La evidencia de una ejecución impecable.

Cumplido el primer momento, aparece el segundo momento crítico: la ejecución de la obra. Aquí se acaba el romanticismo y todo se vuelve realidad cruda. Necesitamos que los sueños se cristalicen en realidades a la altura del romanticismo. Debemos ocuparnos de la ingeniería, de la administración del tiempo y de mantener un enfoque permanente en la calidad. Necesitamos al constructor obsesivo en los detalles y el que vive veinticuatro horas en su obra. Buscamos al capitán del barco, el que siempre da la cara por su obra, aun cuando aparecen los problemas. Este momento es práctica constructiva. Es el segundo momento de la verdad, en el que se forjan los grandes constructores del presente.

3. La trascendencia de una joya de ciudad.

Años después de haberse completado la obra, aparece el fenómeno del tiempo. Como un niño que crece, a la obra le llega su tercer y último momento de la verdad una vez que madura junto a su ciudad. Si la obra envejece más rápido que ella, perderá su valor en el espacio. Si no cuadra con la realidad de la ciudad en el futuro, habrá que desecharla. Si la estética de la obra es reprobada por el futuro, puede desaparecer. El tercer momento de la verdad viene en la posteridad. Aquí es solo filosofía y futurología. Aquí se miden los verdaderos desarrolladores de la eternidad.

En nuestro camino de casi mil proyectos inmobiliarios, hemos tenido la oportunidad de conocer a muchos aptos para imaginar, otros tantos fuertes en construir y algunos capaces de trascender. Muy pocos han podido conquistar los tres momentos de la verdad.

Quienes no mejoran su capacidad de imaginar, verán muy pocos proyectos despertar.

Quienes no mejoran su efectividad para construir, no podrán escalar sus organizaciones y proyectos.

Quienes no miren la profundidad eterna de nuestras ciudades, jamás podrán trascender.

En el futuro, quisiéramos colaborar con aquellos desarrolladores inmobiliarios que compartan nuestra visión por imaginar, construir y trascender.

30

ERROR: REPLICAR PROYECTOS EXISTENTES

LECCIÓN: CREAR PROYECTOS DIFERENCIADOS Y EVOLUTIVOS

Después de un proyecto exitoso, para algunos desarrolladores se detiene el mundo completo. Usamos estas palabras porque se paran para analizar minuciosamente cada detalle de su proyecto y deciden, entonces, que deberán replicarlo incansablemente. Alcanzaron la fórmula secreta que les dará éxitos constantes sin importar lo que suceda en el entorno, el tiempo o el mercado.

El problema radica en que la situación que enfrentó el proyecto fue única y, por tanto, no habrá otro momento inmobiliario idéntico. Cualquier otro emprendimiento se enfrentará a:

- Otra geografía: otro terreno, cercano o no al anterior, pero enfrentará condiciones físicas propias.
- Otro momento: el tiempo en el que se desarrollarán los siguientes proyectos puede provocar cualquier tipo de cambios, desde aquellos macroeconómicos hasta de entorno competitivo local.

- Otro mercado: dados los cambios en los dos puntos anteriores, el mismo perfil del cliente puede ser diferente al del proyecto exitoso.

Por la situación descrita con anterioridad, es fundamental que el desarrollador entienda que —aun después de un éxito— cada emprendimiento nuevo deberá:

1. Tropicalizarse a las nuevas condiciones de mercado. Con “tropicalizar” nos referimos a que se ajustan detalles del proyecto para empatar mejor con las preferencias locales de una zona. Es decir, modificar un producto para que se adapte mejor culturalmente a una región.
2. Evolucionar, mejorar y agregar valores nuevos en su camino al futuro.

Un desarrollador que entienda estos dos puntos trabajará de cerca en la planeación de cada emprendimiento nuevo, lo que le permitirá no caer en la trampa del éxito asegurado.

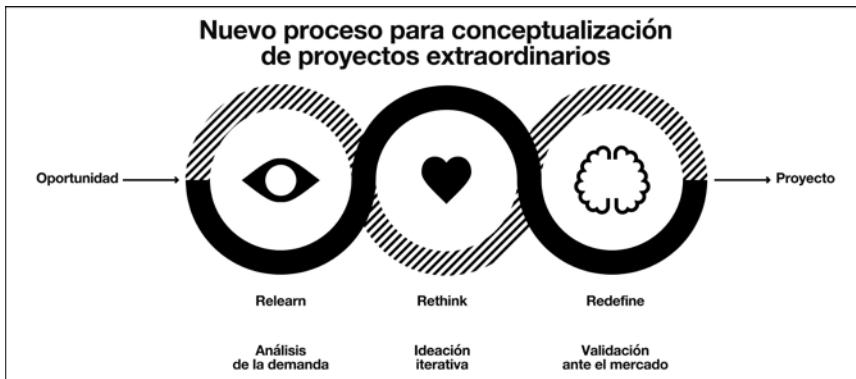
Consideraciones sobre la lección

Cuando un desarrollador reconoce que ningún proyecto será igual a su antecesor, entonces podrá aspirar a tener un proceso de trabajo que le permitirá analizar las condiciones diferentes que afrontará en este nuevo emprendimiento. Pero para lograr esto, deberá haber conciencia de que el mercado, la zona, el momento e incluso el desarrollador mismo han cambiado.

Habiendo dejado esa premisa clara, hay dos puntos relevantes en esta lección.

1. Un proceso claro de reaprendizaje y validación.

En nuestro libro *Innovación en desarrollo inmobiliario*, logramos presentar un nuevo proceso para la conceptualización de



proyectos. En nuestra visión, los proyectos que busquen mejorarse deberán pasar por las mismas tres etapas, aunque contarán con beneficios de velocidad (tiempo de ejecución del proceso) por tener un proyecto ya logrado en condiciones similares —recalcamos, similares, no idénticas—. Esta es una síntesis del proceso que debe llevar el desarrollador:

Relearn (reaprender)

En esta primera etapa, la meta es reentender el mercado más que solo conocerlo. El punto de partida es buscar lo que es deseable para el segmento del mercado al cual responde el proyecto. Se pasa de la pregunta “¿puede construirse?” a “¿debe construirse?”, pues lo que finalmente permanece es lo que satisface a la demanda.

Por lo tanto, la prioridad es definir el segmento al que se quiere llegar, y después se profundiza en su entendimiento para servirlo mejor. Cuando se conoce mejor el nicho de mercado, se descubren nuevos problemas que lo aquejan y que son relevantes para el proyecto diseñado. Cuando ya se tiene un producto construido, es fundamental ver cómo reaccionó el mercado a él. ¿Qué problemas no se resolvieron? ¿Qué dolores surgieron con la forma en que se presentó el valor a los clientes?

Rethink (repensar)

En esta etapa se proponen prototipos que respondan a los deseos y las necesidades del cliente. Estos se diseñan con la información

recabada en la primera etapa. Comúnmente en los procesos de desarrollo se plantean y analizan una o dos opciones del proyecto. Sin embargo, algunas corrientes del mundo del diseño proponen que, en un proceso iterativo de este tipo, entre más prototipos se generen, se analicen y se retroalimenten con el equipo y el mercado, más fuerte será el concepto inmobiliario al final.

De esta forma, se evita construir un proyecto que corra el riesgo de ser rechazado por la demanda. Recordemos el modelo de Lean Startup de Eric Ries, que engloba su motor de crecimiento en: **aprender-medir-construir**. Cada iteración se convierte en una instancia para agregar fuerza al proyecto.

En tanto, en esta etapa del proceso de conceptualización es necesario conocer el impacto que tiene el producto en los clientes potenciales. Sin embargo, nos enfrentamos con algo fundamental: ¿cómo se puede llevar a cabo este proceso iterativo cuando se trata de algo tangible y costoso como es un proyecto inmobiliario? Es claro que no se puede volver a construir un edificio desde los cimientos después de obtener una retroalimentación desfavorable. Por esta razón, la respuesta está en la tercera etapa: la validación.

Redefine (validación)

Como parte de la característica iterativa de este proceso de conceptualización, la fase de validación se encuentra en un constante ir y venir con la fase de *rethink*. El uso de herramientas tecnológicas es imprescindible en esta etapa para desarrollar prototipos en tercera dimensión e ir al mercado y obtener su opinión.

En función de esto, hemos desarrollado la herramienta **Preventa Simulada®**, que replica las condiciones verdaderas de mercado. Con este proceso, que puede ser empleado en múltiples iteraciones, los equipos de arquitectura y desarrollo inmobiliario pueden validar sus creaciones antes de correr los riesgos propios del lanzamiento al mercado.

Así es como un desarrollador puede ir al mercado proponiendo un modelo tropicalizado y evolutivo, e incluso validar si genera más valor que el producto original.

Llevar a cabo el proceso completo permite que cada caso se considere como una oportunidad para obtener aún más éxito del que se logró con el producto inicial.

2. Una visión sobre la evolución de proyectos.

Nosotros llamamos “valores nuevos” a aquellas características evolutivas —sobre todo de producto visible— que llevan a un producto al futuro. Las que convierten a un proyecto en la novedad y lo ponen como punta de lanza del ramo para su momento y lugar geográfico.

Además, cuando el mercado percibe que el producto visible (ver lección 43, página 413) aporta un valor marginal novedoso, se ve como una alternativa única de inversión inmobiliaria.

La manera más fácil de explicar el concepto de “valor nuevo” es usando una escena del mercado automotor. Cuando una persona se dirige a una agencia de autos para analizar la posibilidad de adquirir uno, no va a revisar si el vehículo posee llantas o motor, esto se da por sentado.

El cliente visita la agencia buscando los elementos nuevos que brindará el producto a su vida. Son valores agregados que resuelven necesidades o problemas que antes no se habían identificado y, por tanto, no se daban las soluciones. Ejemplo de esto en la industria automotriz sería: GPS, *bluetooth* integrado, navegación, audio especial.

Por lo tanto, la integración de valor nuevo pretende ser un aliciente para la diferenciación y la conexión del producto con el cliente. Como vimos, son ingredientes que suman y agregan valor nuevo al producto. Si bien no existe una regla en cuanto al mínimo de ingredientes que se deben incluir en un proyecto, es importante que estos satisfagan, de manera sencilla, ciertas necesidades que puede tener el cliente o, incluso, que este aún no haya detectado.

Creemos que en la planeación del producto visible hay tres componentes: el producto base, así como **las aspirinas y las vitaminas**. Los valores nuevos caen dentro del renglón de las vitaminas; no resuelven comercialmente un proyecto que no tenga bases

fundamentales sanas. Sin embargo, teniendo un producto inicial sólido, las vitaminas pueden ser el acelerador comercial final.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Creer que evolucionar el proyecto significa perder rentabilidad.
Hace poco tuvimos una discusión con un desarrollador donde le comentábamos que su producto visible estaba muy limitado y se sentía incompleto. Su respuesta fue clara: “No vamos a agregar atributos de producto que dañen la rentabilidad del proyecto cuando los resultados comerciales están por encima de los supuestos de negocio”. Sin embargo, nosotros consideramos que hay atributos de producto visible que mejoran el proyecto sin mermar la rentabilidad del desarrollador (ver sección de sugerencias de la lección).
2. Justificar la “clonación” por ahorro de costos.
Los posibles ahorros que puede generar un proyecto son mínimos en contraposición a los riesgos que implica enfrentar a un mercado nuevo con un producto anterior y sin tropicalizarse. Cuando el ahorro de costos sea presentado como justificante para el “congelamiento” del proyecto, se debe hacer un análisis a conciencia de realmente cuánto puede llegar a representar dicho ahorro.
3. Creer que modificar el producto puede poner en riesgo el éxito del proyecto pasado.
Cualquier cambio propuesto, alternativa de mejora o evolución del proyecto deberá ser validado antes de forzarlo en el modelo de producto. Con esa base, cualquier modificación llegará para agregar valor, nunca para restarlo. Aquellos cambios que no sean valorados en el mercado meta no tendrán cabida en el modelo de producto del futuro.
4. Querer acelerar el lanzamiento de los proyectos al mercado con la fórmula de éxito.
Por miedo a que la “fórmula” de éxito del proyecto planteado sea replicada por un competidor, frecuentemente el desarrollador que vive la trampa del éxito pisa el acelerador del lanzamiento de proyectos y con ello limita la posibilidad de moldear su planeación.

Esta visión de control del entorno competitivo puede fracasar si otras circunstancias no permanecen constantes. Nosotros creemos que la velocidad no está peleada con la capacidad del desarrollador por integrar el producto nuevo a una visión evolutiva y tropicalizada de su nueva realidad.

Caso de estudio

Evolución Nest

Nest es un desarrollador del noreste de México enfocado en vivienda vertical principalmente. Después de lograr un éxito rotundo en una torre llamada “Cinco dos uno”, en la ciudad de Monterrey, rápidamente buscaron hacer crecer el modelo de negocio que ya había demostrado sus frutos. El proyecto se había absorbido rápidamente, se lograron mantener los costos dentro de los parámetros de planeación e incluso los clientes habían gozado de plusvalía por encima de las expectativas. Cosa rara, todas las piezas habían funcionado. Por lo mismo se decidió multiplicar ambiciosamente la fórmula, para lo cual se identificaron cuatro predios similares (en un inicio).

Los proyectos terminaron nombrándose Unno, Doss, Tress y Quattro24, sin haberse desarrollado en el orden numérico. Sin embargo, en cada lanzamiento nuevo se trabajó intensamente en replantear el producto y buscar una evolución progresiva. Los metrajes fueron disminuyendo en cada modelo para mantener valores similares para el cliente, las distribuciones fueron mejorando, al igual que el porcentaje de gasto en amenidades y el equipamiento en cada torre, y, finalmente, se agregaron valores nuevos en diferentes niveles de producto. Cinco proyectos en una misma zona, todos que muestran claramente una tropicalización y una evolución del desarrollador. Los cinco, altamente exitosos. El caso remata con el proyecto IN, el sexto de la serie, que llevó al desarrollador a una nueva dimensión de proyectos más ambiciosos. Con esta cadena de éxitos y la seriedad y el profesionalismo para buscar casos paralelos pero sin clonar productos, Nest se ha consolidado como uno de los mejores desarrolladores de vivienda vertical residencial del norte de México.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Hablar de evolución conceptualmente es sencillo, ya que todos reconocemos el camino que debemos tener. El problema es que cuando uno empieza a buscar atributos nuevos, se vuelve un tema complicado lograr que estos no impliquen un aumento en los costos para el proyecto. Para efectos de ejemplo, presentamos diez áreas en las que hemos agregado valores nuevos en proyectos residenciales. Aclaramos que estos son valores nuevos en 2015 y para Latinoamérica, por lo que no se podrían calificar fuera de ese contexto. Los presentamos más como ejemplo ilustrativo. También damos algunas sugerencias en torno al manejo de costos de las estrategias.

1. Sustentabilidad⁴².

Esta es una de las áreas donde hay que dar pasos constantes en cada proyecto nuevo. Sin embargo, los certificados —como LEED—, equipos y tecnologías de obra son costosos. ¿Qué hacer? Por lo menos prepararnos para su llegada. Hemos visto estas iniciativas dentro de la categoría:

- Reserva de espacio de azotea y ciertas fachadas (vivienda vertical) para instalación de celdas solares. Los primeros compradores son dueños del espacio que está solamente destinado a la instalación de celdas para generación energética. Se preparan todas las instalaciones para su vinculación con los departamentos.
- Compra de equipos “costosos” de alta eficiencia energética por parte del desarrollador para poder integrarlos a la hipoteca.
- Oferta de paquete de acabados y equipos con enfoque en ahorro energético.
- Diseño de espacio para lavado de vehículos con ahorro de agua y equipado especialmente para ello.
- Equipos de baño de ahorro de agua.
- Muros y terrazas verdes.

⁴² Para ampliar este tema, sugerimos leer Danilo Antoniazzi (Comp.), *Sustentabilidad en real estate*, Buenos Aires: Bre Ediciones, 2013.

Lección de evasión de costo: capacitar al cliente y ayudarlo a integrar productos a su hipoteca puede tener valor percibido importante. Debemos ser grandes educadores del mercado.

2. *Sharing economy*.

En los proyectos de vivienda, una de las fuerzas de transformación de las historias de vida la está dando la integración del *sharing economy* a nuestros proyectos. Compartir recursos hace mucho más eficiente su uso y nos permite generar mucho valor, diluyendo los costos entre todos los residentes del proyecto. Esta es una de las áreas en donde la vivienda vertical y los condominios pueden frenar las preferencias por la “casa sola”. Aquí hay iniciativas como:

- *Bike sharing*: programa de bicicletas compartidas para traslados cortos.
- *Car sharing*: programa de autos del condominio con o sin chofer. Se tienen por reservación e incluye n algunos días al año “gratis”.
- *Appliance sharing & object library*: más de cuatrocientos objetos que usamos menos de una vez al mes y que nos roban espacio de nuestras casas a préstamo (como el taladro, la escala, la batidora, etc).
- *Activity & game library*: ¿aburrido en tu casa y sin plan? Pasa a esta biblioteca por una de las cincuenta actividades que hay a préstamo.
- *Second home sharing*: una propiedad en la playa donde se te asigna una semana al año aleatoriamente.

Lección de evasión de costo: las iniciativas de *sharing* se pueden separar del valor del inmueble, cobrándose en cuota extraordinaria previa a la escrituración.

3. Arte urbano.

El arte urbano ha tenido un gran crecimiento en los últimos años. Y no nos referimos al graffiti y aquellas primeras apariciones, sino

al verdadero arte de gran escala que está cambiando ciudades por el mundo. En ese sentido, podemos crear:

- Intervenciones en espacios públicos como *lobby* y pasillos.
- Vinculación de artistas locales con material de ventas y experiencia de compra.
- Intervención de fachadas.
- Intervención de puertas de ciertos departamentos: es curiosa la historia de un agente de artistas urbanos que nos comentó sobre un caso donde la puerta se revalorizó un 2000% de su valor de costo por el ascenso del artista.
- Cualquier integración de arte es una posibilidad de agregarle una nueva dimensión al producto. Ver artistas urbanos como: Elian, Fredone Fone, Maya Hayuk, Momo, Moneyless, Never2501, Revok, Hense.

Lección de evasión de costo: el arte es un tema subjetivo y muchos de los artistas nacientes están ansiosos por encontrar espacios donde puedan trabajar. Los costos pueden ser en ocasiones solo los materiales, y los resultados, grandes piezas de valor de largo plazo.

4. Tecnología.

La ley de Moore está provocando que la tecnología se vuelva parte central de nuestras vidas. No es secreto además que varias compañías trabajan en las bases del “Internet de las cosas” que promete relacionar casi cualquier aparato que se conecte en nuestras casas. Y aun con esta velocidad, quienes desarrollamos producto inmobiliario parece que no vivimos esa realidad, pues nuestros productos no están vinculados con la tecnología. Por ello, proponemos cambios evolutivos como:

- Preparación de cableados para todos los equipos básicos (en diferentes espacios).
- Conexiones, enchufes y relación espacial del uso de la tecnología.
- Espacios para llegada de equipo especial como *hubs* de iluminación y domótica.

- Recomendación y venta de kits de domótica *plug and play* al momento de entrega de las unidades.
- Uso de detalles de experiencia tecnológicos, como regaderas con audio tipo Moxie o cerraduras inteligentes tipo Goji.

Lección de evasión de costo: casar un producto con la tecnología puede ser peligroso porque uno asume los costos que ella implica y no sabe cómo superará la inclemencia del tiempo. Sin embargo, preparar la interfaz del inmueble para una vida tecnológica puede tener cambios marginales en costo y generar una percepción de un espacio en sintonía con el futuro.

5. Administración operativa.

Cuando uno prende por primera vez las luces del proyecto e inicia la vida de este, la administración del inmueble cobra una importancia impresionante. Al día de hoy, los desarrolladores minimizan su impacto, pues quieren separarse lo más rápido de los inconvenientes de las relaciones con clientes. Sin embargo, dejar una administración que cree valor más allá de lo básico puede ser de enorme beneficio para el producto. Ejemplos:

- Tener sistema de cobro tipo club (firma de productos y servicios adicionales).
- Oferta de clases, entrenadores y actividades *on demand*.
- Cortesías en áreas comunes, como aguas, bebidas preparadas, fruta en *lobby*, etc.
- Sistema de información en línea para comunicación entre vecinos.
- Programas de apoyo de condóminos (intercambio de claves wifi, préstamos de objetos, contratación de servicios compartidos, etc.).

Lección de evasión de costo: hay valor más allá de la obra. Si se plantea desde el inicio un nuevo punto de vista en la forma en cómo operar un proyecto y se despierta un proyecto con mejores prácticas, será difícil que los inquilinos bajen sus estándares.

6. Crear centros de ingresos.

En la mayor parte de los proyectos donde se vive en comunidad, siempre se batalla en contra de los costos de mantenimiento. Un elemento de enorme valor es crear un centro de ingresos que le dé una entrada de recursos al condominio independiente de las cuotas, lo cual permite reducirlas o invertir en otros temas dentro del proyecto. Algunos centros de ingresos pueden ser:

- Renta de fachadas para uso publicitario.
- Renta de espacios para uso comercial dentro del proyecto (para negocios de conveniencia).
- Renta de amenidades como salones de eventos y otros espacios a personas ajenas al condominio en fechas y horarios específicos.
- Entrega de cajones de estacionamiento como amenidad para renta de pensiones. Estas pensiones se pueden arrendar tanto a los mismos inquilinos como a externos. Es un recurso que siempre está subocupado y puede generar enorme valor.

Lección de evasión de costo: hay que voltear a ver cada uno de los activos del proyecto como una posibilidad para generar. Un proyecto que minimiza sus costos de mantenimiento con autonomía tiene fuerza para trascender en el largo plazo.

7. Acabados y mobiliario.

Sin duda, este es el tema en el que aún el mercado latinoamericano está alejado de otros más sofisticados. Basta con visitar eventos internacionales para darse cuenta de hasta dónde llega la sofisticación de dichos mercados. Dentro de las iniciativas más recientes podemos destacar:

- Oferta de paquetes de acabados según personalidad del cliente.
- Mejora del paquete básico, incluyendo electrodomésticos.
- Creación de piezas de mobiliario exclusivo para el proyecto (muebles que hacen magia con la distribución propuesta).
- Desarrollo de *ideabooks* (Houzz) con productos reales para decoración de unidades.

- Convenios con compañías para compra de productos de marcas de diseño accesible, como IKEA.

Lección de evasión de costo: de la vista nace el amor, y este toma tiempo en madurar. Aunque la venta de mobiliario no sea inmediata y no termine en manos del desarrollador, el efecto emocional de la venta se acelera ante los detalles finos del mundo del interiorismo. En ocasiones no se necesita invertir, sino solamente motivar la inspiración del cliente.

8. Producto financiero.

Una parte enorme del producto visible es el producto financiero que el cliente analiza, lo que pocos desarrolladores revisan. En este apartado hay enormes oportunidades para generar puntos de diferenciación, pero requieren la infraestructura para tolerar los tiempos y las complicaciones de la industria financiera.

Algunos ejemplos interesantes son:

- Oferta de productos financieros exclusivos a un proyecto inmobiliario.
- Descuento en tasa de interés por el primer año (a costo promocional del desarrollador).
- Abono del desarrollador de la comisión de bróker hipotecario asumiendo responsabilidades de captación de hipotecas.
- Apoyo en estrategias de reducción de pago de intereses.

Lección de evasión de costos: si el inmueble que vendemos se compra con un crédito hipotecario a treinta años a tasa del 10%, más de la mitad del valor erogado por el cliente (valor nominal) será para pagar intereses. ¿Por qué no ayudar a ahorrar y diferenciarse en un área que tiene ese nivel de importancia?

9. Experiencia en etapas.

Los proyectos que son de escala relevante enfrentan el inconveniente de desaparecer muy rápido del mercado. Para ello, hay

que entender que darle protagonismo, personalidad y presencia a cada fase del proyecto es una parte importante del producto visible específico. En este sentido, destacamos el caso de los desarrolladores canadienses que incluso dentro de una misma torre hacen una fase de podio, otra de departamentos tipo y una tercera de producto *premium*. Por ello debemos:

- Generar *branding* y personalidad de arquitectura por etapas.
- Darle personalidad al producto de cada etapa con mejoras incrementales sobre la misma línea de diferenciación.
- Entender claramente la diferencia de una etapa con respecto a la anterior.

Lección de evasión de costos: posicionar una novedad es mucho más económico que tratar de empujar incesantemente un producto ya “visto”. Debemos refrescar constantemente el producto para facilitar —y abaratar— su empuje al mercado.

10. Estacionamiento.

El estacionamiento es un enorme centro de costos que no aprovechamos para crear valor en producto visible. Aunque puede haber otras áreas donde hay oportunidad para generar innovación en valor, este es un punto de partida relevante por el área que suele ocupar. En ese sentido, hemos visto:

- *Jogging track* con tartán incrustado en plataforma de estacionamiento.
- Instalación para crear eventos al aire libre al quitar temporalmente vehículos.
- Instalación de bodegas en contenedores tipo marítimos en espacios de estacionamiento no utilizados.

Lección de evasión de costos: los grandes centros de costos de obra no son creadores de valor al mismo nivel. El más claro de todos ellos es el estacionamiento: nos roba literalmente dinero de la proforma para no contribuir a sorprender al cliente.

31

ERROR: CLONAR PROYECTOS EN DIFERENTES GEOGRAFÍAS

LECCIÓN: ADAPTAR LOS PROYECTOS A SU REALIDAD LOCAL

Lección en colaboración con FRANCISCO AVILÉS
Economista y urbanista

Como vimos en la lección anterior, cuando un proyecto o una tipología de proyectos resultan exitosos en un mercado, la tendencia natural del desarrollador es replicarlos en el mismo mercado o en otros puntos geográficos. Sin embargo, no siempre esta estrategia es la más adecuada o no resulta efectiva si no se adapta el producto a las peculiaridades del mercado en el que se va a replicar el proyecto.

Geográficamente existen importantes diferencias culturales incluso entre ciudades vecinas —ya no se diga países vecinos—.

El desarrollador inmobiliario no deberá asumir preferencias homogéneas entre ciudades o incluso países vecinos, y en cambio de ello

deberá iniciar su proceso de investigación previo desde cero en cada localidad donde pretenda desarrollar.

Si bien es cierto que los diferentes mercados han ido homogeneizándose a lo largo del tiempo, la realidad es que la percepción fina del producto y sus detalles culturales son propios de cada localidad, y ahí es donde entra la capacidad del desarrollador para identificar una base de producto que sirva de hipótesis de negocio, pero que pueda tropicalizarse en cada región donde se ejecute.

Consideraciones sobre la lección

El mercado inmobiliario, particularmente el residencial, resulta, por su complejidad y sus peculiaridades, difícil de replicar, de ahí que la industria suela estar liderada por empresas locales. No obstante, la creciente globalización ha hecho que los modelos de negocio y los productos se exporten entre diferentes países.

Esta exportación, en demasiadas ocasiones, parte de la siguiente afirmación: “Si este proyecto tuvo éxito en A, seguro que puede funcionar en B”. Cuando hablamos de hábitos de comportamiento de las personas, que es al fin y al cabo lo que hace funcionar un producto inmobiliario, la anterior premisa puede no ser correcta.

Un proyecto residencial pensado para un mercado como los jóvenes solteros en un país determinado cuenta, por ejemplo, con el condicionamiento de la accesibilidad al crédito de los habitantes de esa plaza. Dicho de otra forma, las posibilidades de independización de los jóvenes solteros dependen de su capacidad financiera. Por tanto, el estilo de vida de ese mercado va a estar condicionado por un factor externo, no por la calidad o el diseño del proyecto que tratamos de exportar.

No han sido pocos los desarrolladores europeos que han desembarcado en Latinoamérica en las dos últimas décadas. Varios de ellos

trataron de importar, por medio de proyectos inmobiliarios, el estilo de vida de las ciudades europeas. Algunos pensaron que la solución era contratar un arquitecto local que diese a su proyecto, copiado de uno desarrollado en Madrid o Berlín, un aspecto acorde con los gustos locales.

Pensaron que el *modus vivendi* era el mismo que en sus países de origen. Las diferencias no son pocas, no solo en cuanto a diseño arquitectónico, sino en lo referente a temas como número de estacionamientos, tamaño de los dormitorios, distribuciones, tipos de amenidades, etc. La consecuencia es que se desarrollaron proyectos clonados que no fueron exitosos y tuvieron que reconvertirse.

En Europa, por ejemplo, existen redes de transporte público que permiten a las personas abstenerse de contar con más de un automóvil para desplazarse. Eso incide directamente en el número de espacios de estacionamiento. De igual manera, el costo de la tierra en América Latina suele ser más bajo que en las grandes ciudades de Europa, de forma que la población se ha acostumbrado a espacios más amplios en los que desarrollar su vida.

No hay que saltar de continente para comprobar que las diferencias en cuanto a los gustos y, sobre todo, la forma de vida son importantes entre dos países incluso vecinos o ciudades dentro de un mismo país.

La necesaria tropicalización

De esa diversidad y de los casos de estudio que veremos más adelante, surge el término acuñado en el sector, que se refiere a la adaptación de los proyectos a los mercados a los que van destinados: la “tropicalización”. Este proceso resulta básico si lo que se pretende es ser exitoso en un nuevo mercado. La clonación puede resultar una buena estrategia, pero quedaría huérfana sin la necesaria tropicalización.

Entendemos por “tropicalizar” no solo modificar el diseño arquitectónico externo de acuerdo con los gustos locales o adaptar un edificio urbano al entorno vacacional. La correcta tropicalización debe tener presentes, en la etapa de conceptualización de un proyecto, los aspectos que los clientes realmente necesitan de acuerdo a su estilo de vida y al uso que le van a dar al producto inmobiliario en cuestión.

Los gustos locales en lo que se refiere a acabados del proyecto también pueden jugar un papel determinante. No todos los mercados son homogéneos en la utilización de materiales. Aquí el costo puede ser un asunto muy delicado. Materiales muy sofisticados pueden sacar nuestro producto del mercado al repercutirlos en el precio sin que el cliente los aprecie. Al igual que materiales por debajo del nivel esperado generan reticencias en el comprador, sobre todo en mercados de alto nivel.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Asumir que un estilo de vida de una ciudad más desarrollada es apetecible en otra en vías de crecimiento.

Esta es una razón motivada por el ego. Aquellos desarrolladores que trabajan en ciudades relevantes en su región asumen que la ciudad líder es la encargada de evangelizar al resto de las poblaciones. No descartamos que haya una relación aspiracional con dicha plaza, pero precisamente la evolución de la ciudad implica que otras quizás no viven el mismo ritmo cultural y económico de la principal.

2. Creer que un éxito desmedido en una plaza es sinónimo de concepto ganador internacional.

En toda ciudad hay casos de éxito desmedido. Nosotros los llamamos *outliers*, y para catalogarlos así implica que se absorben cinco veces el promedio de mercado. Esto quiere decir que si en promedio los proyectos venden tres unidades mensuales, un *outlier* coloca quince unidades mensuales. Cuando un desarrollador tiene una joya de estas en sus manos, lo natural es querer repli-

carla instantáneamente. De nuevo, debemos ser cuidadosos en que las premisas de éxito que dieron vida al proyecto sean válidas y vigentes en otro contexto.

3. No validar la profundidad de mercado de otras plazas.

Muchas veces el producto es el correcto en todas sus aristas, pero el problema resulta la capacidad que tiene el nuevo mercado al que se está llegando. Conforme un mercado se va haciendo más grande, empiezan a aparecer nichos demográficos y psicográficos interesantes (ver lección 6 sobre segmentación, página 73). Sin embargo, cuando uno lleva un producto para estos nichos a una plaza más pequeña, frecuentemente aún no aparece la oportunidad o su dimensión es muy pequeña para recibir un proyecto interesante. Por lo mismo debemos ser cautelosos también de las profundidades de cada mercado que busquemos atender. Recomendamos que el desarrollador construya índices multivariados en los que haga una estimación propia de la capacidad que tenga cada nueva geografía.

4. No tomar en cuenta legislación local.

En otras ocasiones toda la parte del negocio parece ser idónea, es decir, un producto encuentra recepción correcta en mercados diferentes del mercado para el que fue originalmente planeado. Sin embargo, al buscar concretar la oportunidad en dicho mercado, nos damos cuenta de que la legislación no está preparada para ello. Esto requiere períodos largos de cabildeo o incluso el cierre absoluto de la oportunidad (ver lección 20 sobre subestimación de tiempos, página 199).

5. La visión de “educar al mercado”.

Algunos desarrolladores insisten en llevar un proyecto al mercado que no tuvo buenos resultados en la validación (ver lección 8 sobre validar proyectos ante el mercado, página 91). Esto lo atribuyen a que ellos “educarán al mercado”. Este término lo hemos escuchado en varios desarrolladores que insisten en que el mercado no quiere el producto porque no hay otro similar en su ciudad o zona específicas. Creemos que hay una gran ventaja al tener un posicionamiento diferencial y un monopolio geográfico de un concepto, pero si en la validación ante el mercado los re-

sultados no fueron positivos, no vemos cómo se puede suponer que algo cambiará de un día para otro, lo que permite asumir que el proyecto tendrá un éxito garantizado.

6. Creer que los ahorros en planeación pagarán los costos comerciales.

Un desarrollador tenía un producto arquitectónico que quería clonar de manera idéntica. Su argumento era que si no hacía la inversión en planeación y arquitectura, entonces podría verse como una reducción de los precios de venta que “pagaría” por los inconvenientes de no adaptarse a las preferencias. La realidad es que el ahorro en estas partidas no es tan relevante como para generar un cambio de preferencias sustancial.

Caso de estudio

Adamant

Adamant es la franquicia de vivienda vertical más exitosa en expansión geográfica en México. Al 2015, se han consolidado proyectos en Puebla, Querétaro, Tijuana y León. Además, ya se planean dos ciudades más para los próximos años.

Desde el inicio del proyecto, la visión del desarrollador fue magna: planear un producto inmobiliario base que fuera replicable en todo el país e ir tropicalizándolo en cada ciudad para hacer más efectiva su comercialización. Así fue como Milk Investments⁴³, con nuestra colaboración, elaboró el plan de negocios original que determinó un nicho demográfico con oportunidad en por lo menos diez ciudades de México. El reto era crecer rápidamente para consolidar la posición de poder en dicho nicho en las ciudades principales.

Adamant hoy es una realidad que ha sacudido al gremio por completo. Sus propuestas de vivienda plantean un nuevo estilo de vida

⁴³ Desarrolladora ubicada en la ciudad de México creadora de la marca Adamant. Más referencia en su página web milk.mx

mucho más urbano y centrado en amenidades. Sin embargo, los proyectos de cada ciudad no son idénticos. En Puebla por ejemplo, hay comercio en la planta baja; en Querétaro los departamentos no son de vistas 360, en Tijuana se está planteando colindar con un edificio de oficinas, y así sucesivamente. Cada proyecto ha tenido sus horas de análisis y se ha controlado la cantidad de unidades para cada ciudad. El resultado ha sido extraordinario: una franquicia que comanda una prima de precio pero siempre asume la posición de liderazgo de absorción en la ciudad en que aparece.

Caso de aprendizaje I

Un desarrollador español desembarca en el año 2004 en Costa Rica, adquiere una propiedad en una de las localizaciones más exclusivas de Escazú, ciudad vecina a la capital, San José, en la que viven diplomáticos, ejecutivos de multinacionales y una buena representación de las clases media-alta y alta del país. Dos años después de la adquisición, se plantea un proyecto de 136 apartamentos en cuatro torres unidas por áreas comunes centrales, al más puro estilo “manzana cerrada” de las urbanizaciones de clase media que pueden verse en ciudades como Madrid, Barcelona o Valladolid.

En esos momentos, en la Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica la construcción en altura es una novedad. Los edificios de más de tres pisos son pocos, y la población apenas se está familiarizando con la vida en este tipo de proyectos. Los segmentos a los que se dirigía el proyecto eran ejecutivos de multinacionales y *empty nesters* locales.

Diseñado por un reputado arquitecto local, se adaptaron las fachadas a los gustos coloniales del país. El proyecto contaba con unidades de un tamaño entre los 78 y los 140 metros cuadrados habitables, con configuraciones de uno a tres dormitorios, y con gimnasio, piscina climatizada, *cigar room*, sala de eventos, conserje 24/7 y *spa* como amenidades ofrecidas. En lo que a acabados se refiere se importaron

muchos materiales de Europa, incluyendo mármoles para los pisos, muebles de cocina y baño, puertas y otros elementos, para ofrecer un producto de lujo. El proyecto se lanzó a un precio por metro cuadrado un 20% por encima del proyecto más caro existente en el mercado.

Sin embargo, el estilo de vida del público objetivo al que se dirigía el proyecto distaba mucho de lo ofrecido. En primer lugar, los tamaños no se adaptaban a la demanda. Los clientes potenciales, muchos de los cuales estaban dejando sus casas de entre 300 y 600 metros cuadrados, buscaban en un apartamento mucha más amplitud de la que ofrecía el proyecto. Muy pocas unidades contaban con cuarto de servicio, lo cual resulta un requisito imprescindible para los *empty nester* de clases más acomodadas y los ejecutivos que tenían familias con niños.

El otro aspecto que el desarrollador no previó fue que los clientes no valoraban la calidad de los acabados lo suficiente para pagar el precio solicitado. En otras palabras, el mercado no estaba dispuesto a pagar más por metro cuadrado por acabados sofisticados, lo cual dificultó aún más la venta.

El tercer punto que falló por falta de tropicalización fue la masividad. Para los potenciales compradores, vivir en un proyecto con otras 135 familias resultaba difícil de asimilar en un momento en el que el mercado apenas estaba experimentando la vida en edificio.

En cuatro años, el proyecto logró colocar menos de un 30% de sus unidades y terminó reconvirtiéndose en un edificio de apartamentos en alquiler temporal. Ahora sí, con muy buena ocupación.

Caso de aprendizaje II

El año 2007 marcó un récord de ventas en el sector de vivienda de playa en Costa Rica. Los compradores norteamericanos se enamoraron del país y, sobre todo, de sus playas en la zona de Guanacaste.

El proyecto era un *hotspot* en la zona por la belleza de su paisaje y su marina casi abandonada pero que permitía el uso del embarcadero, eso la hacía muy atractiva para los amantes de la pesca deportiva.

Con una espectacular vista hacia la antigua marina se ubicaba la propiedad del emprendimiento, un proyecto que se comenzó a conceptualizar como una alternativa de apartamentos en la playa accesibles para el público nacional. Unidades funcionales que no sobrepasasen los USD 150.000.

El desarrollador, no obstante, tomó como referencia un proyecto diseñado en el área metropolitana del país que había sido un éxito en ventas y lo quiso replicar en Flamingo. Unido al auge de la zona, todo parecía indicar que el mercado meta podría ser más *high end*. El resultado fueron unidades de entre 110 y 280 metros cuadrados, con precios iniciando en los USD 200.000 y hasta los USD 700.000.

El proyecto citadino se modificó para permitir que la mayoría de las unidades tuviesen vista al mar, pero las distribuciones internas eran las de los apartamentos de la ciudad. Todas contaban con enormes áreas de lavandería y cuartos de televisión —denominados *media room*, para tropicalizarlos al gusto anglosajón—.

Altos de Flamingo tuvo una buena acogida en el segmento al que se dirigió: estadounidenses de alto nivel adquisitivo, pero el recorrido de las ventas no fue suficiente para dar inicio a las construcciones. Menos aún cuando en 2008 la crisis financiera internacional golpeó a todo el sector de forma violenta. La idea original hubiera permitido a compradores locales acercarse y darle opciones de supervivencia al proyecto.

Sugerencias de la lección

Replicar un proyecto es posible y recomendable. De hecho, existen tres grandes beneficios que se obtienen cuando uno logra replicar un hacerlo:

1. Posicionamiento de marca: construir una marca al largo plazo tiene enorme valor de marketing y genera fuerza comercial y reincidencia sobre todo en el componente de inversionistas.
2. Economías de escala: en estructura humana, en desarrollo de materiales de todo tipo (comerciales, legales, arquitectónicos). Además de la facilidad de operación para crear una fábrica de ciudades (ver lección 27 sobre visión estratégica de la empresa, página 263).
3. Economías de aprendizaje: cada proyecto nuevo es una oportunidad para aprender más del mercado, del producto técnico, etc. Un desarrollador centrado en un segmento en diferentes geografías tendrá enorme ventaja sobre su competencia porque ha conocido diferentes ángulos de este y por tanto podrá incluir más atributos o lecciones aprendidas que cuadren bien con el mercado del momento.

Según nuestra visión, un desarrollador no debe pensar en proyectos, sino en segmentos. Una vez identificado el segmento que se quiere atender, entonces sí crear una marca que pueda cubrir múltiples proyectos en diferentes geografías. Con un proceso de tropicalización y validación por plaza, pero manteniendo una estrategia central de segmentación agresiva, se pueden lograr crecimientos acelerados.

Por último, un elemento que no ha sido ejecutado en Latinoamérica, pero es una posibilidad a futuro, es la visión de venta de franquicias inmobiliarias. En este sentido, un desarrollador maestro aporta *know-how*, planeación central y visión para un proyecto, y uno local tropicaliza y ejecuta. Este es un concepto relativamente nuevo que hoy estamos probando con algunos modelos. Quizás en el largo plazo se vuelva un esquema de negocio relevante para la industria.

32

ERROR: PENSAR QUE EL TIEMPO CORRIGE LOS ERRORES DE INVERSIÓN Y NUNCA SE PIERDE CAPITAL EN BIENES RAÍCES

LECCIÓN: ACEPTAR QUE EXISTE LA POSIBILIDAD DE PERDER DINERO

En el mundo de los bienes raíces, se ha abusado de la palabra “plusvalía”. Se asume que cualquier propiedad, sin importar su tipo o ubicación, siempre ganará valor con el tiempo. Si tomamos este supuesto como válido, entonces no se perdería dinero en bienes raíces. ¿Por qué? Porque aun en un proyecto en donde los costos se incrementen por encima del presupuesto y esté en pérdidas, podríamos simplemente esperar un tiempo en el que la plusvalía se encargue de sacarnos de nuestro problema.

Desafortunadamente, la realidad es otra. Tal como muchos otros vehículos de inversión e industrias, la posibilidad de pérdida de capital y de inexistencia de plusvalía es perfectamente plausible.

Consideraciones sobre la lección

Estos son algunos de los escenarios en que las condiciones pueden causar la pérdida de capital en proyectos inmobiliarios:

1. Sobreapalancamiento: en un escenario con mucha deuda, una pequeña desviación del plan de costos o tiempos puede provocar que se den pérdidas globales. Además, los costos financieros al cierre del proyecto son los más fuertes, por lo que puede incrementarse considerablemente el daño.
2. Subestimar costos y tiempos de construcción: cuando se desvían los costos o los tiempos, siempre hay implicaciones directas sobre el margen. Lamentablemente, nuestros proyectos operan con márgenes limitados, por lo que un impacto pequeño puede golpearlos fuertemente.
3. Olvidarnos del sentido común: en ocasiones construimos simplemente para satisfacer una moda. Se nos olvida el sentido común y preguntarnos si realmente el desarrollo está atendiendo la necesidad de un grupo específico. Ante eso, es fundamental preguntarse si aporta sentido la inversión que se está haciendo como producto al mercado (ciudad) al que se entregará.
4. No haber hecho un *due diligence* o una inspección previa: un detalle no previsto en la planeación es suficiente para cambiar el panorama económico. Este puede ir desde un detalle físico del predio hasta un error en los costos especificados para tener listo el terreno. Cualquiera que sea el caso, el *due diligence* inicial es fundamental.
5. No haber tenido certeza legal absoluta: no hay nada más doloroso que la aparición de un supuesto dueño a la mitad del proyecto o que haya un proceso en contra por una imprecisión legal. Se debe ser especialmente cuidadoso con cuestiones legales, sobre todo en proyectos donde el inmueble tiene una historia larga de procesos de compra-venta.
6. Enfocarnos en un fenómeno temporal: actuar en un mercado ocasional —como se verá en uno de los casos de aprendizaje— puede ser complicado, porque al desaparecer el mercado, los in-

muebles desarrollados no encuentran demanda apropiada y, entonces, pierden su valor.

En cualquiera de los citados escenarios los impactos en el negocio inmobiliario pueden llegar a ser tan fuertes que la pérdida sería difícil de recuperar con el tiempo. Por si esto fuera poco, los proyectos menos exitosos suelen tener menos efecto de plusvalía, producto de un aletargamiento de su demanda que se extiende posterior al cierre del proyecto. En otras palabras, los proyectos que inician de manera exitosa hacen un impulso más fuerte de plusvalía, mientras que aquellos que caen en problemas sufrirán por generar una inercia positiva para su proyecto.

¿Por qué nos equivocamos?

Haciendo un resumen sintético, son tres las causas que podrían generar pérdidas en un proyecto inmobiliario:

1. Mala gestión del proyecto que se traduce en pérdidas operativas. Como mencionábamos, errores en el manejo de costos o tiempos combinados con apalancamiento pueden traer pérdidas graves. Esta es una causa que comprende muchos elementos, pues puede deberse a diferentes variables del proyecto.
2. Problemas de raíz en la gestación del proyecto. Un error en la planeación del proyecto puede hacer que se inicie en condiciones desfavorables, situación que posteriormente se podría traducir en complicaciones financieras. Este inicio equivocado muchas veces se da por no tomarse el tiempo correcto para su análisis (ver lección 18 sobre no forzar tiempos de planeación, página 181).
3. Desaparición de la demanda que provoca pérdida de valor. Si por cualquier motivo desaparece o pierde interés el mercado meta, y no hay un reemplazo de condiciones similares, se pierde el fundamento de valor y seguramente habrá que impactar en precio para capturar otros mercados. Como dicen las reglas

básicas de la economía, el precio está fundamentado en un encuentro de oferta y demanda. Al existir una disminución grave de la demanda, seguramente habrá un impacto en el precio. En Latinoamérica hemos vivido con el beneficio de una población joven que siempre crece, pero sí han existido segmentos (como el de vivienda vacacional que se explica en uno de los casos) que han desaparecido.

Caso de aprendizaje

El corredor Tijuana Rosarito

La ciudad de Tijuana es frontera de México con California. Justo al norte está la ciudad de San Diego, en la que se dan los valores más altos de propiedades (en promedio) de toda la costa oeste de los Estados Unidos. Hace algunos años, antes de la crisis del 2008, se tuvo una oleada importante de compradores americanos que querían propiedades de playa. Estos buscaban departamentos grandes con frente al mar. Cuando inició esta escalada, un departamento del tipo se podía conseguir en USD 200.000. Dos años después, las unidades con frente al mar rondaban los USD 500.000. Los valores estaban por los cielos, pero se seguían incrementando con el cobijo de que las hipotecas se obtenían en los Estados Unidos y se tomaban valores de referencia de San Diego. Justo cerca a la crisis del 2008, se da un fenómeno de insseguridad en la ciudad de Tijuana que provoca que los compradores internacionales desaparezcan absolutamente. Cientos de unidades quedan construidas —o en proceso de construcción— sin un mercado a quien venderle. El mercado mexicano no podía tener acceso a ellas, ya que eran muy costosas. Esta situación hizo que más de una docena de proyectos cayera en bancarrota y hasta hoy permanecen como recuerdos del mercado que una vez existió. Es increíble hacer el recorrido de la carretera al día de hoy y aún ver el abandono de muchos proyectos. Otros tantos decidieron enfocarse en el mercado mexicano y asumir pérdidas de hasta el 40% del valor original proyectado.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

El éxito a veces juega en nuestra contra en el sentido de que ni siquiera podemos imaginar cómo sería un escenario de fracaso. Un método atípico pero interesante es el del plan de pérdidas. En este plan, el desarrollador debe crear un escenario financiero que, con las mismas bases del proyecto, obtenga pérdidas en lugar de utilidades. Generalmente se inicia creando múltiples escenarios de pérdidas hasta encontrar cuál es el más realista que traería problemas al desarrollador. Con esto en mente se definen tácticas básicas de previsión.

Un desarrollador que quiera ir al siguiente nivel de profesionalismo elaboraría todo un análisis de sensibilidad para determinar probabilidades e impactos de diferentes escenarios. Sin embargo, de acuerdo a la experiencia y los criterios de los proyectos en los que nos hemos involucrado, el simple hecho de tener un plan de pérdidas hace una diferencia enorme en la visibilidad de los equipos que intervienen en el proyecto.

33

**ERROR: ASOCIARSE CON UN DESARROLLADOR
POR SU EXPERIENCIA O SU CAPACIDAD
TÉCNICA, Y NO POR SUS VALORES**

**LECCIÓN: ASOCIARSE CON PERSONAS CON LAS
QUE SE COMPARTAN VALORES Y ÉTICA**

Con la colaboración de ANDREU CORS GIL
Socio y director de Gava Capital

En opinión de Andreu Cors Gil, quien nos ayudó con la selección de la lista final de errores, este es quizás el más grave. Cors Gil ha consolidado el fondo de Gava Capital, y lo ha hecho uno de los fondos líderes de México gracias a que ha forjado asociaciones estratégicas con desarrolladores en función de sus valores y no de su experiencia o recursos económicos.

Al crear equipos con fondos, proveedores y codesarrolladores debemos ver los valores de los líderes y su grupo antes de revisar el portafolio y las acreditaciones técnicas.

Consideraciones sobre la lección

Dada la constante aparición de oportunidades en nuestro gremio, con frecuencia también surgen oportunidades para asociarnos. Sin embargo, muchas de estas decisiones se toman a la ligera, dado que se consideran situaciones de casualidad y no se analiza a fondo con quién se está forjando una asociación. Por ello, recomendamos que siempre se analice a conciencia cada persona para garantizar por lo menos:

1. Que aporte conocimientos y experiencia. Es importante que haya valor de los dos lados de la sociedad. La aportación de valor constante nutre las asociaciones y las fortalece. Asociarse con personas que tengan fortalezas técnicas o de experiencia en otras áreas diferentes a las que uno considera sus propias fortalezas puede ser de enorme valor.
2. Que sea madura y emocionalmente estable. Está bien tratar de ayudar a un amigo, pero hacerlo con un proyecto al que se le van a dedicar recursos y meses de trabajo podría ser un gran error. Cambiar un puesto estable en una empresa por la vida de emprendedor requiere un carácter y fuerza emocional diferentes, por lo que debemos estar atentos del perfil de nuestro potencial socio dependiendo de su situación previa al proyecto.
3. Que ofrezca credibilidad al negocio. Está muy bien que un socio de negocios aporte capital, porque es algo que va a requerir un emprendimiento. Sin embargo, no debemos dejar a un lado otras contribuciones tanto o más valiosas, sobre todo cuando se trata de proyectos que requieren transmitir confianza a un mercado que desconoce si podremos completar el proyecto. Estas contribuciones pueden ser técnicas o de reputación hacia los diferentes actores del proyecto.
4. Que comparta tu visión, pasión y valores. Los valores de fondo de una persona son fundamentales para determinar una compatibilidad de largo plazo. En definitiva, los proyectos son relaciones constantes que necesitan de confianza, dado que no se puede tener una situación de control extremo.

“La falta de confianza no se soluciona con mayor control. El día que tenga que poner mayor control es porque me equivoqué de socio”.

ANDREU CORS GIL

Específicamente en términos de la honestidad, es una realidad de nuestra industria que si alguien te quiere robar, puede encontrar muchas formas para hacerlo. Es muy complejo el control en un sector que integra miles de suministros y recursos para un proyecto de corto plazo.

En opinión de Andreu Cors Gil, es preferible tener alguien que cometa errores de inexperiencia, pero que da la cara abiertamente y acepte sus responsabilidades.

A lo largo de la vida habrá proyectos buenos y malos, porque así son las apuestas inmobiliarias, nunca tenemos el control absoluto de las variables. Pero de la mano de socios éticos y fieles al proyecto, saldremos adelante como seres humanos, más fuertes y resilientes para ir al siguiente reto.

“La prueba de ácido es que en los momentos duros no haya problemas; que podamos resolver las discusiones con una visión unificada de solución”.

ANDREU CORS GIL

¿Por qué nos equivocamos?

1. Una relación de amistad o familiar nos acerca una oportunidad. Muchas veces amigos y familiares se acercarán con proyectos y oportunidades de inversión. La naturaleza social misma del hombre implica que somos más propensos a construir con la gente que tenemos relación cercana. Sin embargo, esta no es necesariamente la mejor opción para asociarse, ahí hay muchas problemáticas que se generarán a partir del ángulo a través del cual está construida la relación.

2. La oportunidad económica nos ciega.

A menudo el tamaño de la oportunidad o del proyecto mismo provoca que dejemos de ver las bases iniciales sobre las cuales se debería plantear. Nos dejamos llevar por nuestra visión materialista, sin considerar que la falta de análisis de temas humanos nos puede traer problemas graves.

3. Vemos la solución en una asociación de corto plazo.

A veces, los proyectos se piensan como períodos cortos de tiempo finito. En ocasiones algunos desarrolladores saben que la asociación no es la correcta, pero deciden continuar porque solo es cuestión de “tolerar” la relación por un par de años. Estos son quizás los casos más complicados, porque casi siempre viven proyectos turbulentos.

Caso de aprendizaje

Se quiere llevar adelante un proyecto de oficinas mediante la unión de un grupo de inversionistas con un grupo desarrollador y un dueño de tierra. Las tres partes no coinciden en muchas opiniones personales, pero deciden avanzar en el proyecto simplemente por el beneficio económico aparente. La intención es crear 20.000 m² de oficinas para rentar a una empresa internacional que sería convocada con apoyo del Gobierno local. Se invierte en proyecto arquitectónico y estudios preliminares, pero no se logra firmar un contrato contundente de renta anticipada. Ante la incertidumbre, las diferencias personales empiezan a ser más notorias. Parte del equipo quiere seguir con el emprendimiento aun con el riesgo, mientras que otra parte prefiere modificar completamente el modelo de producto. Lo que inició como una relación amistosa se torna turbulenta. Esos momentos de tensión provocan pleitos personales entre el equipo y se da un descalabro completo del proyecto. Por lo tanto, el emprendimiento se frena totalmente por la incapacidad de alinear los objetivos y las visiones de los diferentes actores. Hasta el día de hoy el proyecto sigue trabado y ha incurrido en millonarias pérdidas.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

“Lo que diferencia a un desarrollador no es que tenga más experiencia, los mejores procesos, los mejores proveedores o las mejores oportunidades; lo que realmente separa a un desarrollador del resto es su cultura”.

ANDREU CORS GIL

No cabe duda de que —aun cuando vendemos ladrillos— somos empresas de servicio. Por ello, la gente que integramos al equipo de trabajo es la que hace la diferencia.

La transmisión de la personalidad, la visión y los valores de los desarrolladores hacia dentro de su organización se convertirá en su cultura organizacional: una pieza clave de competitividad en una industria como la nuestra.

La cultura organizacional es el conjunto de principios, valores y conductas que se transmiten en una empresa, y en función de estos deben trabajar y comportarse todas las personas que la integran. Además, esta cultura organizacional tiene que traspasar las paredes de la empresa y reflejarse en el trato con los clientes, con los proveedores y demás personas que se relacionen con los miembros de la organización. Tener una cultura definida permite un mejor desempeño e incluso generar un sentimiento de pertenencia que haga que todos den lo mejor de sí para lograr los objetivos que, en definitiva, propician el progreso de la empresa y, por tanto, de su gente.

Además, permite que una organización sea percibida como diferente a las demás, debido a que todas esas prácticas y tradiciones son respetadas por todos los integrantes de esa empresa. Lo cual también puede ser una herramienta para competir con otras compañías, dado que esta cultura se puede expresar por medio de la publicidad para que las personas la conozcan y hasta se sientan identificadas con ella, y que elijan nuestro producto o servicio, porque, en realidad, estarán eligiendo los valores de nuestra empresa por sobre los de otras.

Por lo tanto, un desarrollador inmobiliario deberá trabajar en su cultura personal hasta lograr construir una cultura propia que sea el motor que haga funcionar a un equipo excepcional y comprometido.

34

ERROR 34: NO ALINEAR LAS COMISIONES Y LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

LECCIÓN: ALINEACIÓN DE LOS ACTORES EN EL PROYECTO

En un emprendimiento inmobiliario, es imprescindible que estén alineados los objetivos del proyecto (y sus resultados) con las comisiones que se ofrecen a la fuerza de ventas y al equipo de desarrollo. Los modelos de negocio tradicionales dan por hecho este tema y manejan simplemente un porcentaje de ventas rígido que poco estimula las diferentes situaciones que puede encarar un proyecto.

Para que un proyecto sea exitoso, lo deseable es que todos los incentivos estén alineados a sus resultados.

Cada proyecto también enfrentará situaciones especiales, por lo que es importante que haya flexibilidad en los incentivos económicos para enfrentar cualquier escenario, tanto por el lado de

facilitar más la comercialización o la llegada de ingresos, como por presionar la baja de los costos y reducir los tiempos de ejecución.

Consideraciones sobre la lección

En un equipo de trabajo de desarrollo inmobiliario, hay componentes que tienen un rol muy importante en el desempeño final del proyecto. Los principales cuatro que influyen en la planeación y consolidación del proyecto son:

1. El equipo comercial y de marketing: responsable de la validación del producto y de la colocación del proyecto en el mercado.
2. El gerente de proyecto: encargado de la ejecución de obra y de la asignación de gasto.
3. Arquitecto: define la esencia fundamental del proyecto.
4. Desarrollador: supervisa el proyecto de manera integral.

Estas cuatro especialidades pueden participar en un proyecto y obtener beneficios económicos aun cuando este resulte un fracaso e incluso pierda dinero. Es decir que existe el escenario en donde los inversionistas apoyaron económicamente un proyecto en el que todos hicieron negocio excepto ellos. Ante ello, es necesario que haya una alineación profunda entre los intereses del grupo de inversión y todo el equipo de desarrollo.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Poca disponibilidad de los miembros del equipo para trabajar con esquemas diferentes a los pagos típicos. Los proveedores de los servicios estratégicos del proyecto tienen nóminas pesadas que cubrir, por lo que frecuentemente prefieren evitar esquemas complejos de compensación. Es labor del desarrollador convencer y buscar estas oportunidades.

2. Poca transparencia en los resultados financieros globales del proyecto. En sentido opuesto, son a veces los desarrolladores los que prefieren no transparentar los resultados, lo que impide que los diferentes actores estén atentos a la situación puntual del proyecto.
3. Planteamiento rígido del modelo de negocio (proforma tradicional). Si se piensa en la proforma como una posibilidad única para hacer negocios, entonces el desarrollador limita muchas posibilidades de creatividad en el modelo de negocio.
4. No hay una vinculación de las especialidades con el resultado completo del proyecto. En ocasiones no se hace partícipe a las especialidades en el proyecto completo, por lo que no hay un entendimiento de la vinculación de un especialista con el resultado completo.

Caso de estudio

Desarrolladora “Pulverizada”

Un caso interesante es el de una desarrolladora (por motivos de confidencialidad pidió no ser mencionada) que opera sin estructura, simplemente por la simbiosis de las especialidades y la vinculación de objetivos entre todas las partes. Esta desarrolladora está compuesta en porcentajes diferentes por dueños de tierra, arquitectos, un equipo comercial, un contratista general y un equipo de análisis financiero. Después de la validación de una oportunidad por un comité técnico, el equipo financiero presenta los escenarios (financieros) donde se manifiesta el contexto base y los porcentajes que tendrá cada pieza del equipo. Además de su porcentaje base a riesgo, las especialidades pueden ganar premios en función de su contribución para incrementar los resultados globales del proyecto. En la Argentina se dan muchas integraciones de equipos de este tipo por la falta de apoyos financieros para la industria. Sin embargo, a diferencia de los equipos argentinos, en los que mucho es aportación en especie, en otras geografías es más compleja la asociación porque hay un crédito involucrado en donde todas las partes firman como avales del proyecto,

lo cual crea un compromiso adicional en la desarrolladora. Gracias a este apalancamiento, el valor de los servicios puede ser mucho más interesante como porcentaje del negocio completo. Este es el caso de la desarrolladora del ejemplo, cuyos candados de incentivos van directo a las especificaciones del fideicomiso, lo cual implica llevar esa lección a un siguiente nivel: a hacerlos parte del esquema legal de trabajo. La desarrolladora ha tenido varios proyectos exitosos y continúa buscando oportunidades donde aprovechar el talento instalado y el apalancamiento financiero.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Para transparentar esta lección, documentamos prácticas alternativas que se viven hoy en diversos proyectos residenciales, con al afán de ampliar el panorama del desarrollador. No hablamos de montos económicos o de porcentajes ya que esto dependerá del mercado local donde este trabaje. No es una lista final, sino idealmente un punto de partida para que cuestione y revise todos los incentivos del proyecto.

A. Al equipo comercial

1. Modificar comisiones según esquemas de pago.

Cualquier proyecto desea minimizar sus requerimientos de *equity*. En el inicio y cuando se habla estrictamente de preventa, lograr ventas con un anticipo fuerte de recursos es especialmente relevante para mejorar la condición financiera del proyecto. Ante eso, algunos desarrolladores modifican su esquema de pago a la fuerza de ventas, incentivando mayormente en el momento de preventa a aquellas que se paguen de contado o contado diferido en la construcción.

2. Cambiar incentivos de acuerdo al momento del proyecto (enfoque especial en vivienda vertical).

En vivienda vertical, el proyecto vive diversos momentos de alta incertidumbre, pero también de mayor facilidad de venta. En un proyecto en etapa de *friends & family*, se da el máximo

grado de incertidumbre debido a que no hay evidencia concreta de que este se desarrollará. Posteriormente, una vez que se comenzó la construcción y se tiene la experiencia de ventas completa, se inicia con la lista de precios más baja. Ahí quizás se da el mejor momento de ventas, que se va complicando conforme avanza el tiempo y aumentan los precios. Adecuar los incentivos a esta curva de comisiones asegura que se tendrán más recursos en las etapas difíciles del proyecto.

3. Trabajar solamente con sueldo fijo.

Nuestra industria tiene la problemática de vivir intensamente los ciclos económicos. En ese sentido, en la parte positiva del ciclo con grandes aperturas de proyectos y crecimientos rápidos, encontrar una fuerza de ventas de perfil alto se vuelve complicado. Ante eso, hemos visto casos de desarrolladores que trabajan con una fuerza de ventas contratada con sueldo base; bajo la premisa de que el cliente en los segmentos altos es una persona que no requiere ser manipulada para comprar. Esta estrategia tiene la ventaja de que se puede ser más selectivo con el perfil, al estar dándole mayor seguridad al empleado.

4. Crear incentivos especiales por unidades de baja demanda.

En todos los proyectos sabemos cuáles son nuestros *best sellers* y cuáles son aquellas unidades que por condiciones arquitectónicas o de precio son menos favorecidas para colocar en el mercado. Para evitar que estas afecten el tiempo de cierre del proyecto, una estrategia interesante es ofrecer comisiones diferenciadas por unidades y que pueden variar en el tiempo. Así se garantiza que los incentivos están alineados exactamente con la demanda del mercado.

5. Crear incentivos grupales.

Generar una dinámica de trabajo en equipo es complicado cuando se sabe que existe una competencia interna por clientes y mercado. Ofrecer un esquema de incentivos grupales —ya sea generales o por encima de las comisiones individuales— cambia dramáticamente la mecánica de trabajo. Es una estrategia positiva para equipos nuevos que están en proceso de integración.

B. A la gerencia o al gerente de proyecto

1. Pago de costos fijos totales con premio al cierre de proyecto. Una opción diferente implica que se cubran todos los costos del proveedor o gerente, traduciéndose así en que hay un deseo por entrar al proyecto, pero dejando un incentivo fuerte al final cuando se dé el cierre efectivo.
2. Pago por ahorros. Aunque hay muchas discusiones sobre la validez y la certidumbre para evidenciar este esquema, es un hecho que aquellos gerentes con un incentivo especial por ahorro hacen un trabajo más agresivo en reducción de costos.
3. Bonos extraordinarios al talento humano del proyecto. Incentivar el resultado global específicamente en el personal operativo del proyecto con bonos especiales. Muchas veces los incentivos se quedan muy arriba en estructuras organizacionales y por lo mismo no hay un impacto en la labor de trabajo diario.

C. Al desarrollador

1. El esquema que hemos visto más funcional con el equipo de desarrollo tiene un porcentaje base y un incentivo al final del proyecto en función de la TIR que les entregue a los inversionistas. Este incentivo final, tasado con una cláusula de *catch up*, puede verse así: Si la TIR del inversionista es del 0%-12%, entonces el desarrollador no recibe incentivo. Si la TIR del inversionista es del 12%-15%, todo ese rango es cobrado por el desarrollador. Este es el famoso *catch up* donde el desarrollador cobra para ya entrar al 20% de la fórmula. Si la TIR es mayor al 15%, entonces el resultado es dividido 80% inversionistas, 20% equipo de desarrollo.
2. Esquema de división de pago de *fees* de desarrollo. Dividir los *fees* de desarrollo entre costos de ejecución y utilidad. La utilidad del desarrollador (que está dentro de sus *fees*) se aporta como capital de riesgo al proyecto, alineándolo así con los inversionistas de manera absoluta.

3. Esquema de aportación de *fees*. En un escenario aún más interesante, el desarrollador intercambia el 100% de sus *fees* por *equity* a riesgo del proyecto, lo cual le da una posición más fuerte en las decisiones y lo muestra comprometido absolutamente con los resultados. Los *fees* se cobran, pero solo al cierre del proyecto, cuando además se aprovechó esa liquidez en el flujo que puede aportar unos puntos adicionales de rendimiento.

D. Al arquitecto

1. Pago solamente recién luego de la validación del proyecto ante el mercado y la consolidación de grupo de inversión. Una mancuerna muy utilizada por desarrolladores es invitar al arquitecto a riesgo, hasta que el proyecto sea una realidad firme de inversionistas y posibilidades de mercado. Así, hay una aportación inicial que se entiende a riesgo por parte del equipo de arquitectura.
2. Pago en especie en las últimas unidades. Las unidades menos favorecidas por el mercado siempre son más difíciles de colocar y quedan usualmente al final del proyecto. Que el arquitecto acepte intercambiar sus servicios por producto en especie sin saber qué unidad, habla de un compromiso por homologar la calidad de todo el proyecto. Otra manera de garantizar el diseño integral del proyecto.
3. Reiteramos que la lista muestra solamente algunos ejemplos observados en los últimos proyectos en los que hemos participado. No pretendemos brindar un listado global, sino una introducción a las posibilidades que se tienen en el renglón de incentivos como palancas de generación de resultados. El desarrollador del futuro sabrá encontrar mejores formas de motivar dichos incentivos y se encargará de crear los mecanismos para trasladarlos a todo el equipo de desarrollo.

35

ERROR: RIGIDEZ ABSOLUTA DEL MODELO DE NEGOCIO

LECCIÓN: SABER REDEFINIR EL MODELO DE NEGOCIO PARA CAPITALIZAR EXPERIENCIAS PREVIAS

Un modelo de negocios describe la lógica sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor. Para expresarlo de alguna manera, es la fórmula con la cual un emprendimiento se convertirá en un proceso que genere beneficios económicos finalmente.

En el desarrollo inmobiliario pecamos de utilizar el modelo de negocio como receta de cocina: una estructura rígida en la cual es preferible no mover nada. Consideramos las proformas como una ley absoluta y, por tanto, cada proyecto nuevo simplemente lo tratamos de enmarcar en el deber ser. Esto quiere decir que planteamos proyectos creyendo en una rigidez absoluta del modelo de negocios.

Sin embargo, la teoría de negocios moderna apunta que debemos trabajar en el diseño del modelo de negocio así como lo hacemos en

la estructura y estrategia de nuestras empresas. En ese sentido, hay posibilidad de innovar en el modelo de negocio mismo, y esto puede traducirse en enormes posibilidades de diferenciación.

Consideraciones sobre la lección

Para adentrarnos en el tema de “modelos de negocios” nos basaremos en los conceptos de Osterwalder: “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor a la vez que un flujo rentable y sostenible de ingresos”⁴⁴.

Este autor plantea que para poder definir el modelo de negocio es necesario hacer una división de nuevos módulos que permiten dar cuenta del modo en que la empresa genera ingresos: 1) Segmento de mercado; 2) Propuestas de valor; 3) Canales; 4) Relaciones con los clientes; 5) Fuentes de ingresos; 6) Recursos claves; 7) Actividades claves; 8) Asociaciones claves y 9) Estructura de costes.

Con estos nueve módulos propone crear el lienzo del modelo de negocio que el grupo de trabajo irá completando con los ítems que forman o podrán formar parte de cada módulo. La utilización de esta metodología puede servir tanto para identificar un modelo de negocio existente como para idear uno nuevo que resulte innovador. “La innovación en modelos de negocio consiste en desafiar las normas para diseñar modelos originales que satisfagan las necesidades desatendidas, nuevas u ocultas de los clientes”⁴⁵.

⁴⁴ Citado por Francisco Campos Freire (Coord.), *El nuevo escenario mediático, España: Comunicación social ediciones y publicaciones*, 2011, pág. 213.

⁴⁵ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Generación de modelos de negocio*, Barcelona: Deusto, 2011, pág. 139.

Por lo tanto, constantemente podemos estar ajustando nuestro modelo de negocios para no quedarnos en el pasado con fórmulas que han funcionado. El mercado evoluciona, y nosotros debemos hacerlo también.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Velocidad requerida para analizar oportunidades.

Generalmente, las oportunidades inmobiliarias aparecen rápidamente, y si uno no las aprovecha, pueden desaparecer. Por tanto, el desarrollador necesita una fórmula clara de evaluación rápida. Si aborda cada proyecto nuevo buscando innovación en el modelo de negocio, podría pensar que el tiempo de respuesta sería muy lento. En ese sentido, recomendamos que la evaluación de los modelos de negocio suceda solo cuando la oportunidad ya esté concretada.

2. Incapacidad para determinar viabilidad financiera si no hay premisas rígidas de negocio.

Si voy a modificar el modelo de negocio, ¿cómo sé que verdaderamente hay una oportunidad? Puede decirse que hay incertidumbre cuando no se entiende claramente un modelo de negocio. La realidad es que la validación de la oportunidad debe realizarse con premisas estándares y encima de ella hacer las mejorías al modelo de negocio.

3. Creer que una modificación del modelo de negocio implica riesgos adicionales al proyecto.

Cuando uno busca un cambio en el modelo de negocio, la intención es maximizar los resultados del proyecto sin alterar las preferencias de riesgo. El trabajar con el modelo de negocio lleva la decisión de mejorar marginalmente los resultados, no en exponer el proyecto a una incertidumbre mayor. Como veremos en la sección de sugerencias, los cambios en este sentido son evolutivos y progresivos. Plantear una innovación disruptiva en el modelo de negocio requiere un análisis de riesgo profundo. Por lo pronto, lo que sugerimos en esta lección es estar atentos a innovaciones evolutivas.

Caso de estudio

Nueve Proyectos

Es una desarrolladora *boutique* que crea proyectos de alto nivel de complejidad en varias ciudades de México: aquellos que por su complejidad, tipo y escala son únicos en su especie. Así, tienen en su portafolio de proyectos edificios de clínicas y consultorios médicos, centros de convenciones, auditorios, viviendas de lujo de playa, centros comerciales de gran escala (y sin anclaje), entre otros casos atípicos.

Han logrado posicionarse con esta clase de emprendimientos porque han demostrado su habilidad de mutar su modelo de negocio para cada proyecto. Así, han creado proyectos semiespeculativos; han vendido participaciones de fideicomiso para posteriormente colocar proyectos en fideicomiso de inversión en bienes raíces (FIBRAS); han creado modelos de renta variables vinculados a proyectos comerciales; en general, han reinventado el modelo de negocio inmobiliario para cada reto que les exige la ciudad. Por ello, son el ejemplo perfecto para demostrar que es posible tener innovación en estos ámbitos.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Hablar de innovación en modelo de negocio es muy abstracto, por lo que era necesario ejemplificar algunas referencias. Las siguientes son tácticas de innovación evolutiva en premisas del modelo de negocio de vivienda especulativa. Hemos notado que modificar estas premisas se puede traducir en beneficios claros para el proyecto inmobiliario y el desarrollador:

1. Matar la cola de rata.

“La cola de rata” es un término que se ha popularizado para referirse a las últimas unidades que quedan en un proyecto. Estas resultan ser las más caras (por el tiempo que llevan en el mercado) y las peores, dado que estuvieron comercialmente activas por

períodos largos y nadie las eligió. Lo peor de todo es que en ese último 10% de las unidades está prácticamente toda la utilidad de un proyecto.

Para matar la cola de rata basta con hacer un cambio en el modelo sencillo: vender el primer 10% de *friends & family* en la mejor lista de precios sin etiquetar unidades específicas. Los compradores aseguran un precio por metro cuadrado fijo (que será el más barato del proyecto), pero renuncian a seleccionar unidades. Cuando el proyecto ha llegado al 90% de ventas, entonces hace un *call* de todas esas promesas de compra y cierra de inmediato el proyecto. Este simple cambio de modelo de negocio reduce fuertemente el tiempo de cierre del proyecto y hace más justa la repartición de unidades: quien obtiene el mejor precio toma la unidad menos deseable para el público abierto.

2. Incentivar una preventa agresiva.

La preventa de unidades cuando aún no inicia la obra tiene un valor mucho más relevante porque puede llegar a disminuir los requerimientos de *equity* del proyecto. Esto sucede sobre todo si los clientes están dispuestos a poner más que el porcentaje mínimo de enganche.

Para buscar maximizar el flujo de los clientes en esa etapa, basta con modificar el esquema de comisiones de los vendedores (esto funciona cuando tenemos fuerza de ventas propia). Para el monto de enganche, se puede ofrecer el porcentaje normal, por ejemplo el 1%. Para todo el dinero adicional al enganche, se triplica la comisión, o en este caso un 3%. Este nuevo esquema de incentivos provoca que los vendedores se vuelvan mucho más agudos en conseguir recursos adicionales y así se alinean con los resultados financieros del proyecto.

3. El baile de las máquinas.

Hemos hablado en varias ocasiones sobre las diferencias que existen entre lo que el desarrollador crea y lo que realmente es visible para el cliente. Uno de los lugares donde hay una enorme área de oportunidad es el inicio de construcción. Para los clientes, adquirir en un proyecto donde no se ha comenzado con la obra genera mucha desconfianza. Para nosotros, como

desarrolladores, que un cliente adquiera en ese momento tiene mucho valor.

Para romper esta diferencia, basta con asignar un presupuesto de preconstrucción que es cargado al de marketing, para contratar maquinaria para hacer trabajos preparativos. A estos trabajos —que no contribuyen a la obra en sí— se los conoce como “el baile de las máquinas”. Este “baile” ampliará el tiempo de preventa sin inversión y así permitirá reducir el capital requerido y dará más certidumbre a los compradores.

4. Reserva de incentivos comerciales y recursos de marketing.

Como veíamos en el primero de los puntos, hay una relación directa entre la velocidad de ventas y la tasa interna de retorno del proyecto. Esto lo conocemos de antemano. También sabemos que conforme avanza la venta del proyecto, se vuelve más complicada la operación comercial, y —dados los precios— nuestros productos son menos atractivos al mercado. Por este motivo, otro cambio estructural que hacemos implica tener una reserva de incentivos comerciales y recursos de marketing.

Bajo esta reserva, la proforma lleva 1% más de recursos de marketing, que es guardado solamente para soportar estrategias especiales en el último 20% de la venta (de 70% a 90%, recordando que el 10% final se queda en manos de *friends & family*). Eso quiere decir que en esos momentos, aunado a los recursos estándar del proyecto, hay 1% de soporte para pago de comisiones adicionales, inversiones extraordinarias en marketing, etc. Veámoslo como un último empujón de nitro para cuando el motor va revolucionado y parece no poder lograr más.

5. Cuota de equipamiento de amenidades.

Un punto de mucho valor emocional para los clientes son las amenidades, sin embargo, son de los temas finales en la ejecución de obra y menos indispensables en su operación. Por ello, cuando el desarrollador sufre un incremento no previsto en costos y tiene que empezar a recortar, las primeras cosas en las que impactan estos recortes son el equipamiento de estas áreas. Esto provoca que incluso haya desarrolladores que entreguen cuartos vacíos donde supuestamente iba a haber un gimnasio o un salón de eventos.

Para combatir este problema, basta con dejar una cuota de equipamiento de amenidades que se pague a la entrega de las unidades. El ciento por ciento de ese dinero (más otra cantidad aportada por el desarrollador) se invierte en crear amenidades memorables. Esta cantidad se fija desde la firma del contrato de compra-venta, y cuando es aplicada se audita su inversión por parte de la asociación de condóminos. Los resultados de este simple cambio de negocio son impresionantes: aparecen proyectos cuyas viviendas no son tan costosas y tienen amenidades que aparentan niveles de precio mucho más altos.

Estos cinco casos ejemplifican que aún hay mucho por mejorar en el modelo de negocios de nuestros proyectos residenciales. Debemos entender que los modelos tienen que ser maleables en lugar de estructuras rígidas. En el futuro, la evolución es el punto de partida de la visión de negocios y cada punto de dolor es una oportunidad para innovar.



LECCIONES
ESPECÍFICAS
DE GIROS



COMERCIAL

36

ERROR: PLANEAR UN CENTRO COMERCIAL SOLO CON ANCLAS TRADICIONALES

LECCIÓN: DISEÑAR EL ANCLAJE ARTIFICIAL DE UN CENTRO COMERCIAL

Hoy el mundo del desarrollo de centros comerciales vive una nueva presión provocada por:

- Una mayor competencia entre centros comerciales en las principales ciudades.
- La aparición de Internet como opción para hacer compras.
- Consumidores confundidos y saturados de información comercial.
- La llegada de un nuevo consumidor (generación Y) que exige experiencias auténticas.

Por lo anterior, es importante que el desarrollador prepare una nueva generación de centros comerciales. Estos proyectos deberán estar propulsados no solo por las anclas tradicionales, sino por nuevos motores de generación de comunidad, que hemos denominado “anclas profundas”.

Los centros comerciales deben encontrar **formas innovadoras de anclarse** para ganar un peso en la comunidad que atienden y convertirse en imanes de flujo de la zona. El nuevo anclaje no se resuelve integrando un locatario clave, sino valores que contribuyan a mejorar las condiciones urbanas de cada ubicación.

Consideraciones sobre la lección

Centros comerciales han existido siempre, ahí están los centros históricos y el mercado de Pompeya. Pero si hablamos del concepto moderno, aparecen en los Estados Unidos en la década de los 50, impulsados por el arquitecto austriaco **Victor Gruen**, que había llegado allí huyendo de los nazis.

El centro comercial moderno surgió en Estados Unidos como respuesta a una necesidad. Las ciudades estadounidenses eran, y son, grandes dimensiones, cuyos equipamientos no las acompañan en toda su extensión. La actividad va apareciendo en lo que comprendemos que son los centros neurálgicos de la ciudad, esto significa que en la periferia del área metropolitana, el espacio público es solitario y reina la inactividad. El protagonismo del problema en gran número de ciudades estadounidenses impulsó a Victor Gruen, arquitecto nacido en Viena, a proponer un modelo de centro metropolitano o suburbano, que supliese esa inactividad y crease un espacio de relación para todos estos lugares, cuyas características dominantes eran **la inactividad del espacio público y la lejanía al centro urbano**.

Estos centros metropolitanos mantenían en todo momento una conjunción de usos (bibliotecas, oficinas, espacios deportivos, cine, equipamientos comerciales, etc.), y su distribución era realizada mediante un criterio determinado, pero a lo largo de los años 50, la idea, con gran nivel de aceptación, se desarrolló con una fuerte influencia de los promotores y los grandes comerciantes. La evolución derivó en lo que hoy en día conocemos como centro comercial, cuyo fin radica en el consumo y no tanto en equipar a zonas desprovistas de

actividad. Los centros comerciales integraban estudios psicológicos de todo tipo para captar la atención de la gente y hacer el ir a uno de ellos un gran evento, cosa que se consiguió. Los centros comerciales ordenaban su espacio mediante ejes y plazas de grandes dimensiones, donde el usuario se sentía minúsculo y desorientado, y en cada uno de estos aparecía vegetación, con un mensaje psicológico de organicidad y crecimiento o de naturaleza, y en numerosas ocasiones láminas de agua que recordaban a la pureza⁴⁶.

Como muchos textos lo confirman, la idea central de Gruen era la de recrear las ciudades europeas y el misticismo de lo impredecible, de los encuentros casuales y los espacios que dictan relaciones humanas. En algún momento del desarrollo, entre las presiones comerciales y la simplificación de la planeación, el concepto original se fue perdiendo. Las grandes ganadoras fueron las tiendas anclas, que se volvieron el punto más importante del desarrollo de un centro comercial.

El concepto de “tienda ancla” (también llamado “tienda gancho” o “almacén ancla”) se refiere al local, generalmente, de grandes dimensiones, que dentro de un centro comercial es el que hace que los clientes se acerquen al lugar.

De hecho, hasta la ubicación de estas tiendas está pensada para que los clientes deban recorrer gran parte del centro comercial hasta llegar a ellas. De este modo, están obligados a pasar por delante de los otros locales del complejo.

Como ya lo podemos percibir hoy en día, esta visión fría y calculada del desarrollo inmobiliario provocó que los centros comerciales se volvieran espacios inertes con poco sentido de comunidad. Ante ello, es necesario que retomemos la visión original de construir verdaderos espacios para la sociedad.

46 Curso 2012/13 de Proyectos IV dirigido por Iván Capdevila. Universidad de Alicante: <https://wearethecityheroes.wordpress.com/2013/02/01/el-centro-comercial-como-infraestructura-urbana-y-social/>

¿Por qué nos equivocamos?

Los desarrolladores inmobiliarios suelen quedarse limitados al anclaje tradicional por tres factores:

1. Sobreestiman la importancia de las anclas en el éxito del proyecto.

En algún lado se creó el mito de que tener un ancla firmada garantiza el éxito de un proyecto inmobiliario. Si bien puede garantizar una base de ingresos, no garantiza que les dé fuerza a metros cuadrados adicionales a los suyos. Además, cuando el ancla está consciente de que todo el proyecto descansa en ella, suele estresar las condiciones de su participación y limitar fuertemente el proyecto. El desarrollador se vuelve más un constructor de un *build to suit* que un generador de creatividad urbana que da lugar a un nuevo epicentro de reunión.

2. Las condiciones que exigen las anclas tradicionales dejan sin margen de maniobra al desarrollador para integrar otros elementos de valor.

Muchas veces los desarrolladores tienen la intención de crear proyectos con mejor anclaje, pero las tiendas anclas les exigen condiciones que los terminan sofocando: por ejemplo, limitar los metros cuadrados totales por desarrollar, los usos, el acomodo y muchas otras. Cualquiera que se haya sentado a negociar con estas tiendas sabe lo rudos que son sus requisitos.

3. Asumir que otros elementos implicarán mermar la rentabilidad de un proyecto.

Cuando hablamos con algunos desarrolladores sobre la necesidad de tener elementos adicionales de anclaje en los proyectos comerciales, siempre surge el comentario de que pueden elevar los costos de construcción del proyecto y, por tanto, mermar su rentabilidad. La realidad es que estos vehículos de anclaje profundo (ver sugerencias de la lección) también generan centros de ingresos adicionales. Los espacios y la convivencia que propician tienen la posibilidad de capitalizarse en el largo plazo. Hemos encontrado que hay desarrolladores que logran hasta un 10%

15% de ingresos adicionales solo por monetizar estrategias vinculadas al anclaje profundo.

Caso de estudio

Alrededor del mundo son varios los casos de centros comerciales que presentan atractivos diferenciales, como por ejemplo, incluir una pista de esquí, actividades acuáticas, una pista de patinaje sobre hielo, un acuario, o que están ambientados según la arquitectura típica de determinadas regiones, por lo que al recorrerlo el visitante se siente inmerso en otra realidad. Este último sería el caso del Ibn Battuta Mall de Dubái, que tiene un entorno temático que recrea Andalucía, Túnez, Persia, India, China y Egipto, además de ofrecer zonas específicas de acuerdo a las necesidades de su público. En tanto el West Edmonton Mall, de Canadá, brinda un espacio para que sus visitantes comprendan, jueguen y se queden a disfrutar de sus atracciones. No es un simple centro comercial, es un lugar que brinda una experiencia de vida: dos hoteles, nueve atracciones y entretenimiento para todas las edades, además de los comercios⁴⁷.

Caso de aprendizaje

Un dueño de tierra insiste en buscar un ancla tradicional para detonar un predio suburbano de extensión considerable. Se contacta a todas las tiendas de autoservicio, las cuales muestran un interés moderado en el sitio. Inician las negociaciones y —dado que no es un lugar prioritario— las anclas deciden ampliar la lista de condiciones típicas de lo que requieren. Limitan determinados rubros o tipos de comercios, definen un acomodo particular y obligan al dueño de la tierra a un contrato de renta 100% variable pactado en 2% de las ventas. Después de más de un año de negociaciones, se firma

⁴⁷ Para conocer otras opciones, recomendamos visitar el siguiente link: <http://www.slideshare.net/grupo4s/nuevas-formas-de-anclaje-comercial>

el contrato con un plazo de apertura de dos años por delante. En el tiempo posterior a la firma, la empresa de supermercados, es decir, la tienda ancla, decide adquirir otra empresa y retrasa aún más la fecha de apertura. En total serán cuatro años de inactividad y un margen de maniobra solo del 17% adicional de metros cuadrados rentables lo que permitirá el concepto.

Al cabo de tres años de la firma, nos contratan y definimos seis escenarios que logran proyectos patrimoniales o especulativos que otorgarán hasta un 32% más de valor final. La empresa decide rescindir el contrato original con el ancla y desarrollar un proyecto nuevo basado en una visión diferente, que asume el control y aporta una verdadera propuesta de valor para reunir a la comunidad. Justificar metros cuadrados comerciales en función de ser un punto de reunión y no tan solo por portar una marca.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

La idea del anclaje profundo —o anclaje del futuro— en realidad es sencilla: crear espacios de ciudad que contribuyan a integrar la comunidad en un espacio físico y, posteriormente, aprovechar ese punto de reunión para ofrecer alternativas comerciales. Debemos hacer ciudad y comunidad primero, antes de ofrecer metros cuadrados de productos.

¿Cómo deben los centros comerciales ayudar a hacer ciudad?

Aunque esta es una pregunta cuyas respuestas evolucionarán con el tiempo, hemos trabajado en proyectos que intentan resolver este reto. Hasta el día de hoy, son diez las estrategias de anclaje del futuro que hemos explorado:

1. Aportando anclas culturales y de entretenimiento. Las grandes ciudades se distinguen por grandes propuestas culturales en todo tipo de artes. Desafortunadamente el arte naciente no tiene los recursos para grandes inversiones en espacios físicos y se pierden

oportunidades que vinculan a la comunidad. Pensemos en el co-mediante de la zona, el festival de la escuela, un grupo de música local, una puesta en escena de teatro experimental. Todos estos eventos pueden ser anclas poderosas si se dan las condiciones económicas que permiten su incorporación al espacio. El centro comercial debería idear la forma de integrar naturalmente al arte local con su comunidad.

2. Generando equipamiento urbano faltante en la zona. La mayor parte de las ciudades de Latinoamérica pecan de tener carencias en los equipamientos urbanos básicos. Que el centro comercial aporte un parque o un área verde puede ser la llave para convertirse en epicentro de la zona. Los arquitectos tienen la falsa noción de que se requiere escala para tomar este enfoque, pero nosotros hemos entendido que es un tema más bien de calidad del equipamiento. Un parque con juegos infantiles de primer nivel y con buen mantenimiento será punto de reunión constante sin importar su escala. Siempre habrá oportunidad para crear mejores espacios, incluso aún más cuando nuestras viviendas siguen minimizándose.
3. Convirtiéndose en el punto de reunión de una etapa de vida. Al igual que en la vivienda, nos llegó el tiempo de entender que el mercado se debe segmentar. Los centros comerciales del futuro deberían buscar no ir por todo el mercado, sino por un segmento específico. Con esta idea en mente, se pueden desarrollar amenidades y conceptos especiales. Pensemos en un punto de reunión para familias con hijos pequeños o en uno para solteros, ¿cómo serían?
4. Incentivando artificialmente las necesidades más latentes de la zona. Con frecuencia, nos sucede que una zona pide fuertemente una oferta de productos o servicios específica, pero los locatarios establecidos de esos requerimientos no consideran que la oportunidad es la adecuada para instalarse. Esto es lo que suele ocurrir con servicios médicos o educacionales. Si la plaza artificialmente incentiva la llegada de estos servicios, será la llave para detonar un comportamiento de atracción en el punto.

5. Mejorando la experiencia social y gastronómica. Hemos sido precursores en la generación de centros comerciales anclados gastronómicamente. En la medida en que mejoremos la experiencia social de una zona, habrá oportunidades para crear un punto de atracción importante. La calidad de los restaurantes y su integración con la comunidad son básicas en este tipo de anclaje.
6. Creando espacios para los nuevos conceptos comerciales. La llegada de *food trucks*⁴⁸, *pop up stores*⁴⁹, *farmers markets*⁵⁰ y otros conceptos flexibles exigen espacios diferentes, con capacidad de reinventarse constantemente. Las plazas del futuro deberían apostar al anclaje cambiante de su comunidad. No temen a la aparición de estos nuevos conceptos comerciales porque serán un elemento adicional para generar peso en ella.
7. Integrando inteligentemente otros usos. Los proyectos de usos mixtos rigen la dinámica de desarrollo del futuro. Sin embargo, su acomodo y convivencia no está pensada para crear sinergias inteligentes. Siempre buscamos cómo separar los usos y darles mayor autonomía, pero desperdiciamos así el potencial de anclar el centro comercial con el apoyo de sus usos hermanos. Un sitio comercial tiene capacidad para mejorar las condiciones de precio de los productos de oficinas y vivienda aledaños siempre y cuando estos se conviertan en verdaderas anclas.
8. Creando el puesto de *lifestyle manager* de una comunidad e iniciando sus actividades. Los *town centers* de las comunidades planeadas más sofisticadas del mundo aspiran a ser los coordinadores de *lifestyle*. Esto implica que se desarrolla una agenda completa de eventos y actividades, los cuales suceden dentro y fuera del proyecto. Si el centro comercial se prepara con espacios

⁴⁸ Restaurantes móviles armados en pequeños camiones que deambulan por la ciudad y se instalan en varios puntos. Son muy comunes en los Estados Unidos, en donde se controla más la instalación en la calle de la venta ambulante de alimentos.

⁴⁹ Tiendas que se arman y se desarmen como las de un mercado, pero más modernas y sofisticadas. Suelen instalarse en lugares de mucho tráfico o aprovechar temporalmente algún evento.

⁵⁰ Mercado donde productores locales llevan sus alimentos para la venta. Es parte del movimiento de alimentación que busca comer lo más fresco posible.

de este tipo, que se tornan “amenidades” de la zona, podrá aspirar a ser el centro gravitacional de *lifestyle*.

9. Creando postales memorables. Los grandes centros turísticos siempre cuentan con una postal clásica. Es un lugar auténtico y sorprendente, pero a la vez reconocible. Se vuelve el espacio para forzar la cámara y enlazar al mundo físico con el digital. Los *shoppings* del futuro entienden que deben buscar detalles memorables pero que perduren en posicionamiento.
10. Convirtiéndose en epicentros digitales, además de físicos. Los terceros lugares (ya veremos el caso de Starbucks en la lección 42, página 403) se caracterizan por ser espacios generosos y cómodos con conexiones al mundo digital. El centro comercial del futuro entiende su rol como tercer lugar, por lo que fomenta su presencia electrónica. Se vuelve un punto de conversación digital.

Los *shoppings* que propicien un anclaje multifacético tendrán mayor oportunidad de trascender a largo plazo y de lograr retornos excepcionales para sus inversionistas patrimoniales.

37

ERROR: NO PENSAR EN CÓMO GARANTIZAR UN PROYECTO COMERCIAL A LARGO PLAZO

LECCIÓN: DESARROLLAR CENTROS COMERCIALES PARA LA POSTERIDAD

Un buen amigo y mentor en temas comerciales un día nos comentó que el gran reto en el desarrollo inmobiliario comercial no es generar proyectos, sino **mantenerlos**. Que sean ocupados, visitados, y estén vivos. Es un desafío que se renueva todos los días y que se ha vuelto más complicado. Entre la complejidad del entorno competitivo, la creación de mejores ciudades y la baja del interés en las compras producto de las realizadas en línea, cualquier centro comercial tiene el enorme reto de permanecer vigente.

El secreto para mantener los proyectos comerciales no está en la obra, sino en la operación. Para ello, se requiere hacer ajustes en el modelo de negocio para que el espacio tenga un margen de maniobra que le dé vida. Un centro comercial que proactivamente provoque vida y se mantenga posicionado con su mercado aspira a mantenerse en el largo plazo.

Consideraciones sobre la lección

Sin duda, las tres palabras mágicas que rondan en la literatura de desarrollo inmobiliario son: “entretenimiento”, “experiencias” y “comunidad”. “Entretenimiento” al tener que crear experiencias variadas, sorprendentes y que nos diviertan. “Experiencias” que sean memorables y perduren en el tiempo. “Comunidad” para ser un punto de reunión relevante. Los tres temas se han abordado incansablemente pero sin dar una respuesta clara en cómo generarlos.

De acuerdo a la experiencia que hemos tenido, el problema está en que todos queremos ver los tres temas como causantes de ingreso. Rentar hasta el último metro cuadrado para que cada cosa que suceda tenga un fundamento económico. Ahí está el error. Si los viéramos como centros de costos, entonces el eje se tornaría diferente.

En varios centros comerciales hemos creado un Fondo Comercial de Experiencias (en algunos casos también conocido como “Fideicomiso de Experiencias”). Este fondo es un cobro adicional que se hace al arrendatario en el orden de 1 a 2 USD/m² que está destinado solamente a pagar iniciativas que le inyecten energía al lugar. Sobre esta base, el centro comercial crea el PEEC (Plan de Entretenimiento, Experiencias y Comunidad), en el cual se sintetiza la planeación de por lo menos seis meses de las inversiones del fondo.

Un centro comercial de 50.000 m² ANR⁵¹ puede generar hasta USD 100.000 en este fondo mensualmente. Esto abre otras posibilidades porque permite tener un margen de maniobra operativa constante. Así es como se pueden crear iniciativas como intervenciones de arte, conciertos, actividades en conjunto con marcas, o traer celebridades de visita, tirar nieve artificial, dar un día todas las cuentas gratis de los restaurantes, etc., etc. El límite es la creatividad del equipo que esté a cargo de estos eventos.

51 Área Neta Rentable.

Lo ideal es que cada vez que se haga una de estas iniciativas se grabe y todo se promueva en redes sociales para causar impacto con las inversiones. Destacan los casos de Trident, en Andares, y de Disney, que se han viralizado. Gracias a este efecto se convierten en estrategias de posicionamiento.

Estratégicamente siempre buscamos que el calendario de eventos tenga una relación clara con diferentes etapas de vida, para lograr que de forma constante haya motivadores para distintos públicos, horarios y días. Además es válido que algunas de las inversiones tengan carácter de permanentes, otras de mediano plazo y otras de instantes. El secreto está en que siempre sean diferentes.

Sin embargo, instalar un fondo de este tipo es difícil para centros comerciales que ya están establecidos. Por ello en esos casos recomendamos que el desarrollador o dueño invierta los primeros seis meses de esta operación (con el fondo completo) para demostrar claramente los resultados y justificar a los arrendatarios su implementación posterior. De esta forma, el proceso de convencimiento se vuelve considerablemente más sencillo.

El centro comercial del futuro, del que ya hemos sugerido un nuevo anclaje (ver lección 36 sobre anclaje, página 351), se caracterizará por crear experiencias, entretenimiento y comunidad constantes sin depender de sus locatarios. Deberá ser agresivo, cambiante, viral y atrevido. Ese es el lugar que se convertirá en el centro de todo, que creará la postal memorable y que no dejará de hacernos pasar vivencias extraordinarias.

¿Por qué nos equivocamos?

1. El principal error, en este tema, es que pensamos como constructores y no como desarrolladores inmobiliarios.

Sin duda, el mayor de los problemas en temas comerciales sucede cuando un desarrollador se ve únicamente como cons-

tructor —por ende la mayor parte de sus incentivos están en la obra—. Esto provoca motivaciones perversas, ya que centraliza el interés en la etapa de obra y desconecta al desarrollador del largo plazo del proyecto. Por lo tanto, no hay que perder de vista que ser desarrollador implica crear ciudad, y la ciudad se crea con el tiempo.

2. Cuando la obra termina, entregamos el inmueble a un grupo de dueños/inversionistas/operadores.

Este cambio de testigo⁵² suele ser crítico porque no se tiene claro quién será responsable de las decisiones críticas de despegue. Los constructores asumen que serán los operadores quienes harán despertar el proyecto, mientras que los operadores insisten que la entrega es llave en mano. Esto deja sin un verdadero responsable de “la magia” de lo que sucederá con el proyecto.

3. La novedad y la moda harán su trabajo.

Usualmente un nuevo centro comercial atrae gente simplemente porque es la experiencia “nueva” en la comunidad. Muchos desarrolladores asumen que este hecho por sí solo es suficiente para obtener a largo plazo un posicionamiento adquirido. Incluso cuando ven mermar sus resultados, apuestan por remodelaciones menores como una herramienta para generar novedad.

4. Esperar que las marcas y los locatarios hagan el trabajo de promoción.

Otra corriente de desarrolladores asume que cada negocio existente en un centro comercial se encargará de hacer promoción propia para empujar sus ventas, y por tanto esta promoción —pulverizada pero conjunta— mantendrá el centro comercial. Lo increíble es que justamente las marcas creen lo opuesto: se instalan allí para poder reducir su inversión en promoción.

52 Entiéndase como el elemento que los corredores de postas o relevos de un mismo equipo se pasan entre sí, para que el competidor actual le dé el pase al siguiente.

Casos de estudio

Antara Polanco

Ubicado en el corazón de la ciudad de México, Antara es un proyecto mixto que tiene un centro comercial muy activo. La escala del predio le impedía tener cajas de anclas grandes⁵³, por lo que debió apostar a una mezcla interesante de comercios y pensar que la convivencia misma causaría comunidad. Desde sus inicios —y quizás por su configuración— ha sido un centro comercial muy activo para crear experiencias dentro de sus espacios. Quizás una de las más comentadas fue la de crear una nevada artificial en diciembre. Esto causó un gran impacto porque la ciudad de México tiene clima templado todo el año, por lo tanto, sus habitantes no viven la experiencia de las nevadas naturales. Así como esta, Antara organiza un sinnúmero de iniciativas que lo han convertido en un centro de reunión natural de la comunidad⁵⁴.

Cuestamoras

En este caso no hablaremos de una sola experiencia, sino de la visión completa de la empresa en la ejecución de centros comerciales. Cuando nos reunimos con su equipo directivo, nos transmitieron su visión: imaginaban cada centro comercial como un medio de comunicación. En ese sentido, el medio es responsable de crear su contenido, ya sea original o curado de otros generadores. Si el contenido es bueno, entonces el *rating*⁵⁵ subirá y se obtendrá promoción de boca en boca naturalmente. En cambio cuando el equipo que opera el centro comercial afloja y empieza a tener un contenido muy básico, gradualmente pierde posicionamiento y su imagen como lugar de “moda”. Como todo medio, además de vender sus productos (renta de espacios) deberá buscar patrocinios de eventos especiales y así tener ingresos adicionales para soportar el contenido publicitario. La visión de entender un

53 Se refiere a las tiendas departamentales o los grandes supermercados que exigen muchos metros rentables.

54 Para conocer más de Antara, visitar: antara.com.mx

55 Entendido como afluencia de visitantes.

centro comercial como medio permite comprender la forma de trabajo de largo plazo que exige para siempre.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Si analizamos la teoría de investigación sobre el mantenimiento de los centros comerciales, mucho del enfoque que se tiene es sobre la ejecución de marketing para dichos centros. En su publicación *Los factores clave en la gestión estratégica de centros comerciales*⁵⁶, Frasquet y Vallet destacan:

Turchiano (1990) denuncia la miopía de marketing de los gerentes de centros comerciales, por no realizar un seguimiento de las percepciones de los consumidores respecto a sus puntos fuertes y débiles. En esta línea, LeHew (1997) considera que la orientación al mercado puede constituirse en la base de ventajas competitivas del centro comercial. La investigación de LeHew (1997) quiere probar la hipótesis de una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados del centro comercial. Utilizando como estimador de la orientación al mercado el conocimiento de los gerentes de centros comerciales sobre el perfil demográfico de sus clientes, concluye que existe un grave desconocimiento de este, información que se considera básica para la formulación de la estrategia del centro comercial.

Howard (1997) señala que todos los centros comerciales necesitan identificar a sus clientes, diseñar y gestionar un producto y servicio para los mismos y mantener la satisfacción del consumidor. Para mantener dicha satisfacción, según Vernor y Rabianski (1993), el centro comercial deberá responder a los cambios demográficos, sociales, de estilos de vida y de hábitos de compra, adaptando o renovando el espacio comercial y observando las acciones de la competencia.

56 Disponible en: http://www.pateco.org/administracion/ficheros/factores%20claves_cc.pdf

Las actividades de comunicación no solo juegan un importante papel con ocasión de la apertura del centro, sino que también son instrumentales durante toda la vida del centro comercial (Kirkup y Rafiq, 1998); es decir, las actividades de comunicación estimulan y mantienen el necesario cambio en los hábitos de compra del consumidor.

Para nosotros, aunque el tema del marketing es central en la discusión, la vitalidad de un centro comercial no puede dejarse solo en manos de una promoción más activa. En lugar de invertir en publicidad o en marketing, creemos que la práctica correcta es cambiar el destino de los recursos de promoción. Permitir que el Fondo de Experiencias Entretenimiento y Comunidad invierta fuerte en elementos sorpresivos de vida dentro del proyecto y después buscar que estos generen viralidad espontánea —y en ocasiones pagada— para convertirse en recursos de promoción.

En otras palabras, la misma magia que crea el centro comercial se convertirá en su promoción por medio de las redes sociales, las cuales apuntan a ser el medio más valioso de promoción en el largo plazo. Sin duda esta práctica no podría haberse considerado antes de Internet y las redes sociales, donde solo lo sorpresivo se viraliza.

Si mantenemos las estrategias tradicionales de entretenimiento, jamás podremos llegar a resultados extraordinarios. Por eso decidimos incluir una lista de diez iniciativas que tuvieron resultados explosivos en sus mercados locales:

1. Eventos navideños con nieve artificial y regalos no esperados para los visitantes.
2. Regalar todas las cuentas de restaurantes en un día (apoyados en el FEEC).
3. Poner vehículos de superlujo (Ferrari, Porsche) como taxis del centro comercial por un día.
4. Invitar a mascotas y ponerles cámaras GoPro con el fin de ver la vida a través de sus ojos —para después publicar los videos en redes sociales y buscar que sean compartidos—.

5. Elaborar un concurso de *startups* (empresas nuevas) de *retail* y dar recursos a un primer lugar que se instalará en el centro comercial, de esta forma se incentiva que la misma comunidad pueda crear tiendas nuevas.
6. Traer a personajes de TV en aparición sorpresiva (no anunciada con anticipación).
7. Hacer conciertos informales con artistas de alto nivel para acercarlos verdaderamente a la gente de la comunidad.
8. Convertir todo el centro comercial en una galería de arte gigante con invitación a múltiples artistas locales y regionales.
9. Traer tecnología de entretenimiento como MagicQuest⁵⁷.
10. Hacer sinergias de contenido con marcas de entretenimiento como Cirque du Soleil o Disney.

⁵⁷ Tecnología mediante la cual se capturan premios digitales con varitas mágicas (accesorios tecnológicos). De esta forma, los niños recorren el centro comercial en una travesía de búsqueda en lugar de aburridos o forzados por sus padres.

38

**ERROR: NO PLANEAR CORRECTAMENTE
TODAS LAS DIMENSIONES DE UN CENTRO
COMERCIAL**

**LECCIÓN: HACER UNA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA MULTIDIMENSIONAL**

En el mundo del desarrollo inmobiliario comercial se están moviendo las placas tectónicas. Convergen tres tendencias que se encuentran modificando el statu quo:

1. Por un lado, el crecimiento acelerado del comercio electrónico, que atenta contra los espacios físicos tradicionales.
2. Por otro, una tendencia más urbana de *retail*, en el que se privilegian más los usos mixtos y los formatos de ciudad sobre el centro comercial cerrado del pasado.
3. Finalmente, una tendencia a la baja de la mayor parte de las tiendas departamentales de gran escala, lo que debilita el anclaje tradicional (de cajas grandes).

Ante esta nueva dinámica, hemos insistido en que se requiere otra manera de planear centros comerciales: debemos hacerlo como una convergencia de cuatro componentes, los cuales hay que desarrollar primero de manera independiente y luego integrarlos protegiendo los objetivos y las fuerzas que cada uno aporta. Por tanto, la planeación de un centro comercial debe trabajar sobre las cuatro dimensiones para así fortalecer su posición estratégica.

Consideraciones sobre la lección

Los cuatro componentes estratégicos de base de un centro comercial son:

1. Anclaje alternativo, radical o profundo.

Los centros comerciales siempre se han considerado un lugar de rescate de la ciudad, donde uno puede vivir los espacios como peatón. Estos distritos que estamos creando requieren que sea la comunidad misma la que genere los flujos y el interés por visitar un sitio (y no la necesidad artificial de asistir a una tienda). Aquellos proyectos que se dediquen a entender su mercado para capitalizar sobre las necesidades existentes y diseñar estos espacios de convivencia irán un paso adelante. Para estos componentes será fundamental un análisis de etapas de vida e intereses de la comunidad con el fin de diseñar experiencias ejemplares. Antes de ser comercio, el *shopping* del futuro es un punto de reunión natural de su comunidad. (Ver lección 36 sobre las estrategias de anclaje, página 351).

Lo primero que sucederá en la nueva planeación de centros comerciales será tener la certeza de un proyecto anclado, aún sin poseer un solo metro cuadrado firmado.

Irónicamente, cuando presentamos este concepto a los lectores de nuestras publicaciones digitales, lo introdujimos como “el anclaje del futuro”. Victor Gruen⁵⁸, considerado “el padre de los centros comerciales”, habló de la necesidad de anclar estos si-

⁵⁸ Arquitecto austriaco (1903-1980) pionero en el diseño de shoppings en los Estados Unidos, quien bregaba por priorizar la movilidad de los peatones por sobre los vehículos y, por lo tanto, creó el primer centro comercial al aire libre peatonal.

tios con cultura y entretenimiento, y de crear esos epicentros de comunidad. Al final de su carrera criticó mucho el rumbo que habían tomado, incluso comentando que habían bastardeado sus ideas originales.

2. Anclaje tradicional es ahora anclaje rápido.

En el pasado, entre más cajas grandes se integraban, más fuerte percibíamos el anclaje de un proyecto. Hoy vivimos los tiempos del *fast fashion*, donde importa mucho más la capacidad de un ancla de obtener tráfico reincidente que su escala. Como referencia, los conceptos de *fast fashion* logran diecisiete visitas al año (por cliente), mientras que la tienda departamental clásica solo cuatro. Es evidente que el anclaje tradicional debe transformarse en anclaje rápido. Con esto no solo nos referimos a que dichas marcas de ropa se hacen protagónicas, sino que debemos identificar en nuestro mercado específico qué motores de flujo pueden crear esos índices de reincidencia y tratarlos como anclas. Es decir que la ubicación de estos generadores de reincidencia debe ser la que lleve tráfico de clientes hacia los demás negocios y hay que incentivar su posición incómoda.

Otro ejemplo de anclaje rápido son los restaurantes de comida casual también conocidos como *fast casual*, la categoría de alimentos con mayor crecimiento (sobre todo en el mercado de los Estados Unidos). La comida rápida está a la baja —por muchos motivos—, y esto ha causado que nuevos conceptos se adueñen de esta reincidencia que comentamos.

Una vez definido el anclaje artificial, el centro comercial definiría anclaje —tradicional y rápido— garantizando que todos los metros cuadrados rentables se vean beneficiados.

3. Tecnología.

En los mercados más desarrollados se ha entendido que en lugar de percibir la tecnología como antagónica al desarrollo inmobiliario comercial, deberíamos sumarla como aliada. Ante eso, el desarrollador tiene que anticipar una inversión importante en adiciones tecnológicas que contribuyan a recrear la experiencia del visitante. Estas permiten amenidades como desde tener conectividad absoluta en el proyecto hasta una profesionalización de

la promoción. Sistemas más sofisticados como el *geo-fencing*, que detecta que un cliente se acerca a un perímetro de cercanía al proyecto y le alerta de ofertas que solo existen en el centro comercial, están siendo más agresivos al momento de atraer al cliente.

En general, la tecnología será un vehículo para fortalecer la atracción al proyecto y crear una experiencia virtual integrada con la realidad física.

4. Convivencia.

Finalmente, mucho hemos comentado sobre la importancia de mantener centros comerciales (además de planearlos). Es claro que aquellos proyectos que tienen un margen de maniobra económico para crear activaciones —de cualquier tipo— poseen mejor probabilidad de generar una convivencia más activa y, por lo tanto, mejores números en visita y reincidencia. Para ello, es necesario que el modelo de negocio completo planteado en el proyecto permita la existencia del Fondo de Experiencias, Entrenamiento y Comunidad. Hay una lección que detalla su operación y funcionamiento, por lo pronto solo queremos reforzar que será esta convivencia la que unirá los tres elementos anteriores y desarrollará propuestas exclusivas que harán del proyecto una experiencia auténtica y única (ver lección 9 sobre garantizar el largo plazo del proyecto, página 101).

En nuestra visión, un proyecto que logre proyectar su personalidad de marca a través de esta convivencia tiene garantizado un espacio en su comunidad a largo plazo.

El desarrollador comercial del futuro debe dejar el proceso tradicional de planeación por un esquema multidimensional que le permita trabajar en los cuatro ingredientes citados con anterioridad; solo así podrá crear un proyecto resiliente al movimiento tectónico del presente.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Pensar que las anclas son la llave mágica del desarrollo comercial.
Cuando un desarrollador firma contrato con una de las marcas

importantes, suele relajarse porque prevé que ese hecho ya asegurará el éxito de un proyecto. Si bien en el pasado esto podía ser una realidad (con algunas anclas exitosas), hoy no es garantía. Firmar las anclas es más bien un compromiso de que el desarrollador deberá completar el proyecto y reforzar sus ángulos.

2. Tener una visión solamente de construcción y no de negocio patrimonial global.

El negocio de los centros comerciales es uno de largo plazo. Sin embargo, muchos desarrolladores se aferran a verlo como uno de construcción. Si lo ven así, entonces construir un proyecto y terminarlo significará acabar el negocio comercial. Esta visión acotada causa que se cambien los incentivos: no estamos pensando en el éxito de largo plazo del proyecto, sino en consolidar, cobrar (a inversionistas terceros) y salir. Los incentivos del desarrollador no estarán alineados con los del proyecto.

3. Tratar los proyectos comerciales como especulativos y fragmentarlos.

Para lograr que los centros funcionen de manera coordinada, necesitan hacerlo bajo una sola dirección. Por ello, es preferible que estén bajo un solo mando e idealmente con un solo dueño a quien responder. Cuando un desarrollador pulveriza el producto comercial, es decir, lo fracciona por locales, entonces se vuelve imposible controlar el rumbo de un proyecto.

4. Ceder ante la presión de las anclas.

Muchos de estos negocios que llamamos “anclas”, independientemente de si son tiendas departamentales, anclas rápidas, cines u otros, han ganado un poder importante —dado que los desarrolladores se pelean por tenerlos en sus proyectos—. Ese poder ha provocado que entren a los proyectos comerciales a mandar y a modificar el proyecto a su conveniencia. Lo cierto es que deberíamos ser nosotros los que utilicemos las anclas para fortalecer nuestro proyecto, pero en ocasiones esta realidad se invierte por completo y, entonces, no nos permiten planear adecuadamente. Los desarrolladores deben ser cuidadosos en limitar el poder de estos agentes.

Caso de estudio

Grupo Vivo

Un grupo desarrollador importante del sureste mexicano se encarga de llevar a cabo diversos productos para una zona y mejorarla integralmente. Por supuesto que, en esa visión, hace reserva de tierra para aprovechar la plusvalía y los efectos que tendrá, sin embargo no puede controlar el ciento por ciento de la zona. Se da cuenta de que una vez que consolidaba algunos proyectos, las anclas tradicionales se aprovechaban de los efectos que había provocado y firmaban en otros predios que no eran del grupo porque podían presionar más a sus dueños (particulares sin experiencia), y lo dejaban de lado. Para revertir esta tendencia, el grupo ahora genera los predios comerciales desde un inicio del *master plan* y primero los vincula con toda la comunidad aledaña que está creando. Posteriormente, desarrolla un centro de comunidad impulsado solamente en el anclaje profundo (sin tiendas aún) y logra que de manera espontánea la gente quiera reunirse en puntos selectos. Teniendo a las personas naturalmente en sus predios, entonces negocia con las anclas tradicionales y rápidas sobre su involucramiento. Todos los actores aledaños participan en el FEEC (Fondo de Experiencias, Entretenimiento y Comunidad) y se tiene un comité de temas tecnológicos desde la operación inicial. Un cambio de proceso que pone al desarrollador de nuevo a la cabeza de la generación de ciudad.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Para verdaderamente entrar en una visión dominante del *retail*, es necesario conocer las transiciones que ha tenido el comercio y los *drivers* más importantes al día de hoy. Para ello, citamos algunas líneas claves sobre el libro *The New Rules of Retail*, de Robin Lewis y Michael Dart.

La evolución del *retail* se puede ver en cuatro etapas: la primera, a partir de 1850-1950 en las economías occidentales, que aún está vi-

gente en muchos países en desarrollo. Se caracteriza por las comunidades fragmentadas, la infraestructura deficiente y el poder de compra limitado por escasos ingresos. En esta fase, el poder lo tenían los productores, quienes determinaban lo que se fabricaba y distribuían sus productos a través de catálogos, tiendas o locales generales. Si bien los ingresos de los consumidores eran limitados, había más demanda que oferta disponible.

La segunda etapa se extendió desde la década de 1950 hasta casi el final de la década de 1980. Los mercados tuvieron un aumento en la infraestructura, en la producción y en su capacidad para comercializar los bienes (proliferaron los puntos de distribución). En esta etapa, la oferta se encontró con la demanda. En la década de 1960 surgieron las tiendas minoristas, que necesitaron generar experiencias para que los clientes interactuasen con los cinco sentidos y la mente.

En la tercera etapa, la tecnología impulsa nuevos modelos de negocio, aumenta la disponibilidad de productos y el poder del consumidor (por tener a su alcance mayor variedad y a un precio más conveniente). Además, se logra una disminución en los costos de producción, que se trasladan a los consumidores, quienes ya no solo tienen acceso a los comercios minoristas 24/7, sino también a la información mediante dispositivos tecnológicos (*smartphones, tablets* y computadoras pueden servir para informarse y comparar precios y promociones). Como resultado de estos cambios, la tienda física ahora es solo otro centro de distribución.

La cuarta etapa se intensifica con el uso masivo de la tecnología: los clientes están permanentemente conectados, por lo tanto, para acercarse a ellos hay que estar presentes en todas las plataformas y redes sociales. Directamente realizan sus compras desde sus teléfonos móviles.

Este comprador interactúa, se comunica y compra en los diferentes canales de venta *on-line* y *off-line*, por medio de su computadora de escritorio, su teléfono móvil, *tablet* o, cada vez menos, visitando la

tienda física tradicional. Ya no actúa siempre igual: en función del contexto, del interés o de su comodidad, optará por hacer su compra por medio de algunos de los canales que tiene a su disposición. Tampoco se conforma con el uso de un solo canal de compra, sino que utiliza todos los modelos que existen en un mismo proceso.

Además, por medio del canal digital se da una retroalimentación con las marcas; si estas saben aprovecharla, podrán conocer de primera mano cómo varían los intereses de sus clientes y cómo atraer a nuevos.

En la actualidad suceden cinco cambios en el modo en el que los clientes se acercan al producto que van a comprar y lo que buscan al hacerlo:

1. Ya no requieren solo un producto o servicio, sino, además, una experiencia. Esto se refleja luego en su satisfacción: quienes adquieren solo un producto o servicio demuestran luego una satisfacción menor que aquellos que también han percibido una experiencia adicional. Por lo tanto, las empresas deben encontrar el modo de brindarles una experiencia de compra, detectar aquellos elementos que, independientemente de la calidad del producto o del servicio que venden, generan un plus en la mente del comprador.
2. Los consumidores quieren productos que puedan adaptar según sus preferencias. Las empresas deben ofrecerles un producto básico al que luego se le puedan hacer determinados agregados de acuerdo a las necesidades y gustos de cada comprador.
3. Se reduce la brecha entre las marcas de primer nivel y el público masivo. Antes solo tenían acceso a ellas los compradores con alto poder adquisitivo; ahora esas marcas comienzan a lanzar líneas de producto para el consumidor general y a venderlas en las tiendas a las que esos consumidores se acercan.
4. Se modifican los tiempos. Cada vez dura menos el interés del cliente por los productos, estos pierden más rápido su condición de “novedad” y se tornan “obsoletos” o “pasados de moda”.

5. De la compra individual y aislada a la compra compartida. Por medio de una red social se forma una comunidad de clientes que comentan sobre los productos y servicios, y los compara entre la oferta que hay disponible. Incluso debaten sobre las empresas que los fabrican o venden. Por esto, las compañías deben estar atentas a lo que se habla sobre ellas y sus productos y servicios en los distintos medios para poder revertir cualquier imagen negativa.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los cambios en el comportamiento de los clientes y en la forma en que se venden sus productos o servicios, las empresas que quieran lograr éxito o mantenerlo deberán tener presentes tres cuestiones:

1. Forjar una conexión con los clientes para brindarles esa experiencia que pueden percibir por medio de los cinco sentidos y su mente, y que buscan obtener con cada adquisición de un producto o servicio. Por ejemplo, se ha comprobado que la experiencia de comprar produce dopamina, por lo tanto, hay empresas que detectaron ciertos mecanismos que incentivan la producción de dopamina en las personas, lo que hace que se sientan atraídas a comprar.
2. Pensar dónde se colocan los puntos de venta de la empresa; muchas veces ubicarlos cerca de lugares a los que se sabe que el segmento meta se acerca hace que las empresas vayan hacia sus clientes y no esperen a que estos las busquen. Además, hay determinados sectores que mejoran la distribución, o se brindan experiencias de compra que agilizan la transacción (por ejemplo: comprar desde el teléfono móvil y recibir el pedido en la casa).
3. Mejorar la cadena de valor que se les ofrece a los clientes para satisfacer sus demandas o anticiparse a ellas; para esto, además, hay que pulir las instancias de creación y testeo de productos, y se deben acelerar los tiempos en que se toman las decisiones en las empresas.

En conclusión, aquellas empresas que no sean capaces de adaptarse a estos cambios desaparecerán. Si bien cada vez más aumenta el con-

sumo en línea, la tendencia de brindarles a los clientes experiencias de compra puede hacer que las tiendas *on-line* deban abrir comercios físicos clásicos para que ellos puedan interactuar con los productos y que, a su vez, las tiendas tradicionales deban incrementar la presencia de la tecnología.

39

**ERROR: DIMENSIONAR UN PROYECTO
COMERCIAL DESDE LA VISIÓN CONSTRUCTIVA
— CUÁNTOS METROS CUADRADOS EDIFICAR —
EN LUGAR DE HACERLO DESDE LAS
NECESIDADES COMERCIALES DEL MERCADO**

**LECCIÓN: BASAR LAS NECESIDADES
COMERCIALES EN REQUERIMIENTOS DE
MERCADO**

La vocación comercial es quizás una de las más fáciles de identificar en un predio. Cuando un terreno goza de accesibilidad buena, flujo relevante y visibilidad, generalmente un desarrollador se enfoca en dotarlo de un proyecto comercial. Sin embargo, muchas veces esa visión está fundamentada en capacidades técnicas del terreno o del desarrollador, y no en necesidades fundamentadas de mercado.

La dimensión y la definición de giros de un proyecto comercial deberá hacerse en función del mercado que atiende y no de las posi-

bilidades legales máximas de un predio. Para los casos de mercados en crecimiento, es válido planear un proyecto que evolucione con el tiempo, enfoque que es preferible a construir más metros cuadrados de los requeridos por el mercado en un tiempo determinado.

Consideraciones sobre la lección

Cada terreno comercial puede llegar a atender tres mercados diferentes:

1. Mercado nuclear: son las personas que habitan/trabajan en la zona cercana al predio. Para esto, se define un radio de distancia y se calcula el total del mercado y su nivel socioeconómico.
2. Mercado de tráfico: son las personas que pasan por el terreno aunque no necesariamente permanezcan en la zona. Puede ser tráfico vehicular o peatonal.
3. Mercado de amantes: es la gente que no habita ni transita por la zona, pero que se siente atraída por ella por otra amenidad (natural o urbana) de manera recurrente.

Una vez identificada una meta de mercado compuesta por estos tres componentes, el desarrollador deberá determinar las necesidades existentes en dicho mercado por medio de un estudio profundo de la demanda.

En ese estudio, se encuesta a una muestra representativa de los segmentos de mercado deseados y se determinan necesidades por medio de cuatro ángulos diferentes:

1. Necesidades que determina el mercado de manera espontánea.
2. Necesidades que hoy provocan que el mercado se traslade a otra ubicación.
3. Necesidades de acuerdo al nivel socioeconómico presente en el mercado.
4. Deseos del mercado en torno a reflexión motivada.

Los resultados de este análisis arrojarán la base de requerimientos del mercado. Esta base se debe cruzar con un estudio de locatarios en el que se determine el potencial de metros cuadrados de las marcas ya instaladas en el mercado.

Las marcas o franquicias de presencia nacional o internacional se consideran mejores alternativas que los negocios locales, pero esto también dependerá del enfoque deseado y de la plaza en la que se ubique el proyecto. Por ende, el desarrollador deberá especificar una meta de metros cuadrados de acuerdo al tipo de locatario deseado. En algunos mercados, es la falta de locatarios el freno principal a la consecución de proyectos comerciales.

En el cruce de necesidades de mercado y posibilidades de ejecución de locatarios se encuentra el escenario ideal de metros cuadrados para el proyecto.

Si un terreno puede construir más metros cuadrados que los requeridos en el momento por el mercado, es deseable que se haga una planeación por fases en la que se prepare un crecimiento progresivo y una evolución del proyecto en el mediano y el largo plazo.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Impulso del mercado intermedio de inversionistas.

Dado que muchos desarrolladores se enfocan en el proyecto comercial como un producto especulativo (y no patrimonial), el interés principal es vender los locales a los inversionistas iniciales. Muchas veces, estos mercados intermedios no son racionales y siguen absorbiendo metros cuadrados. Sin embargo, en el mediano plazo no es sustentable un mercado en donde los inversionistas se quedan con muchos metros cuadrados que después no resultan ocupados. Si la desocupación comercial en un mercado excede el 10%, esto provocará ajustes de precios (a la baja) y limitará la plusvalía de los produc-

tos inmobiliarios, dado que estos están tasados en función de su retorno.

2. Optimismo en el largo plazo.

Algunos desarrolladores hacen supuestos muy alegres en torno al futuro y justifican la construcción de mayor cantidad de metros cuadrados en función de una preparación del proyecto para el largo plazo. Este optimismo puede hacer que un proyecto se vea abandonado en los primeros años y nunca sea considerado un punto exitoso. La percepción de los proyectos es importante para su posicionamiento, por lo que es preferible que este crecimiento se prepare de manera progresiva.

3. Precio de los terrenos comerciales.

El costo de los terrenos comerciales se ha elevado exponencialmente, incluso por encima de otro tipo de propiedades. Esto causó que los desarrolladores tuvieran que maximizar la cantidad de metros cuadrados para poder poseer un proyecto que sostenga los valores de tierra. De no construir esa cantidad de metros cuadrados, el proyecto no sería viable. En ese sentido, es preferible mezclar usos o planear diferentes fases del proyecto a saber que se está sobredimensionando el producto comercial.

Casos de estudio

Covalia

Covalia es un proyecto en la ciudad de San Luis Potosí, en México, ubicado en un terreno de 5000 m², en una zona comercial y de buen nivel socioeconómico. El predio está frente al Westin, un hotel integrado a una hacienda que es un ícono de la ciudad. Dado el valor del terreno, se requería construir 8000 m² que hubieran provocado una plaza comercial de enorme escala. Estudios de demanda determinaron un potencial solamente para 2000 m² comerciales. Este indicador se calculó en función de las preferencias de la demanda y de la disponibilidad de locatarios. En lugar de frenar el proyecto, se estudió la demanda de diferentes usos, y se definió, finalmente, una combinación de oficinas, suites de larga estancia y los metros cuadrados de-

terminados originalmente según la demanda del mercado. La mezcla de usos además generaría beneficios en estacionamiento y sinergias de apoyo para el área comercial. La plaza comercial se enfocó en un componente gastronómico (que se ubicó estratégicamente en el segundo piso) y la planta baja se destinó para los elementos de mayor integración con el mercado. El proyecto es una referencia definitiva de éxito en la ciudad.

Valo

Valo es el desarrollador de la exitosa plaza Calzada 401, en San Pedro Garza García, el municipio de mayor nivel económico de la zona metropolitana de Monterrey, en México. Nuestro equipo trabajó junto con el desarrollador para determinar el atractivo de mercados intermedios en México y el potencial de cada zona referente. Además de encontrar nichos interesantes de actuación comercial, Valo creó dentro de su concepto comercial una plaza central que integra entretenimiento con equipamiento urbano y experiencias sociales diversas. Esta plaza central sería la base para justificar un mercado de amantes adicional al que plantea cada zona donde se instala. Después de validar la hipótesis por medio de estudios detallados elaborados en conjunto con nuestro equipo, se determinaron parámetros de crecimiento de los metros cuadrados comerciales. Hoy los centros comerciales de Valo ya se construyen en varias ciudades de México, esperando que se conviertan en un referente de mejores prácticas en poco tiempo.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Los proyectos comerciales deben plantearse en función de necesidades presentes de mercado, pero no deben dejar de lado las necesidades futuras básicas que pueden poner en peligro el largo plazo del proyecto.

Las características técnicas con las cuales se construye un proyecto pueden determinar su fecha de caducidad.

Algunas variables que acortan la fecha de caducidad de proyectos comerciales son:

- Relación de la capacidad del estacionamiento versus área rentable.
- Altura de entrepisos.
- Flexibilidad para crecer e integrar diferentes tipos de locatarios.

Cuando se recorren centros comerciales construidos hace veinte años, se percibe que algunos han envejecido con bastante mayor dignidad que otros. Esta habilidad que tiene un proyecto de vivir en el presente pero diseñarse para el futuro es lo que nosotros llamamos “capacidad de extender la fecha de caducidad”.

Un proyecto de mejores prácticas pensará en su presente, pero estará diseñado para verse en condiciones idóneas en el largo plazo.

40

ERROR: CREER QUE LAS ANCLAS IRÁN CON INCENTIVOS ECONÓMICOS A UN TERRENO QUE NO TIENE CONDICIONES PARA ATRAERLAS

LECCIÓN: NO FORZAR LA LLEGADA DE ANCLAS A UN TERRENO

Cuando un inversionista es dueño de un predio que cree que puede tener valor comercial, automáticamente se hacen supuestos sobre una revalorización del terreno ante un inminente desarrollo. Esta creencia surge porque saben que al concretar un ancla en el terreno se puede lograr un centro comercial completo lo que provoca un despegue de la zona.

El problema radica en que hablar sobre el potencial de un terreno a nivel comercial y concretarlo a través de la llegada de la primera ancla son dos realidades diferentes. Nos olvidamos de que las anclas son pocas y tienen muchas alternativas de evaluación, cada una con ventajas, por lo que no es un juego fácil.

Gracias a los casos en los que hemos tenido la fortuna de participar, conocimos a los directores encargados de expansión de las principales cadenas “ancla” de Latinoamérica. Desde supermercados, hasta cines y cadenas de entretenimiento, todas tienen una relación cercana con el mundo inmobiliario. Recordamos profundamente una experiencia que vivimos al buscar un supermercado para un terreno que veíamos como una alternativa fuerte. Quien representaba al supermercado nos dijo: “Tengo 1400 terrenos en evaluación en estos momentos y solamente invertiremos en 25 tiendas el próximo año; como sabes, eso implica que hay 1375 terrenos que solamente están especulando sobre nuestra participación”.

Aunque el comentario es una experiencia puntual centrada en México, la realidad latinoamericana es similar: aún hay muchas opciones de tierra en mercados en crecimiento y son pocas las marcas que participan en el desarrollo comercial. Todos los terrenos entran en una pelea por concretar la presencia de las pocas marcas que hay en nuestra realidad.

Consideraciones sobre la lección

Cada proyecto comercial que se evalúa tiene que justificarse en función de tres mercados geográficos:

1. Mercado nuclear: usualmente determinado por un radio alrededor del predio, este es el mercado principal que vive la zona. El radio usualmente está definido por distancia (medida) o, en ocasiones, por tiempo de traslado. Dentro de este radio hay un potencial económico definido que justifica la inversión (que explotará esos recursos).
2. Mercado de tráfico: está compuesto por el flujo de tráfico idealmente frente al predio, pero también por el de la zona. El flujo puede ser de automóvil, transporte público o peatonal. Un proyecto en una carretera centrará su importancia en atraer a este mercado de tráfico.

3. Mercado de amantes: se refiere a aquellos que por algún motivo hacen un traslado no rutinario desde una ubicación para ir a la zona, usualmente provocado por alguna amenidad especial alrededor de ella.

Un proceso de justificación de un predio para un ancla deberá analizar en profundidad cada uno de los tres mercados para determinar a conciencia cuál es el valor potencial que arroja la ubicación. Una justificación profunda en estos temas pone a la oportunidad un paso delante de aquellos que solo presentan el terreno sin un entendimiento de mercado.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Asumimos el comportamiento de las anclas.

El más común de los errores es hacer supuestos sobre el comportamiento de las anclas. “Si fuera yo la marca X, tomaría la posición Y porque veo estos elementos; por tanto tenemos la ventaja”. Este es uno de los comentarios que son producto simplemente de la especulación. La realidad es que las marcas realizan una evaluación de múltiples fases en la que se revisan ángulos diferentes y, por eso, no se pueden simplificar sus decisiones.

2. Nos enamoramos de nuestras propiedades.

Cuando un desarrollador se enamoró de su propiedad, deja ver las debilidades que esta presenta. Todas son ventajas y no hay forma de decirle al desarrollador que hay cualidades que están por debajo de otras alternativas. Cuando un tema de negocios se vuelve emocional, se convierte en tema muy peligroso.

3. No analizamos la realidad demográfica del entorno.

Incluso cuando las condiciones físicas y de accesibilidad del terreno sean buenas, en ocasiones es el mercado nuclear el que no contribuye a empujar el deseo por una propiedad. En ese sentido, se debe estudiar a fondo la densidad de la zona, así como sus cualidades demográficas. Este mercado nuclear será el primer motivo que justifique el poder estresar la existencia de un pro-

yecto comercial. Un mercado nuclear de segmento socioeconómicos bajos o de edades que no sean idóneas para el consumo será más débil que otro en una zona de poder adquisitivo alto.

4. No se validan las posiciones de la zona.

En cada zona específica, hay condiciones físicas que determinan quiénes tienen la posición dominante. Estas condicionantes tienen que ver con la altura, la amplitud de la vista, la accesibilidad, la ubicación del terreno en función del sentido del flujo, etc. Un análisis arquitectónico profundo determinará la realidad del predio en relación con estas variables.

5. Se tarda en desarrollar un terreno o no se analiza el equipamiento ya existente.

Cuando una zona madura, entonces empiezan a despegar los proyectos comerciales, casi siempre al mismo tiempo y aceleradamente. Algunos terrenos se quedan atrás y, por lo tanto, quedan relegados en la ola comercial. Posteriormente, cuando quieren atraer un ancla, se dan cuenta de que ya todas las necesidades de la zona se han cubierto. En estos casos se habla de que el terreno pasó su momento y deberá esperar un siguiente nivel de maduración para otro tipo de proyecto.

Casos de estudio

Sendero Plazas Comerciales

Sendero es un concepto que se ha replicado en muchas ciudades de México con importante nivel de éxito. De todas las aperturas, solo un par tienen ocupaciones menores al 85% (al momento de la redacción de este libro), por lo que se han vuelto una verdadera referencia de proyecto comercial exitoso. Su enfoque es un producto anclado por un supermercado así como cines y posiciones de subanclas⁵⁹ y un recorrido peatonal que reúne entretenimiento

⁵⁹ Subanclas se refieren a tiendas más grandes que los locales estándares, pero que no generan tanto flujo o un flujo de condiciones idóneas. Ejemplo: mueblerías, centros de atención a clientes, oficinas de pago de servicios.

y gastronomía. El proyecto se enfoca en un nivel socioeconómico C, es decir, no apunta al mercado ultracompetido de alto poder adquisitivo.

La capacidad disruptiva de este proyecto surgió a partir de que —en lugar de casarse con los terrenos del desarrollador— crearon una alianza profunda con el supermercado para integrarse en su proceso de validación de terrenos. De esta forma, el desarrollador se volvió el ancla. Bajo este enfoque atípico, un desarrollador podría asociarse previamente con las marcas relevantes para así construir juntos la estrategia de crecimiento conjunta.

Llegar a un acuerdo de este tipo no es tarea fácil, pero cambia el reto de atraer las anclas a convertirse en una más de ellas.

Caso de aprendizaje

Un desarrollador cercano nos solicitó un estudio profundo de mercado para un predio que tenía en condiciones favorables de aportación. Los resultados del estudio eran sólidos: la zona requería la llegada de un autoservicio. Se justificaba por el potencial del mercado nuclear, la falta de equipamiento de la zona y un profundo convencimiento por parte de la demanda de su necesidad. El caso parecía bastante estándar. El problema surgió más adelante: después de visitar a las principales marcas de supermercado, ninguna consideró al terreno como parte de su estrategia de crecimiento de corto plazo. El desarrollador ya había invertido una parte importante de recursos en planeación, además del tiempo que requirió el proceso de búsqueda de las anclas. Luego de haber descartado las últimas alternativas de anclaje, se tuvo que replantear el proyecto, con los costos que implicó el volver al punto de inicio. En el desarrollo de un proyecto de este tipo, se debe mantener cercana la relación con las anclas y se debe retroalimentar constantemente el valor del predio para ellas.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Específicamente en esta lección, hay dos variables que inciden en la capacidad de un terreno para ejercer presión sobre las llamadas anclas. Por un lado, el tipo de zona donde esté ubicado:

1. Zonas nuevas o en estado de “consolidación”: aquellas zonas que están en proceso de poblar o que aún no han madurado comercialmente por su nivel socioeconómico o falta de densidad.
2. Zonas consolidadas o maduras: aquellas zonas AAA de una ciudad. Pensemos en Recoleta en Buenos Aires, Polanco en DF, etc. Cuentan con densidad, sea natural o por atracción, así como efecto de posicionamiento de marca (hay un deseo por pertenecer).

Por otra parte, la escala y ambición del proyecto también provocará un efecto de gravedad comercial. En ese sentido, identificamos dos tipos de proyectos:

1. Epicentros de zona: proyectos que por su escala y tipo se convertirán en centros gravitacionales de una zona completa. Pretenden reacomodar el funcionamiento global de la zona.
2. Piezas de ciudad: proyectos que se someten al statu quo de la zona, incrementando su equipamiento, pero sin ser disruptivos.

Así es como llegamos a cuatro escenarios de realidades potenciales para un predio:

Un proyecto epicentro siempre tendrá más fuerza de convocatoria que aquel que sea pieza de ciudad. Cada tipo de proyecto enfrentará riesgos particulares en la convocatoria y armado de centros comerciales:



- A. Epicentro en zona madura: en general, proyectos altamente atractivos que tienen el inconveniente de que el precio de renta (o venta) que ofrecen estará muy por encima de los estándares a los que están acostumbrados las grandes marcas. Habrá diferencias fuertes en el precio, pero el interés por instalarse estará presente. El desarrollador deberá ser cuidadoso de no llevar el proyecto a donde los valores ya no sean tolerables por las marcas.
- B. Epicentro en zona nueva: la duda principal en estos proyectos es si existirá la demanda necesaria para abastecer a un proyecto de epicentro. Cuando una zona no tiene la masa crítica necesaria, se convierten en elefantes blancos que nunca logran activarse.
- C. Pieza de ciudad en zona madura: llegar a la zona correcta pero a una ubicación incómoda o a un proyecto discreto puede significar perder posicionamiento relevante para una marca. Un proyecto pieza de ciudad deberá señalarse como la alternativa clave ante un lugar consolidado.
- D. Pieza de ciudad en zona nueva: este es quizás el caso más difícil de los cuatro y donde siempre sucede la mayor especulación. En teoría, son los incentivos los que debieran lograr motivar a un ancla a trasladarse a una ubicación como esta, pero es difícil dado que siempre hay oportunidades previas. Tratar de que la llegada

de un centro comercial resuelva una zona requiere de muchos recursos y prestigio detrás. Eso sí, si se logra, más vale que el desarrollador tenga una reserva territorial importante porque si no, le trasladará toda la plusvalía a sus vecinos.

Un desarrollador que esté en proceso de convencimiento de anclas y locatarios deberá analizar cuál es su posición entre los cuatro cuadrantes y con qué recursos económicos cuenta para manipular al mercado a su favor. Alterar las preferencias económicas puede ser muy costoso o muy productivo, dependiendo de la estrategia del desarrollador.



RESIDENCIAL

41

ERROR: NO ENTENDER LAS ETAPAS DE VIDA Y LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS DEL MERCADO

LECCIÓN: ENTENDER LA DEMOGRAFÍA CAMBIANTE DEL MERCADO

El negocio de desarrollo inmobiliario residencial ha vivido muchos años bajo la premisa de una fórmula cronológica de vida: uno se enamora, se casa, se compra un perro, con un poco de suerte tiene familia y entonces necesita una vivienda. Por lo tanto, el negocio se trataba de fabricar espacios para un solo tipo de cliente: las familias tradicionales.

Esta realidad se ha visto profundamente transformada en las últimas décadas, en las que han ocurrido situaciones como:

- Incremento en el índice de soltería de la población.
- Incremento en la edad promedio de matrimonio.
- Disminución en la tasa de fecundidad.
- Incremento en la tasa de divorcios.
- Aumento en la expectativa de vida.

Todas estas situaciones mencionadas han contribuido a modificar el tejido demográfico, el cual hoy está cerca de provocar que las familias tradicionales ya no sean el mercado más importante. De hecho, en la mayor parte de los países europeos se diseña más en función de otras etapas de vida y ya no pensando en la familia tradicional.

Asimismo, hay otras variables demográficas que también se han ido modificando en los últimos años. Una de particular importancia es la diferencia de ingresos entre las clases más altas y el resto de la población. Al ser este un tema de impacto diferenciado (no como el tema de las etapas de vida que hemos visto recurrentemente en diferentes mercados) no lo profundizaremos en esta lección. No obstante, es importante que el desarrollador considere la mayor cantidad de variables posibles al estudiar su demanda.

Los desarrolladores inmobiliarios enfocados en el negocio residencial deberán entender estos cambios porque provocan necesidades de nuevos productos, que estén mejor enfocados y con un entendimiento más profundo de dinámicas particulares de vida.

Consideraciones sobre la lección

Con base en estas dinámicas de vida, vale la pena profundizar en la nueva composición familiar de nuestras ciudades, para después proponer una visión renovada en la conceptualización de productos-mercados. En este tejido familiar, sigue habiendo familias tradicionales, pero también hay nuevos segmentos de etapas de vida transicionales. Las estadísticas presentadas a continuación como referencia de los segmentos fueron extraídas de un estudio de Grupo 4S en las seis principales ciudades de México. Es imprescindible que los desarrolladores tengan, como parámetros, datos de sus mercados locales.

Los nuevos segmentos

Los nuevos segmentos pueden llegar a representar el 43% de la composición actual de los niveles C, C+, A y B. En ese 43% se encuentran los siguientes componentes:

- A. El soltero joven: el 11% de nuestro nuevo tejido está compuesto por solteros jóvenes. Impulsados por una mayor migración estudiantil así como laboral, este segmento busca que le resuelvan su vida. La ubicación y comunidad debe incluir servicios que alivianen la carga laboral (desde alimentos hasta limpieza). Para provocar la compra, los inmuebles deberán probar su capacidad como inversiones patrimoniales rentables a mediano plazo.
- B. DINKS: las parejas sin hijos (*double income, no kids*) hoy representan el 7% de los hogares. Su capacidad de compra y su disponibilidad de tiempo las hacen un segmento muy interesante. Dentro de sus *drivers* de compra más relevantes se encuentra la proyección de la vivienda a futuro, su flexibilidad y su capacidad de integración social.
- C. Padres solteros: los incrementos en la tasa de divorcios han provocado que este segmento ya alcance el 7%. La carga que implica para el líder del hogar genera que sus *drivers* estén en función de la accesibilidad en precio y seguridad.
- D. Adultos solteros: catalogados como aquellos mayores de 35 años que habitan en un hogar unipersonal, equivalen al 5% de la realidad actual. Este segmento tiene relación directa con los temas de divorcios, un aplazamiento mayor al matrimonio, entre otros.
- E. Nido vacío: de los nuevos segmentos, este es el que tiene la mayoría relativa. El 13% de los hogares estudiados entran en esta categoría, en la que los hijos ya partieron de la casa familiar. Sin embargo, han sido pocas las ciudades en México que han logrado crear productos con suficiente valor, a criterio de este segmento, para separarlos de sus casas de toda la vida. En los Estados Unidos, representan uno de los segmentos in-

mobiliarios de mayor potencial. Para México es quizás uno de los mayores retos: aún los desarrolladores no han podido descifrar qué busca este segmento para cambiar de vivienda.

Un mejor entendimiento de las familias nucleares

En el estudio de las familias tradicionales, también hemos generado categorías que explican mejor sus motivadores y necesidades:

- F. *Starter families*: con niños menores a 6 años, este tipo de familias se caracterizan por centrar su vida en sus hijos y sus necesidades. La seguridad interior es primordial así como la comodidad y diversión de los pequeños. Representan el 13% de la estructura social de México.
- G. *Youth families*: con niños mayores a los 6 años y hasta los 16 años, estas familias están especialmente preocupadas por el tiempo que pasan sus hijos dentro de la casa. Hay gran interés en tener espacios de estudio y recreación adecuados. Son el 19% del presente demográfico.
- H. *Teen families*: la independencia de los hijos es lo que marca los requerimientos de este segmento: genera tanto la movilidad fuera de la casa, como la necesidad de espacios privados para todos los miembros de la familia. Mientras que en el segmento *youth* se aspiraba al espacio de convivencia, la independencia necesita también mayor espacio privado. Siguen siendo el segmento de mayor tamaño entre todos los mencionados, con el 21%.
- I. Otras familias: las familias intergeneracionales o que tengan cohabitantes representan el restante 4%. Poco se ha logrado para sacar a este segmento de la autoconstrucción, cuyas necesidades son heterogéneas incluso dentro del mismo segmento.

Como vimos, son nueve los segmentos que componen la estructura demográfica del mercado del futuro. No pretendemos que estos sean los únicos parámetros que permanezcan de aquí al futuro, por lo que tampoco los queremos dictar como una regla permanente. Sin em-

bargo, sí queremos ser enfáticos en que el desarrollador debe estar atento siempre a lo que está pasando en la dinámica de vida de su ciudad para poder adaptar a su oferta a ella. Seguramente los cambios en las décadas siguientes seguirán modificando las ciudades del mañana.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Creer que el cliente busca una vivienda para toda la vida.

Sin duda, este puede ser uno de los puntos más recurrentes que se escucha en las conferencias en países latinoamericanos. No falta la voz de alguien conservador que nos recuerda que el cliente quiere algo para toda la vida. Nuestra experiencia en torno a este tema nos indica que no podemos dar por válido ese supuesto en tanto no haya un producto que aporte más valor a cierta etapa de vida en el mercado. Cuando los mercados maduran y se encuentran con que tienen a su disposición tanto productos de largo plazo como otros para ciertas etapas de vida, es evidente que se dividirán y habrá quienes prefieran los segundos. Típicamente, la gente joven y los *empty nesters* (nido vacío) son los primeros en demandar productos para cada etapa de vida. Conforme empiezan a permear al mercado los beneficios de este tipo de productos, se inicia un contagio generalizado.

2. Pensar en la edad como variable de segmentación.

Con frecuencia, el desarrollador —guiado por la teoría de industrias de consumo masivo— busca crear una segmentación etaria. Sin embargo, la realidad es que la edad del cliente tiene que ver muy poco con sus preferencias espaciales, por lo que, generalmente, fallan dichos mecanismos. Ante eso, el desarrollador se desanima y regresa al modelo de producto genérico.

3. Detenerse por los riesgos de profundidad de mercado.

Quienes participan en ciudades medianas siempre tienen el miedo de no saber si el mercado es lo suficientemente grande como para atreverse con un modelo de desarrollo más específico como el que proponemos. Vale la pena recalcar en este caso que los volúmenes que plantea un proyecto versus el mercado completo

son minúsculos, pudiendo siempre tener una visión segmentada. Por esta razón, para casos específicos de proyectos grandes, recomendamos hacer una suma de segmentos, más que homologar los mercados como uno solo.

4. Creer que aún no llega el momento de cambio o prever que tardará mucho tiempo en consolidarse.

Los desarrolladores más escépticos en cuanto a este tema en ocasiones ven muy lejanos los posibles cambios y asumen que pasará mucho tiempo hasta que estos cobren valor. Por lo mismo, dejan la tarea de segmentar para más adelante y evitan el tema, y son rebasados por otros que llegan al mercado con una visión segmentada desde un inicio.

Caso de estudio

SMART

Es un proyecto de vivienda vertical de Santa Cruz, Bolivia. Se destaca por ser una propuesta de vivienda enfocada en el mercado joven situadas en las mejores ubicaciones de la ciudad y a un precio accesible para quien inicia y busca su libertad. Al momento de comenzar existía mucha preocupación por parte del equipo desarrollador al plantear una vivienda de 32m² promedio en una ciudad que aún se caracterizaba por estar plagada de vivienda horizontal tradicional. Aun así, confiando en la segmentación por etapa de vida y en entregar realmente mayor valor a sus clientes, SMART logró posicionarse como la propuesta ideal para quien inicia su vida independiente. Un producto desarrollado al 100% para estos nuevos segmentos de mercado.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Los desarrolladores con visión de futuro deben estar atentos a los cambios demográficos que constantemente provocan la evolución en el mercado. Tener la capacidad de tomar con frecuencia el pulso

del mercado requiere que el desarrollador siempre tenga la visión de etnógrafo. Debe ser capaz de observar hasta los detalles más mínimos de su entorno social cotidiano para dar cuenta de cómo vive y por qué lo hace. De este modo, podrá extraer sus conclusiones para materializarlas en las características del producto inmobiliario que se adapte a las necesidades y deseos de ese segmento de la población.

42

ERROR: COMODITIZACIÓN DEL PRODUCTO AMPLIADO

LECCIÓN: DIFERENCIAR Y DETALLAR LAS AMENIDADES

Una de las funciones principales del desarrollador en la etapa de conceptualización tiene que ver con la planeación integral del producto que desarrollará. En términos de los ojos del cliente, se habla de que el producto inmobiliario está compuesto por tres ítems:

1. Producto nuclear: se define básicamente como los metros cuadrados que recibe el cliente en la escritura.
2. Producto ampliado: está relacionado con las amenidades y áreas comunes, más allá de lo escriturado sobre la propia unidad. Es lo que brinda el complejo dentro del contexto en el cual se ubica el producto nuclear.
3. Meta producto: implica todo lo intangible, el diseño arquitectónico, la marca detrás del proyecto, los rendimientos que se les ofrecen a los inversionistas, es decir, lo que va más allá de los metros cuadrados.

Un error común en los equipos de desarrollo radica en enfocar solamente las energías de planeación en el producto nuclear. Esto provoca que tanto el producto ampliado como el meta producto reciban poca atención y tiendan a ser productos comoditizados que no aporten valor a la estrategia de diferenciación global del proyecto.

Un desarrollador extraordinario tiene la capacidad de planear con el mismo nivel de detalle e importancia todos los niveles de producto.

Consideraciones sobre la lección

Hay cinco fuerzas que impulsan una mayor importancia del producto ampliado:

1. Los costos de construcción de centros urbanos en ubicaciones privilegiadas han tenido una escalada agresiva en los últimos años. Esto ha provocado que el poder adquisitivo de los clientes disminuyera y, por lo tanto, el cliente ahora se debe conformar con menos metros de los que desea. Esta situación se vive tanto en propiedades residenciales como de oficinas. Si el cliente no es dueño de la cantidad de metros cuadrados que quisiera ocupar, entonces, espera que el proyecto lo compense con espacios adicionales a sus metros cuadrados privativos.
2. La generación Y se ha caracterizado por buscar experiencias en todos los espacios que utiliza. Esto ha repercutido en un mayor deseo de creación de comunidad así como de ser dueño de espacios extraordinarios. Teniendo presupuestos limitados, la única forma de lograr estos espacios es a través del producto ampliado.
3. Las amenidades (producto ampliado) resultan el arma más fuerte para posicionar proyectos de gran escala, lo cual convierte a estos espacios en activos estratégicos puesto que los competidores de menor escala (y la construcción por cuenta propia) suelen tener menor margen de maniobra para ofrecerlas, pero mejores costos de construcción.

4. El creciente interés por el “*sharing economy*” que incentiva el uso compartido de toda clase de bienes. El surgimiento de modelos de negocio viables en función de activos compartidos ha provocado también un renovado interés por el producto ampliado.
5. Información de diversos mercados que apunta a una correlación directa (positiva) entre la calidad de las amenidades y la absorción. Aunque no es la única variable que explica los resultados comerciales, su correlación positiva demuestra que es una tendencia que llegó para quedarse.

Referencias de investigaciones que hemos realizado detallan que el producto ampliado residencial se ubica en promedio entre 4% y 9% del total de metros cuadrados vendibles en espacios construidos. Este porcentaje depende del segmento y de la agresividad que le quiera imprimir el desarrollador al producto ampliado. En oficinas ha sido mucho más tímido el crecimiento del producto ampliado, pero se estima que se acelere en los años futuros. Al día de hoy, los proyectos más agresivos pueden integrar un 6% del área rentable —esto sin contar como amenidades espacios comerciales que se rentan en planta baja—.

Aunque los metros cuadrados de amenidades parecen ser pocos en comparación con los de los proyectos completos que se generan, reciben al 100% de los usuarios del proyecto, lo cual los convierte en elementos de alta visibilidad. Además, se valoran como elementos del producto, y esto ayuda a conseguir clientes que están considerando un producto de reventa. Hasta el día de hoy, amenidades es sinónimo de futuro en la mente de nuestros clientes.

¿Por qué nos equivocamos?

No cuidar apropiadamente el producto ampliado puede provenir de:

1. Minimizar la importancia que el cliente le asigna al producto ampliado.

Después de haber elaborado cientos de estudios de mercado de todo el espectro inmobiliario, podemos asegurar que es un error pensar que el cliente tiene poco interés en el producto ampliado. Muchas veces el desarrollador minimiza esta importancia al justificar que está dando más metros cuadrados de producto nuclear o que la calidad de producto nuclear que está ofreciendo no tiene comparativa en el mercado. Ninguna de estas justificantes impactará en las preferencias del cliente. Cualquier herramienta de entendimiento de la demanda puede demostrar esto para su mercado.

2. Creer que un mejor producto ampliado significa mayores costos de mantenimiento.

“No quiero heredarle problemas a la administración” es una de las frases que también hemos escuchado mucho de desarrolladores que se abstienen de mejorar sus amenidades. La realidad es que conforme el producto ampliado demuestre el valor de uso, los clientes desarrollan las competencias adecuadas.

3. Presiones de costo en el proyecto.

Todos los proyectos sufren de presiones de costo al estar inmersos en el despliegue de construcción. Llegado el momento, empezarán a revisar en qué partidas se pueden lograr recortes importantes, con ganas de maximizar rentabilidad de los inversionistas. Como es sabido, una de las primeras partidas que se golpea es la del equipamiento del producto ampliado. Una solución para esto es tener un *fee* de equipamiento que se le cobrará a los clientes al entregar el proyecto, lo cual elimina la tentación del desarrollador de bajar la calidad de los espacios.

4. En oficinas o vivienda, asumir que el dueño no utilizará el inmueble.

Cuando el que adquiere el inmueble es un grupo de inversionistas que no será el usuario final, se cree que habrá menor valor si se tiene un producto ampliado sofisticado. Para nosotros, esto es una falacia, pues aunque haya un intermediario, el desarrollador debe buscar la más rápida absorción de su producto frente al mercado final. No verlo de esa forma es crear vehículos de inversión que tendrán problemas para justificarse en el largo plazo.

5. Dejar algunas áreas asignadas y esperar que en el futuro los clientes hagan el trabajo de equiparlas y mejorarlas.

Cuando el desarrollador deja en manos de los clientes este tema, generalmente los resultados son caóticos. El principal problema radica en que se ponga de acuerdo una estructura condominal, lo cual es siempre complejo. Dejar en manos del cliente el futuro del producto no genera los resultados esperados.

6. Presiones de tiempo en la planeación.

La urgencia por salir al mercado trae consigo siempre un deseo de simplificar y minimizar al máximo la planeación. Esto provocará seguramente que no se le dé el tiempo requerido para la maduración de creación y diseño de los espacios comunes.

Casos de estudio

Sportiva Skyhomes

Un proyecto de vivienda vertical de Costa Rica, que está por desarrollarse en El Salvador y otros países de Centroamérica, está basado en la idea de integrar el deporte con la vida diaria. Bajo esta premisa, se trabajó la conceptualización del producto ampliado, el cual se tradujo en casi 40 actividades deportivas que se pueden hacer fuera de los departamentos. Cada metro cuadrado fue aprovechado como parte del producto nuclear, incluso algunos espacios que en ocasiones ni son considerados en la ecuación de valor del desarrollador. Así, una fachada puede ser una pared para escalar, las azoteas un gimnasio al aire libre, las escaleras un circuito de cardio.

Insigne

Este proyecto es un edificio de oficinas ubicado en Guatemala. Durante el período de planeación y estudio de mercado, detectamos una señal débil de mercado: las empresas buscaban mejorar la colaboración al cambiarse a un espacio nuevo. Esa sencilla premisa provocó un cambio profundo en la mentalidad del desarrollador. ¿Qué sucedería si creaba todo el proyecto motivado por esa colaboración? Esa transformación provocó múltiples amenidades en un complejo de oficinas de primer nivel.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

La constante disminución de espacios privativos en la vivienda ha orillado a desarrolladores a ofrecer áreas comunes para buscar formas originales de “compensar” esa pérdida. Además de esto, como ya hemos dicho, las amenidades resultan el instrumento más fuerte para posicionar proyectos de gran escala.

En nuestro trabajo creativo con arquitectos, hemos tenido la oportunidad de idear amenidades disruptivas. Estas amenidades fueron resultado de diversos ejercicios etnográficos y en respuesta a pedidos específicos surgidos de los estudios de la demanda. Este apartado pretende ser un resumen de las cinco propuestas que han generado mayor valor percibido en proyectos residenciales. Son amenidades “nuevas” que han sido poco utilizadas, pero su aparición en proyectos no implica que se eliminen otras que ya da por hecho el cliente. Cada mercado es diferente y se debe entregar en el proyecto lo que el mercado valore más que su costo.

A continuación mencionamos cinco ameneidades disruptivas para proyectos de viviendas.

1. La biblioteca de objetos.

Un estudio que hemos elaborado detectó que hay más de 500 objetos en nuestras viviendas que se utilizan menos de una vez al mes. Estos objetos pueden llegar a consumir hasta un 20% de nuestra área privativa y solo los “almacenamos”. Estos van desde aparatos de cocina hasta herramientas y artículos de uso en reuniones sociales. Tener una biblioteca centralizada de objetos permite que los residentes no tengan que adquirir estos bienes que usarán poco y, además, les permite ahorrar espacio interior en sus viviendas. Por si fuera poco, se puede anunciar las viviendas con 500 accesorios incluidos. La escalera, el taladro, la batidora y todos esos objetos hoy ya son un activo que se puede compartir.

2. El *Karaoke Room*.

Las reuniones sociales son uno de los puntos más delicados en la convivencia en condominios (verticales y horizontales). Generalmente, se vuelven espacios ruidosos que incomodan a quien no participa en la fiesta. Para evitar estos dolores de cabeza, preparar un *Karaoke Room* resulta muy positivo en la comunidad. Este espacio se conceptualizó como un salón de eventos, pero aislado acústicamente para evitar cualquier ruido que moleste a los residentes vecinos. El resultado: reuniones en el proyecto, a cualquier hora sin molestar a los vecinos. Más que una nueva amenidad, este espacio representa una mejoría añorada desde hace mucho tiempo.

3. Amenidades fuera del proyecto en tiempo compartido.

Las amenidades de tiempo compartido son espacios que el proyecto adquiere fuera del predio o de su ubicación. Estas propiedades se escrituran a favor de la asociación de condóminos y se dividen en semanas. Cada residente recibe una porción de tiempo del uso de este activo. Ejemplos de estos tiempos compartidos son departamentos en la playa, propiedades campestres, yates, etcétera.

Desde que iniciamos con esta propuesta, hemos notado un crecimiento dramático en los proyectos que han adoptado este sistema de amenidades. Una propiedad que se adquiere puede dividirse para 50 o 100 unidades del proyecto, lo cual provoca un valor importante y su impacto en costo no es tan relevante.

4. Tercer lugar.

Howard Schultz —el genio detrás de Starbucks— acuñó el concepto del tercer lugar. Desde su visión, analizó que la gente pasa mucho tiempo principalmente en dos lugares: el hogar y el trabajo o la escuela, y comprendió que se necesitaba un “tercer lugar”. La idea de este espacio es que despierte la confianza que la gente percibe al estar en sus otros dos espacios. En ese sentido, cada cafetería se convertiría en un punto de reunión abierto a la comunidad en el que la gente socializara y construyera comunidad. El tercer lugar es la intersección entre los espacios más íntimos en los que la gente convive y los espacios más públicos en donde

se relaciona. Es un lugar al que se va por voluntad propia y sin prisas a tener tiempo de calidad. Por lo tanto, Starbucks es una barra de café que casualmente está en un costado de este gran espacio de convivencia.

En ese sentido, los proyectos inmobiliarios están necesitados de terceros lugares. Espacios que sean abiertos a la comunidad, que logren convocar a sus residentes y lo hagan de una forma sutil. Serán espacios cómodos, que entiendan a sus usuarios y siempre se mantengan abiertos y limpios para ellos.

En la experiencia de los mejores espacios que hemos visto, los administradores incluyen dentro de la cuota mensual un monto que permite comprar insumos de experiencia, los que le dan vida a este lugar. Desde encontrarse fruta fresca o bebidas hasta juegos de mesa, hay un cambio fundamental cuando se le aportan detalles diferentes a la rutina.

5. Escaleras deportivas.

Hace poco presentamos el concepto de Sportiva Skyhomes en Heredia, en Costa Rica. Este proyecto pretende asociar los conceptos de deporte y vida en un solo lugar. Además de presentar varios espacios deportivos dentro de sus amenidades, logró una innovación que ha sido celebrada por los clientes. En las escaleras del edificio se instalará un equipo de audio y se diseñará un circuito de ejercicio el cual termina en la azotea con un gimnasio al aire libre. El que se haya utilizado un área que anteriormente se había percibido como “muerta” para los clientes y se le haya dado un valor de uso fue un cambio radical que aportará valor a los usuarios.

Ahora cada vez que alguien va a su oficina (y el clima lo permite) puede subir a pie los ocho pisos que separan su carro de su oficina recordando el valor de las cosas que a veces se dejan pasar por alto.

Con esta lista no queremos erradicar las amenidades tradicionales, simplemente presentamos un enfoque que permite observar que aún hay espacio para innovar en ese sentido.

Un tema importante que no debemos olvidar es el equipamiento de estas áreas. Nos duele ver muchos lugares “desperdiados” porque no se les dio el equipamiento correcto, esperando que los condóminos hicieran la inversión en su momento. El desarrollador inteligente se prepara financieramente para ese equipamiento y prepara la cuota para un uso y reposición adecuado de todo lo que requieren estos espacios.

En el ramo inmobiliario, cada vez que trabajamos espacios fuera del producto nuclear deberíamos de considerar la visión del tercer lugar. Nosotros identificamos tres escalas potenciales en donde esto es relevante:

1. Escala privada.

Muchas de las amenidades residenciales que estamos creando en los proyectos suelen ser espacios olvidados. Espacios que no tienen vida o que, incluso, permanecen cerrados bajo llave que posee un administrador que ni está en el lugar. No tienen actividades y se vuelven islas para uso esporádico. Esto no es aceptable. Las amenidades deberían ser el tercer lugar donde naturalmente se dé la convivencia de cualquier proyecto, sin importar su escala o mercado. Los desarrolladores más aventurados que conocemos ya implementan una cuota de experiencias, dinero con el que provocan vida en estos espacios.

2. Escala semipública.

La gran oportunidad la tienen los desarrolladores de espacios comerciales. Si logran crear un tercer lugar como base de anclaje para un centro comercial, tienen garantizado el flujo del proyecto y, por lo tanto, su rentabilidad. En ese sentido, nosotros consideramos que los centros comerciales deben identificar un nivel socioeconómico y una etapa de vida para crear ese tercer lugar que provoque comunidad. Cada proyecto que logre consolidarse en el nivel de confianza y comunidad requerido será un punto de referencia para la ciudad entera.

3. Escala pública.

En la mayor parte de las ciudades de Latinoamérica hemos perdido los espacios públicos. Las ciudades son una serie de peque-

ñas “prisiones” privadas donde no se genera comunidad. Los espacios públicos escasos están muy mal mantenidos. Vivimos una realidad que, en nuestra opinión, toleramos solamente gracias a nuestra personalidad (fuertemente sociable). Aun así, el reto de los Gobiernos locales será encontrar la forma de crear comunidad en estos lugares inertes. Si iniciarán con la visión de crear terceros lugares de escala ciudad, se darían pasos agigantados hacia una nueva visión de ciudad.

Teniendo en cuenta que hoy las amenidades representan entre un 4% y un 9% del área vendible de los proyectos residenciales y empiezan a aparecer en proyectos de oficina, y, rápidamente, ganan terreno cada día, es de esperar que en el futuro, este porcentaje crezca y, por lo tanto, su importancia resulte fundamental.

Los desarrolladores que entiendan la relevancia de estos espacios y trabajen para mejorarlo serán líderes en sus mercados.

43

ERROR: TRABAJAR EN EL DESARROLLO DEL PRODUCTO TÉCNICO Y NO EN EL PRODUCTO VISIBLE

LECCIÓN: PLANEAR PRODUCTO VISIBLE

Los productos inmobiliarios son desarrollados por expertos en múltiples materias técnicas. Después de todos los procesos que requiere nuestra industria, terminan en manos de usuarios que nada (o poco) tuvieron que ver con el desarrollo técnico inicial. Esta gente común muchas veces se enfrenta a un producto que puede ser impecable técnicamente, pero está muy alejado del usuario.

Los desarrolladores inmobiliarios deben generar competencias específicas para planear productos que pongan al usuario como centro de gravedad de la planeación. La planeación técnica debe hacerse en paralelo, pero nunca como visión rectora única.

Consideraciones sobre la lección

Salgamos por un momento del ramo inmobiliario para facilitar el entendimiento del producto visible. Pensemos en un cliente que visita

un concesionario de motocicletas Harley-Davidson. Recorre la sala de exhibición y cuando una moto le llama la atención, revisa detalles estéticos de su línea, y repasa minuciosamente aquellos ítems que son de relevancia en su deseo de proyectar una nueva vida. El cliente tiene claro que no está comprando un medio de transporte, sino “el reflejo de una personalidad”, por lo que revisará lo que se vincule a este. Este cliente no pasará tiempo revisando si mecánicamente la motocicleta se encuentra funcionando o si cuenta con suspensión, porque da por hecho que estas cosas estarán al nivel del costo del producto. Lo que realmente revisa el cliente es lo que llamamos producto visible.

Por lo anterior, el equipo de desarrollo inmobiliario debe reconocer la existencia de dos productos:

1. El producto técnico, que implica los mecanismos de construcción, funcionamiento de las instalaciones, estructura, requerimientos legales, estructura financiera y todos aquellos componentes que hacen posible que el proyecto se lleve a cabo.
2. El producto VISIBLE es aquel que tiene relevancia durante el proceso comercial para el cliente y es fácilmente observable. Aquí se incluyen solo ciertos elementos de arquitectura, todo el marketing, el *branding* y la experiencia de visita y compra.

En la industria de desarrollo de *software*, se forman dos equipos diferentes para trabajar sobre ambos productos. Un equipo trabaja el *backbone* técnico y el otro se encargará solo de la interfase con el usuario (*user interface design*). La división de equipos le da la importancia que requiere el producto visible y acentúa la calidad y atención al detalle en la planeación de dicho producto.

El desarrollador inmobiliario tradicional pasa la mayor parte de su tiempo de planeación revisando, estudiando y fortaleciendo el producto técnico. Esta visión técnica de desarrollo provoca que no haya una atención al producto visible. Planeamos los proyectos de adentro hacia fuera y dadas las limitaciones que existen —de tiem-

po y recursos— es normal que nuestros productos visibles sean limitados, tímidos y poco sorprendentes.

Los proyectos que asesoramos requieren que su venta esté impulsada por urgencia emocional, un concepto que hemos acuñado sobre las nuevas estrategias de neuromarketing. En ese sentido, un producto visible limitado, jamás podrá ser disruptivo ante un mercado que es cada día más exigente.

Para esa nueva dinámica, hemos generado el Concepto Creativo Central (C³), el cual integra el producto visible a la labor de planeación del desarrollador. Conforme los mercados se hagan más sofisticados y competitivos, mayor trabajo tendremos que hacer sobre sus productos visibles.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Limitantes de tiempo / equipo de trabajo del proyecto.
Generalmente, los equipos de trabajo de las empresas de desarrollo están pagados por la ejecución de los proyectos, por lo que son limitados los recursos que hay para planeación estrictamente. Dadas las restricciones que nos autoimponemos en términos de tiempo y estructura humana, es común que no haya posibilidad de crear equipos independientes o duplicar labores de planeación. Aun así, es responsabilidad del desarrollador darle la importancia que requiere el tema.
2. *Background* técnico del equipo de planeación del proyecto.
Cada vez que conocemos a un desarrollador, hacemos un análisis del equipo que participa en la planeación de sus productos. La mayor parte de las veces, estos equipos están compuestos por especialistas de las partes técnicas: arquitectos, ingenieros civiles, financieros, etc. Pocas veces se integran las profesiones que estudian al cliente como: antropólogos, sociólogos, etnógrafos, especialistas en mercadotecnia, psicólogos. Para obtener un producto que tenga esta visión integral, es indispensable que

haya un equipo balanceado entre especialidades técnicas y humanas.

Jeff Bezos de Amazon tiene como política que en cada reunión de trabajo se deje una silla vacía. Esta silla vacía representa la persona más importante para la empresa: el usuario. Para evitar que tengamos que hacer el ejercicio de simular las opiniones del cliente, nosotros preferimos integrar a voces activas que busquen trasmitir sus deseos, necesidades, dolores, etcétera.

3. Presiones sobre garantizar viabilidad financiera antes de sorprender en el mercado.

En muchos de los segmentos en los que trabajamos, lograr una obra en cuanto a costos es de por sí un enorme triunfo. Por este tema el desarrollador considera que debe preocuparse primero en lograr ese resultado en costos y ya después sorprender al cliente. En esta lógica, al final del día nunca se da el tiempo para lo segundo.

Es importante aclarar que no demeritamos la importancia de una planeación técnica profunda, pero sí queremos resaltar que deben trabajarse los dos temas en paralelo.

Caso de estudio

Entender producto visible

Para entender realmente cuál era el producto visible en un proyecto de vivienda horizontal, trabajamos con un desarrollador en la instalación de cámaras y micrófonos en la casa muestra. Este tema se les informaba oportunamente a los visitantes y, además, se le solicitó a los vendedores que dejaran a los prospectos en la puerta. Se analizaron más de 100 recorridos con clientes para identificar qué puntos de la vivienda visitaban, dónde se tomaban más tiempo para comentar, qué acabados resultaban relevantes y cuáles eran los problemas asociados al producto en cuestión. El ejercicio se tradujo en la replaneación del producto en 55 detalles para el usuario, que después de ser incluidos eran señalados con una narración oportuna tipo museo (si querías escuchar sobre el detalle, lo hacías, si no, podías seguir vien-

do). Cuando revelamos los resultados de los primeros estudios, la sorpresas más fuertes tenían que ver con lo minúsculo de los detalles que eran relevantes para el cliente; temas que ni habían figurado en la mesa de discusión del producto técnico.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

En otras industrias, se ha dado una importancia protagónica a una corriente de diseño nombrada Diseño Centrado en el Usuario.

Como su nombre lo indica, esta corriente de diseño se basa en la información que brindan quienes harán uso del producto. Surge en la década del 50 y se centra en investigaciones sobre antropometría, ergonomía, arquitectura o biomecánica. Grandes referentes de la arquitectura y del diseño industrial, como Norman Bel Geddes, Henry Dreyfuss, George Nelson o Charles y Ray Eames, trabajaron para proponer productos que además de brindar la funcionalidad esperada por su tipo, generasen un plus, no sólo de diseño, basado en los usos que la gente hacía de ellos en función de lo que habían observado en el mercado e iba más, hasta incluso aportar nuevas funcionalidades.

Sobre este nivel de detalle, es importante introducir dos prácticas que deberá conducir al equipo que esté analizando la planeación de producto visible:

1. Entender, tal como lo explica el diseño centrado en el usuario, que las iteraciones que hagamos deben ser con el mercado y no solamente en base a hipótesis del equipo de trabajo.
2. Revalorar el producto en función de los ojos del cliente y reentender cuáles son los elementos fundamentales que se deben diseñar. El producto visible es una porción muy pequeña de lo que representa el producto técnico, pero no por ello debemos simplificar sus labores. Una vez que se tenga un plan de trabajo, realmente hay que dedicar tiempo a refinar los detalles de ese producto visible.

En el futuro, en la medida en que los mercados se vuelvan más maduros, poco podrá hacer el producto técnico para lograr una diferenciación sostenible. Por esto, los desarrolladores inmobiliarios deberán tener la capacidad de hacer cada vez mejor la planeación del producto visible.

44

**ERROR: MINIMIZAR LA IMPORTANCIA DEL
BRANDING Y LA EXPERIENCIA DE COMPRA DE
UN PROYECTO**

**LECCIÓN: DESARROLLAR EL *BRANDING* Y LA
EXPERIENCIA DE COMPRA DE UN PROYECTO**

En colaboración con ABRAHAM ZAMUDIO,
Creador de conceptos de Grupo 4S

A medida que los mercados se han vuelto más competitivos, se requieren más herramientas de marketing para lograr resultados extraordinarios en el mercado. Una de estas herramientas es la disciplina del *branding*⁶⁰, que se encarga de generar las marcas que permiten nombrar a un producto para buscar asociarlo con una promesa específica y así posicionarlo de manera diferenciada en su mercado.

60 Para ampliar el tema, sugerimos leer: Andy Anderson, *Marcar la diferencia. Branding en Real Estate*. Buenos Aires, Bre Ediciones 2013.

En la tradición que ha imperado para darle una marca a un nuevo proyecto inmobiliario, el desarrollador puede escoger entre tres caminos:

1. Nombrar el proyecto por un santo, de preferencia uno con “buena fama”.
2. Buscar el nombre de una planta, árbol o flor relativa a la zona.
3. Nombrarlo simplemente utilizando el nombre de la región o zona donde el proyecto está ubicado.

Es increíble cómo una herramienta que estaba diseñada para diferenciarnos y darnos fuerza se ha vuelto predecible en nuestra industria. La realidad es que hoy incluso los nombres elegidos suelen ser aleatorios en sentido de su selección, y no hay una teoría que contribuya con el desarrollador para mejorar su toma de decisiones al respecto.

Por otra parte, la dinámica actual de alto nivel de competencia ha provocado que se diluya el posicionamiento de los proyectos de mediana escala. Cada vez se vuelve más costoso posicionar un nombre en una ciudad, y la mayor parte de los proyectos se pierden al enfrentar a un consumidor tan saturado de comunicación corporativa.

El desarrollador deberá invertir fuertemente en el *branding* y más tarde, en la experiencia de compra del proyecto para garantizar que contribuyan a mejorar su posición competitiva. Además, estos elementos son una pieza relevante para buscar generar urgencia emocional en el mercado que se atiende.

Consideraciones sobre la lección

Ante la idea de generar y propagar marcas que verdaderamente aporten valor, proponemos una nueva forma de entender el *branding* inmobiliario. Este nuevo entendimiento del *branding* inmobiliario tiene que ver con dos temas: primero con cómo se construyen las marcas y posteriormente cuál es su estrategia de acción en el corto y largo plazo

—inclusive fuera del tiempo y espacio del proyecto para el que fueron creadas—. Veamos cada uno de estos temas por separado.

A. Lo que buscamos al construir marcas.

Con base en nuestra experiencia internacional, proponemos que al crear una marca debemos cuidar el cumplimiento de tres ejes fundamentales: reflexividad, profundidad y consistencia.



Reflexividad

Cuando un consumidor adquiere un producto entre una variedad de ofertas disponibles que presentan características similares, cree que la elección se logra en función de la personalidad que proyecta ese producto. La realidad es que se crea una conexión subconsciente entre la personalidad del producto y la personalidad del cliente. Este fenómeno es de enorme relevancia debido a que, en un escenario de extrema competencia, el carisma diseñado, proyectado y comunicado del proyecto y su capacidad para ser un “espejo” de sus clientes serán las últimas posibilidades de conquistar el mercado.

Por lo tanto, llamamos reflexividad a la capacidad que tenga la marca de identificarse naturalmente con su mercado meta. Este

es el primero de los ejes que está transformando la manera de crear marcas inmobiliarias.

En el proceso creativo de conceptualización en lugar de voltear a ver el proyecto o el lugar, debemos regresar a ver a los clientes como punto de partida de inspiración (no sólo como entidades descritas en alcance económico, estado de vida, el consumidor debe ser visto en un contexto de tiempo, época, social, cultural y de globalización). De esta forma, la marca está enlazada y crea esta reflexividad con su mercado. A través de este primer eje, nosotros marcamos una diferencia clara entre nuestra propuesta y la realidad actual que brindan otros especialistas.

Caso didáctico: se identifica que los compradores de un proyecto son aficionados a las artes contemporáneas. Entonces, se decide anclar su posicionamiento en esa corriente, buscando generar esa vinculación con sus gustos.

Profundidad

En segunda instancia, debemos olvidarnos de la idea de que el *branding* nos entregará un nombre y un logotipo. A diferencia de ello, proponemos la creación de conceptos. Un concepto que va mucho más allá del nombre, en el sentido en que propone una personalidad para el proyecto. Esta personalidad está basada en una temática central, de la cual emergen todas las extensiones de la marca (incluyendo participación en arquitectura y diseño interior), incluso el nombre. Como parte de este concepto se debe proponer un estilo gráfico, un *moodboard*⁶¹ de comportamiento de la marca e incluso una idea embrionaria de comunicación y experiencia de compra.

El *naming* o nombre del producto inmobiliario debe ser el remate o conclusión del hilo conductor, una representación gráfica y

⁶¹ Compilación de imágenes que son obtenidas de fuentes secundarias que simplemente reflejan el carácter de lo que se quiere proyectar en la marca.

significativa de la esencia de marca, no una extremidad sin relación alguna con los demás elementos. En caso contrario, cuando se bautiza un proyecto sin poseer un concepto claro, el nombre se convierte en un cuerpo sin alma, que debilita la identidad de la marca y hace que el proyecto pierda fuerza ante el público.

Suele pasar que al terminar de ver una película, frecuentemente nos queda la sensación de que conocemos al personaje personalmente. Esto se logra gracias a la cantidad de detalles que contribuyeron a generar una esencia global de esa persona. Muchas veces son elementos minúsculos los que sumados forman una visión integral del carácter de la marca.

Caso didáctico (continuamos con el mismo ejemplo): En la generación del concepto, se escogen artistas de la corriente contemporánea que empatan con el concepto, se define una paleta de colores, obras específicas que van con el proyecto, y se le da el nombre de Artia. Se piensa en intervenciones artísticas para el punto de venta e, incluso, los planos con los que se mostrará el proyecto⁶². En la reflexión inicial, se generan más de 20 pilares bases del carácter de la marca.

Consistencia

El último elemento, central en esta nueva visión de *branding* inmobiliario tiene que ver con la consistencia en el uso del concepto. El concepto debe permearse a todas las esferas del producto e impactar al nivel nuclear, ampliado y meta producto. Cada parte del producto debe incluir elementos que se relacionen con la marca, para así fortalecer el posicionamiento. Cuando hay un hilo conductor de la marca que aparece en todos los niveles de producto, se vuelve mucho más fácil la generación de urgencia emocional y la recordación por parte del cliente.

⁶² Una serie de planos que se dejaron en el punto de venta para mostrar a los clientes fueron intervenidos por artistas.

Pocas marcas hoy trasgreden los límites del producto. Son esas marcas las que realmente demuestran fuerza de identidad y autenticidad. Necesitamos marcas que nos lleven más allá de productos.

Caso didáctico (continuamos con el mismo ejemplo): Dentro de las unidades se entrega una obra. Como parte de las amenidades se incluye una galería de arte. Los pasillos y fachadas son intervenidos por artistas. Se dan clases de diversas artes durante la construcción y en los primeros años de operación del proyecto. El proyecto se vuelve el epicentro del arte contemporáneo para la zona. En el proyecto se logran múltiples intervenciones del concepto a la arquitectura y el modelo de producto.

Una marca reflexiva, profunda y consistente ha demostrado generar mejores resultados comerciales en los ejercicios de Preventa Simulada® que elaboramos. Una y otra vez estas marcas nos demuestran que se incrementan sustancialmente las capacidades comerciales del proyecto debido a que existe urgencia emocional y el nivel de recordación es casi absoluto, la identificación que logra el consumidor con el producto tiene familiaridad y emoción, más allá de solo resolver una necesidad.

B. Estrategia de marca.

Cuando uno logra tener en su poder una marca sólida que cumpla cabalmente con los tres ingredientes citados en el punto anterior, será difícil que la podamos contener en un producto único. Por lo mismo, recomendamos que además de concebir las marcas, pensemos en su estrategia de largo plazo.

En ese sentido, debemos contemplar los siguientes temas:

- Una marca es una promesa de valores para un segmento, más que un simple nombre de un edificio. Esto creará una atmósfera e impulsará lo que buscamos que suceda en la vida activa del proyecto.

En nuestra visión, es preferible que la marca que se desarrolle no se limite a un solo predio, sino se convierta en una marca repetitiva. Así es como hemos creado grandes marcas inmobiliarias en México y Centroamérica que han aprovechado el posicionamiento ganado después de cada esfuerzo de proyecto.

Independientemente del camino que decida tomar el desarrollador, lo más importante es que tenga la visión de largo plazo de lo que sucederá con la marca. ¿Se crearán más proyectos con la misma marca? ¿Se irá a otra zona? ¿A otra ciudad? ¿Podrá tener extensiones de marca con accesorios para el producto?

Entre más detallada se encuentre la visión de largo plazo, más fuerte serán los pasos que se den para ir construyéndola.

- Posicionamiento: inversión y resultados.

Una vez que una marca existe en el mercado, es prácticamente un ser vivo que está a expensas de su entorno. La manera de respirar de una marca es con el posicionamiento. A medida que el posicionamiento en el segmento deseado sea bueno, entonces la marca seguirá avanzando y se irá consolidando. Si se diluye el posicionamiento, corremos el riesgo de asesinar la marca.

En una verdadera visión de marketing inmobiliario que se extienda por fuera de la marca, se debe elaborar un plan de posicionamiento, que incluya inversiones claves así como una medición clara de resultados concretos.

Al crear una marca con una sólida construcción, bases estratégicas de actuación y un plan de posicionamiento, entonces estaremos elevando el nivel de nuestras creaciones, muy por encima de los metros cuadrados.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Creatividad pura.

Existe la falsa noción de que para crear marcas, simplemente se

tiene que hacer un ejercicio brutal de creatividad. Este ejercicio, generalmente elaborado por “creativos”—un grupo de gente incomprendida—, arrojará resultados prácticamente artísticos, que darán resultados por simple arte de magia. La realidad es otra, el proceso de *branding* es un proceso formal que **no debe**:

Ignorar datos:

Los datos que arroja un estudio de mercado tales como la oferta, la demanda y el mercado interesado en el inmueble, implican realizar esfuerzos sin dirección, es como enviar una carta sin destinatario.

Ignorar contexto:

El proceso de comunicación se basa en un mensaje, código y canal, por lo tanto, ignorar el contexto es ignorarlos.

Ignorar globalización:

Ignorar el proceso y nivel de globalización sería como enviar un telegrama cuando se puede postear, o bien postear cuando la necesidad debe de ser resuelta por medio de un telegrama.

Ignorar tendencias:

“*Great things are not accomplished by those who yield to trends and fads and popular opinion*” (Jack kerouac). Las tendencias son reflejo de lo que está pasando, las propuestas de comunicación deben de ser sobre lo que está por suceder.

2. Creer que es importante un nombre local.

La principal trampa es creer que un nombre local ayudará a posicionar a un proyecto. Así, si el proyecto está ubicado en la Zona San Jerónimo por ejemplo, lo ideal es que el proyecto se llame simplemente como su zona: Torre San Jerónimo. Esto provoca que no se pueda generar la profundidad y reflexividad mencionadas, pero además ata el futuro de la marca a esa realidad y, por lo tanto, la limita.

3. No entender el valor de las marcas en el largo plazo.

Cuando una marca ya se ha posicionado, entonces comandará una prima de precio sobre otro producto genérico. Si no creemos en este poder en el largo plazo, entonces no hay sentido de inversión en posicionamiento y de buscar empujar una marca hacia el largo plazo.

Caso de estudio⁶³

Branded Residences

Un caso de ejemplo muy relevante son las *Branded Residences* que ofrecen diversas marcas hoteleras. Hemos trabajado en desarrollo de proyectos con la marca: Ritz Carlton, Four Seasons, entre otras. Estas residencias se plantean siempre como un punto de referencia en el mercado y sus valores de precio no están proyectados en función de un contexto de competencia local, sino más bien en las exigencias de valor que requiere la promesa de la marca. Quienes conocen los productos residenciales bajo este formato, saben que además comandan primas de precio en el mercado y se vuelven íconos de sofisticación rumbo al largo plazo.

En el futuro, debemos lograr que no solo las marcas hoteleras sean quienes se proyecten a este estatus, sino también las que el desarrollador cree por cuenta propia.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

La mejor manera de vincular la marca con la arquitectura es generando una experiencia de compra. La experiencia de compra se refiere a la transferencia de la esencia de la marca a una visión integral. Hablemos más sobre esta visión de experiencia.

La experiencia de compra: modelo para desarrollo estratégico

El monto y la importancia de un inmueble en la vida de su dueño hacen que su proceso de compra sea un evento de particular relevan-

63 Los invitamos a que vean el portafolio de videos de Grupo 4S en: Vimeo.com/grupo4s Encontrarán una docena de las marcas más exitosas que hemos concebido y que son ejemplos reales de lo que planteamos en esta lección.

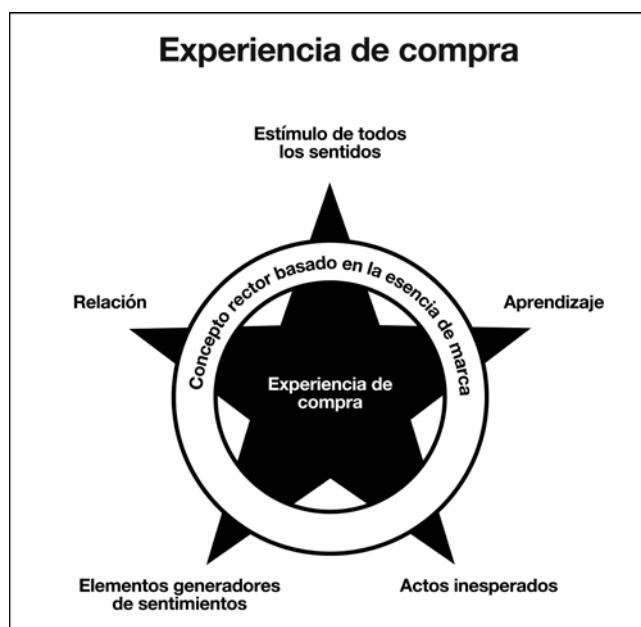
cia. Como expertos comerciales, sabemos que se debe manejar con extrema delicadeza ya que el valor en juego es cuantioso.

Ante este valor, que varía en cada cliente atendido, hemos desarrollado un modelo de experiencia de compra que busca generar urgencia emocional. Reconocemos que el proceso de compra será inevitablemente racional en algún momento, pero somos partidarios de que un inicio emocional facilitará y acelerará el proceso.

Ese proceso de venta emocional se inicia con una experiencia de compra memorable.

¿Qué compone una verdadera experiencia de compra memorable?

Hemos desarrollado un modelo para la creación de experiencias sofisticadas que generen urgencia emocional. En nuestra visión, una verdadera experiencia de compra está compuesta de:



1. Concepto rector basado en esencia de marca.

Cada proyecto deberá buscar su esencia, inspirada en la propuesta única de valor (una sola idea) así como en sus diferenciadores y visión del equipo de desarrollo. Todos los puntos de contacto deberán buscar transmitir un mensaje homogéneo. Por ejemplo, creamos un proyecto en ciudad de México llamado Agwa, que integraba los atributos diferenciadores de un proyecto bajo la visión del agua.

2. Estímulo de todos los sentidos.

Una experiencia de compra integral debe cubrir todos los sentidos. Vista, olfato, tacto, oído y gusto deben integrarse para sorprender al cliente, es importante que el resultado de percepción con los sentidos sea en función de resaltar o de recordar el elemento que transmite el concepto rector. Siguiendo el ejemplo, en el centro de ventas de Agwa se integró una cascada, y el recorrido siempre incluía sonidos de agua en movimiento.

3. Aprendizaje.

Hay diversos estudios de otras industrias que demuestran que uno de los generadores virales más poderosos es el aprendizaje. En ese sentido, en la visita, el cliente debe aprender algo nuevo que tenga impacto de su vida. Más que un tema técnico de la obra o del diseño, esto se refiere a un aprendizaje que sume el concepto a su vida. En este aprendizaje, existe un segundo nivel de pensamiento en el que el cliente debe de percibir que lo aprendido será mayor dentro del inmueble que tiene la oportunidad de adquirir. Retomando el ejemplo que iniciamos, se le entregaba al cliente mucha información sobre sustentabilidad relacionada a la conservación del agua y el papel del proyecto en esa tarea.

4. Actos inesperados.

Debemos sorprender al cliente en función de las actividades que se desarrollen durante la visita. Cualquier actividad no esperada se vuelve un acto adicional en el que participa el cliente; superar las expectativas del cliente durante la experiencia de compra agrega cualidades positivas al producto. En el caso de Agwa, se invitaba al cliente a una terraza exterior que estaba diseñada en-

cima de un espejo de agua y ahí se le ofrecían diferentes sabores de aguas frescas.

5. Elementos generadores de sentimientos.

La capacidad de llegar a la fibra sensible del prospecto por cualquier vía se define en este apartado. Desde programas de responsabilidad social hasta materiales de producción emocional, cualquier contacto de este tipo facilitará la relación con el prospecto.

6. Relación.

El concepto deberá buscar establecer contacto con el prospecto fuera de la esfera comercial. Es decir, debería haber comunicación que no tenga que ver con ventas o que no se perciba como tal. Para este apartado es importante destacar el nivel de globalización del mercado, puesto que la relación puede seguirse, mantenerse por redes sociales, o bien las redes sociales pueden iniciar la relación para que este se aproxime a vivir la experiencia de compra.

Cuando uno despliega una experiencia de compra integral con múltiples iniciativas, la reacción emocional del mercado es contundente. Por ello, aunque pareciera un detalle menor, este elemento es central en aquel desarrollador que busca transmitir urgencia emocional y facilitar sus procesos comerciales.

45

ERROR: DESVIAR LA PLANEACIÓN DEL PRODUCTO EN BÚSQUEDA DEL UNICORNIO INMOBILIARIO

LECCIÓN: DEJAR DE PERSEGUIR AL UNICORNIO INMOBILIARIO

Un día por la mañana, uno de nuestros directivos recibió una llamada de un conocido para preguntarle si trabajaba dentro del ramo inmobiliario. Le aclara que eso parecía (con risa sutil adicional), a lo que respondió con alivio: “Finalmente alguien de confianza; qué bueno que estás metido, porque me han querido estafar...”.

Por supuesto que le pedimos que nos comentara más y, específicamente, qué estaba buscando. Su respuesta la dijo con voz segura y firme:

“Estoy buscando algo fácil: una casa, de 3 habitaciones, como en las que crecimos. Cada una con su baño y vestidor, de preferencia en un barrio privado, con amenidades —como se debe vivir ahora— y en la zona AAA de la ciudad”.

Entonces le preguntamos qué presupuesto tenía.

A lo que respondió: “USD 250.000, pero quisiera ahorrarme algo de eso para un auto nuevo...”.

No supimos ni qué responder. La casa que buscaba en esa ciudad valdría 10 veces ese valor, o sea, 2,5 millones de dólares. ¿Cómo unir realidades tan abismalmente separadas?

En nuestra industria sucede que la mayor parte de los usuarios acuden a él en contadas ocasiones a lo largo de su vida, por lo que poseen un conocimiento escaso cuando finalmente se enfrentan a un proyecto puntual. Lo habitual es que lleguen con una idea preconcebida sobre cómo debe ser el producto. Por lo general, esta imagen está muy desconectada de la realidad, por lo que algunos vendedores la denominan “el unicornio inmobiliario”. Se trata de aquel inmueble perfecto que, además de tener todo lo que busca el cliente, se ajusta al precio más bajo del mercado. Es un ser mitológico en todos los sentidos.

Cuando un desarrollador hace un estudio de demanda, es común que se hagan preguntas específicas: ¿qué se está buscando/qué se quiere? Este tipo de preguntas suele llevarnos directamente al unicornio inmobiliario. Si tomamos como base dichas respuestas para planear un producto, seguramente eso nos conducirá a errar en la planeación.

En un proceso de planeación adecuada, debemos saber cómo aprovechar el unicornio como inspiración, pero sin caer en el error de tratar de conseguirlo creando monstruos que nos lleven a los precipicios del mercado.

Consideraciones sobre la lección

Uno de los grandes problemas que enfrentamos en nuestra industria es la dificultad que tenemos para entender verdaderamente las preferencias del cliente, ya que permanecen en la oscuridad tras el unicornio inmobiliario, que nubla las realidades.

Para evitar que el unicornio afecte nuestra planeación, recomendamos rediseñar la estructura básica del (los) estudio(s) de demanda. La columna vertebral de este estudio debe estar fundamentada en dos herramientas básicas:

1. Estudio representativo de preferencias.

A través de este estudio obtendremos dos temas principales. El primero de ellos se refiere al presupuesto máximo que el mercado está dispuesto a pagar por un producto inmobiliario esperado en la zona y las condiciones con las que el desarrollador desea trabajar. Este número podrá incrementarse hasta 15%, pero ahí se formará la limitante fundamental de precio máximo de los productos que se desarrollarán.

Una vez identificado el límite de mercado, entonces viene la segunda aportación del estudio: un entendimiento claro de las preferencias del mercado. Cabe aclarar que un simple cambio de pregunta arrojará resultados muy diferentes. En lugar de preguntar: “¿Qué es lo que usted quiere en el inmueble?”, pasemos a preguntar: “¿Para usted qué es más importante en el inmueble que está buscando?”. A través de este cambio en el enfoque de la pregunta, lo que obtenemos es una priorización de los elementos fundamentales del proyecto y así un entendimiento inicial de dónde hay mayor valor percibido.

Recordemos que esta herramienta se hace sobre un segmento definido y con validez estadística para el nicho que se busca atender. Muchos desarrolladores cometen el error de aplicar las herramientas de demanda a un público amplio, con lo que pierden precisión de la información generada.

2. *Painstorm*.

Para buscar entender a nuestro cerebro límbico y todas aquellas preferencias que no son respuestas espontáneas ante un estudio cuantitativo, sugerimos complementar el estudio anterior con una herramienta cualitativa de neuromarketing. La herramienta más sencilla entre este tipo es la del *painstorm*, en la que se le pregunta al cliente cuáles son los dolores que percibe de su inmueble actual o de los que ha revisado como opciones de compra. En estos ejercicios, la

idea es obtener detalles en las respuestas y taladrar profundamente con ¿por qué? Consecutivos.

En el libro *Innovación en desarrollo inmobiliario* recalcamos que hay un beneficio importante al agregar más herramientas de investigación en la búsqueda de señales débiles de mercado. Las dos citadas con anterioridad no las consideramos únicas, pero sí un punto de partida mínimo para quien inicia en el proceso de análisis de demanda para sus proyectos.

Una vez que se ha terminado el uso de ambas herramientas, recomendamos que los resultados se unan a través de un mapa conceptual en el que integramos los dos ejes y buscamos relaciones entre los dos estudios. Esto arroja un gráfico sencillo que actúa como guía en el proceso de definición del producto como el que se muestra en la imagen. Para un mayor detalle, recomendamos la lectura del libro mencionado de BRE.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Elaborar estudios de mercado con gente sin experiencia en el ramo inmobiliario.

Cuando una empresa sin experiencia en el ramo inmobiliario es invitada a hacer un estudio de mercado, con frecuencia vemos que caen en la trampa del unicornio. Esto sucede porque para ellos resulta un hallazgo de mucha relevancia la gran inconformidad que tienen los clientes. Ese gran tema les impide emplear el estudio para lo que realmente importa que es obtener información estratégica para la configuración del producto.

2. No plantear correctamente la metodología para entender la demanda.

Un estudio de demanda mal planteado generalmente provocará que los resultados recomiendan el unicornio sin un fundamento claro y sin límites de presupuesto, un error que puede ser muy costoso para el desarrollador del proyecto.

3. Un estudio de oferta que apunta hacia el unicornio inmobiliario. En general, la mayor parte de la oferta existente es un producto

tradicional, muy enfocado a preferencias generales. Cuando un desarrollador observa que el mercado está centrado en un producto homogéneo, puede tener miedo de crear un producto nuevo, diferenciado e independiente.

4. No se define un segmento para atender.

Cuando se elaboran los estudios de demanda, lo ideal, de acuerdo a la metodología que proponemos, es que elijan cuál es el segmento que desean atender. Si las encuestas, entrevistas o análisis se aplican sobre un mercado general, tienden a diluirse las respuestas. Por poner un ejemplo didáctico, imaginemos que preguntamos qué tipo de ropa es la ideal para el mercado completo: hombres, mujeres, niños, jóvenes, etc. Los resultados serán tan polarizados que no podremos encontrar un hilo conductor claro. Cuando previamente se define un segmento concreto, los estudios suelen ser más productivos y hasta más sencillos de elaborar.

Caso de aprendizaje

Departamentos en Heredia

En la ciudad de San José, en Costa Rica, hay varias zonas atractivas en crecimiento. Una de ellas es Heredia, que tiene una proyección interesante por su cercanía a fuentes de trabajo y buena accesibilidad. En temas inmobiliarios, sin embargo, es un mercado complicado por su parque de oferta —mucho mayor que otras zonas comparables de la ciudad—. Fuimos invitados a analizar un proyecto de vivienda vertical que estaba por salir al mercado. El desarrollador nos advirtió que no había necesidad de hacer estudios de demanda: “Quédense tranquilos que vamos pasos adelante, ya tenemos la información de la demanda de la que ustedes tanto hablan...”. Sorprendidos, decidimos analizar meticulosamente los resultados que había entregado una empresa local. En el documento, una entrega muy profesional de más de 100 páginas, no pudimos ver más que el unicornio inmobiliario una y otra vez, con mucho detalle. El estudio dejaba muy clara la preferencia por vivienda horizontal, el deseo de gran funcionalidad (3 habitaciones o más), y característi-

cas deseables en una lista interminable. El presupuesto no se había preguntado con seriedad y en ningún momento encontramos una priorización de preferencias o la validación de las hipótesis del desarrollador.

El estudio, por lógica, llevó al desarrollador al diseño de un producto que caía en los precipicios del mercado, muy caro para los límites presupuestales de la zona. Dado que no había un segmento definido, se trataba de resolver las necesidades de toda la gente, cosa que es imposible de lograr. En general, el proyecto tuvo que ser rediseñado por completo porque se demostró en Preventas Simuladas® que no tenía bases comerciales sólidas.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Alfred Sloan es conocido como uno de los padres de la administración moderna. Transformó profundamente a General Motors e introdujo al mundo conceptos importantes como la administración por especialidades, la contabilidad de costos y hasta la administración por divisiones. Pero en esta historia de éxito siempre hay una pregunta que se pasa por encima: ¿de dónde venía General Motors?

General Motors fue fundada por Billy Durant, un emprendedor creativo que hizo millones en la industria del transporte antes de fundar GM. Durant fue un pionero y un líder radical dentro de GM, hasta que el consejo de la empresa decidió retirarlo de la organización. En ese momento, Durant fundó Chevrolet, empresa que creció aceleradamente hasta otorgarle la posibilidad de readquirir GM. Fungió como su líder de nuevo hasta que el consejo de accionistas volvió a retirarlo del cargo y provocó la llegada de Sloan. La razón por la cual Sloan se ha vuelto tan famoso y Durant no es intrigante. La realidad es que la teoría central de la administración se ha enfocado en los problemas de estandarización de organizaciones maduras (y en los retos de cómo escalar organizaciones) y no en la visión sobre cómo crear organizaciones o administrar la innovación.

Hoy, conscientes de que hay dos mundos paralelos en los negocios (Sloan vs. Durant), se está dando un crecimiento fundamental en herramientas y métodos para el emprendimiento, la innovación pura y para entender cómo conquistar mercados en los que aspiramos a lograr entender las preferencias que están ocultas en la mente del consumidor.

De acuerdo a Peter Drucker, el enfoque central y propósito de una *startup* es el de “crear” un cliente. Esto indica trabajar en un ambiente de alta incertidumbre en el que se enfrentan dos tipos de retos. Uno de ellos se refiere a la incertidumbre de la demanda, que implica que hay desconocimiento sobre la profundidad y el interés del mercado por adquirir un producto determinado. El segundo de los retos se refiere a la incertidumbre tecnológica o la incapacidad de determinar si podremos efectivamente crear el producto a los niveles deseados de precio (si no hubiera límites presupuestales, sería más fácil eliminar esta incertidumbre).

En el ramo inmobiliario, los proyectos de gran escala y alto nivel de complejidad inician con ambos retos y, por lo tanto, estos emprendimientos se comportan más como una *startup* que como una organización madura que va ganando escala. Esto implica un cambio de paradigma fundamental: debemos entender y trabajar más con herramientas de la innovación que con las de la administración tradicional (de negocios repetitivos).

Con esa óptica en mente, debe haber un cambio en la manera en que estudiamos y entendemos el mercado. El rol del equipo directivo de la desarrolladora tiene que dejar de ser el de tomador principal de decisiones, que es el enfoque de la administración tradicional. El nuevo papel del director de estas organizaciones es el de experimentador principal. El enfoque de la posición de liderazgo debe centrarse en definir los experimentos claves, así como proveer las herramientas y eliminar las barreras que frenan la experimentación para, luego, dejar que los datos tomen las decisiones. Escoger los experimentos claves y actuar rápidamente

para generar información estratégica serán bases de la nueva organización acelerada.

Crear una cultura en la que se valore esta visión de experimentación será fundamental si se quiere innovar constantemente en proyectos, mercados y procesos.

En el futuro, las empresas más ágiles en el uso de las herramientas y metodologías de innovación gozarán de ventajas competitivas sustentables.



OFICINAS

46

ERROR: ASUMIR QUE EL INVERSIONISTA INTERMEDIO ES RACIONAL

LECCIÓN: PENSAR EN EL USUARIO FINAL EN LUGAR DE ENFOCARSE EN EL INVERSIONISTA INTERMEDIO

La falta de capital en los mercados emergentes —el latinoamericano es uno de ellos— provoca que no haya tantos jugadores institucionales en el fondeo de proyectos patrimoniales (de renta). Por ende, los proyectos tienen que venderse utilizando inversionistas intermedios que subsecuentemente rentarán los espacios adquiridos a usuarios finales.

Para el caso específico de oficinas, hay poco interés del mercado de usuarios en ser los compradores directos de los productos inmobiliarios, puesto que provoca desviar recursos de su actividad principal y, en ocasiones, no existen los productos de financiamiento que les permitan adquirirlos. Por este motivo es que se requiere de un mercado intermedio que ponga a disposición el producto inmobiliario de renta a empresas y organizaciones.

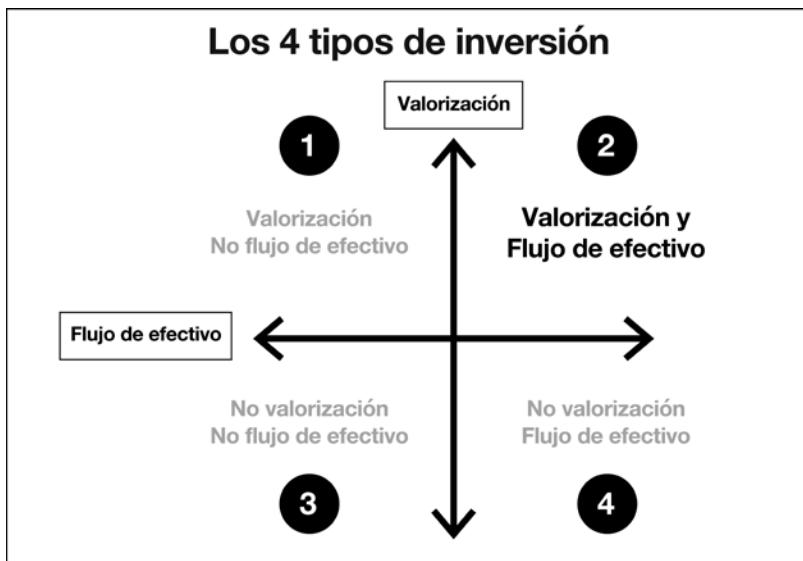
Los inversionistas intermedios, por lo general, no son expertos en el ramo inmobiliario, sino que tienen flujos excedentes que deciden invertir en espacios pensando en su plusvalía y en el flujo de efectivo. Esta desconexión de los inversionistas con el ramo provoca que, en muchas ocasiones, no actúen de manera racional, por lo que adquieren constantemente metros cuadrados aun cuando en el mercado haya muchos disponibles. Esto puede generar que un desarrollador se olvide de la lectura del mercado de usuarios y decida seguir emprendiendo proyectos de oficinas por el simple hecho de que los inversionistas siguen comprando.

La inercia de una alta disponibilidad llevada al largo plazo provoca quebrantos graves que pueden afectar los precios de renta y, por ende, el valor de los inmuebles desarrollados. Por lo tanto, un desarrollador no solo deberá pensar en el mercado intermedio de inversionistas, sino que deberá crear productos inmobiliarios que atiendan a un verdadero mercado de usuarios finales.

Consideraciones sobre la lección

Para que los mercados funcionen perfectamente, debemos educar a los inversionistas y mercados intermedios sobre su funcionamiento. En ese sentido, Gary Keller en su libro *The millionaire real estate investor* propone un esquema donde se catalogan cuatro tipos de inversión, según su capacidad de generar plusvalía y flujo de efectivo.

En ese sentido, el inversionista educado deberá buscar elaborar un portafolio entre los cuadrantes 1, 2 y 4 de acuerdo a sus metas de tiempo. Específicamente en torno al negocio de oficinas, deberá centrar su estrategia en los cuadrantes 2 y 4, entendiendo que los proyectos de oficinas estacionan su valor en el mediano plazo. Un inversionista que tenga un plan claro, en función de metas de plusvalía y flujo de efectivo, tomará decisiones mucho más racionales al enfrentar un nuevo proyecto de inversión. De esta forma, modulará



sus inversiones en oficinas de acuerdo al momento que viva el mercado específicamente.

En el mercado de oficina, los tiempos de respuesta de oferta son lentos, puesto a que debe estar el producto terminado para poder responder a la demanda de usuarios, lo cual toma como mínimo 24 meses. Esta situación conlleva que los períodos de ajuste y sobreoferta tengan duraciones más amplias que en los mercados de venta (como el residencial). Para dejar más clara esta situación, supongamos que un corredor cuenta con un inventario total de 1.000.000 de m². Se da un crecimiento sostenido de la demanda, el cual provoca que la disponibilidad se disminuya, por debajo del 10%. Ante eso, múltiples desarrolladores buscarán atender dicha demanda, pero dado que ninguno puede entregar automáticamente su producto, se inicia la ejecución de una nueva ola de proyectos. Estas oleadas de proyectos llegan al mercado, por lo general, en tiempos similares, lo cual genera que se incrementen sustancialmente los niveles de disponibilidad (pero solo de manera temporal) mientras se ajusta el mercado.

La clave está, entonces, en tener una base de inversionistas que entienda la meta final de los productos de oficinas y acompañe al de-

sarrollador en sus decisiones para la definición de los momentos de inversión.

¿Por qué nos equivocamos?

1. Inercia de un grupo fuerte de inversión.

Cuando un desarrollador tiene un grupo de inversionistas intermedios fuertes detrás de él, suele responder a sus necesidades más que a las del mercado. Esta es una posición peligrosa, puesto que el desarrollador puede continuar creando espacios y después ser culpado por los resultados mediocres que ocasionan sus proyectos. Un desarrollador que se sienta presionado por su grupo de inversión debe ser transparente con ellos sobre los riesgos que implica continuar construyendo espacios con alta disponibilidad.

2. Falta de datos confiables para leer el mercado.

En algunas ciudades intermedias, no hay fuentes de información sobre el mercado para determinar los niveles de disponibilidad en el sector de oficinas. Y dado que muchos proyectos tienen controles estrictos de seguridad, se vuelve muy difícil hacer una lectura precisa del mercado. Por ello, es recomendable que los gremios locales hagan estimaciones de mercado y hagan pública la información, porque de esta manera garantizan que los mercados se estabilicen naturalmente. Es mucho más peligroso estar en un mercado desinformado.

3. Pronósticos optimistas de fuentes gubernamentales de información.

Los gobiernos locales suelen ser sensacionalistas cuando tienen noticias de llegada de inversión extranjera. Por esta razón, se debe ser cuidadoso en no tomar decisiones exageradas en función de un potencial de futuros usuarios que pronostique una fuente gubernamental. Debemos recordar que las inversiones extranjeras suelen tener diversas regiones compitiendo, por lo que hasta que no sean realidades concretas, habrá mucha especulación al respecto.

4. Falta de evaluación financiera crítica de los retornos.

Como ya se mencionó en la lección, debemos educar a los inversionistas para requerir que hagan evaluaciones financieras profundas al momento de decidir sobre inversiones inmobiliarias. Inversionistas que estén desconectados de las realidades del mercado pueden provocar distorsiones que afecten al gremio completo en la localidad.

Casos de estudio

Insigne

Insigne es un edificio de oficinas ubicado en Guatemala, desarrollado por Calidad Inmobiliaria. En el mercado guatemalteco, desde hace tiempo, se cuenta con créditos hipotecarios para el producto de oficinas, lo cual ha contribuido a incrementar el número de usuarios que adquieren sus espacios. Sin embargo, la competencia es fuerte y hay productos interesantes en diferentes corredores de la ciudad. Para poder diferenciarse y mejorar la posición de mercado, trabajamos junto a Calidad Inmobiliaria para identificar criterios de deseabilidad de los usuarios finales para mejorar la ocupación final del edificio. Después de análisis y reflexiones colaborativas, se identificó que, además de las bases de producto, debíamos ofrecer amenidades con dos enfoques: uno para provocar una imagen institucional para las empresas que se ubiquen en el edificio y otro para detonar un mejor ambiente de trabajo, en busca de incentivar la innovación por medio de la integración de recreación y trabajo. Insigne es uno de los primeros proyectos en Guatemala en ofrecer un enfoque profundo de preferencias para los usuarios, lo que provocó resultados comerciales muy positivos para el proyecto.

O Central

O Central es un proyecto de usos mixtos ubicado en la ciudad de Santa Cruz, en Bolivia. Cuenta con un edificio de oficinas, que desde un inicio se planteó para resolver las preferencias del mercado de usuarios. Dentro de los hallazgos fundamentales de los estudios de

demandas, estuvieron los servicios básicos que podrían contribuir a mejorar la experiencia del proyecto. Por ende, el área comercial que está en la base del desarrollo se pensó precisamente para robustecer las actividades de oficinas que se plantean en el proyecto. Además de un diseño arquitectónico agresivo, se presentan áreas de amenidades específicamente para mejorar la experiencia del usuario. Aunque O Central aún no es una realidad construida, ya ha sorprendido a muchos de los que interactuaron con el proyecto.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Poco tiempo atrás, se desarrollaron en México las FIBRAS (Fideicomiso de Inversión en Bienes Raíces). Estos son vehículos similares a los REIT en los Estados Unidos que permiten que un portafolio de propiedades en renta se lleve a los mercados públicos para ser administrado por una organización que otorga ciertos beneficios fiscales, pero además permite la llegada de capital institucional a proyectos patrimoniales.

Después de haber asesorado exitosamente proyectos que han sido vendidos a estos vehículos, cambió nuestra visión sobre cómo debemos manejar los proyectos patrimoniales. Independientemente de que en el mercado donde opere la desarrolladora haya o no la posibilidad de vender el proyecto a los capitales institucionales, debemos operar con sus parámetros. Las FIBRAS buscan proyectos que tengan un solo dueño (puede ser una persona moral compuesta por muchos dueños), que estén rentados de manera estable y mínimo al 85% de ocupación y que presenten flujos de efectivo interesantes para soportar la estructura administrativa central que ostentan.

Un desarrollador que trabaje con una visión de venta de mediano plazo se obligará a trabajar con tres estándares:

1. El de los inversionistas intermedios que aportarán el capital inicial.

2. El de los usuarios finales cuyas preferencias serán la base para la configuración de producto.
3. El de los fondos o FIBRAS que darán las bases para institucionalizar y manejar administrativamente los proyectos.

Un proyecto que integre las tres visiones desde su conceptualización está destinado a planearse con un ángulo de visibilidad mucho más amplio y desarrollará bases más sólidas en su estrategia de capitalización, comercialización y salida. Este es, sin duda, el modelo de mejores prácticas que deben buscar los proyectos patrimoniales, particularmente los de oficinas.

47

ERROR: NO ENTENDER QUE EL NEGOCIO DE OFICINAS ES UN NEGOCIO PATRIMONIAL Y NO ESPECULATIVO

LECCIÓN: CREAR PROYECTOS PATRIMONIALES DE OFICINAS CON VISIÓN DE LARGO PLAZO

El negocio de desarrollo de oficinas tiene una mecánica diferente al residencial: en la mayor parte de los casos, no venderemos el producto inmobiliario directo al usuario. Las empresas prefieren rentar. No queremos hablar en términos absolutos, pero la realidad es que los activos que no son parte del *core* de negocio pesan en los estados financieros, por lo que la mayor parte del mercado de oficinas es un mercado de renta.

Sin embargo, muchos desarrolladores que inician en el recorrido de los emprendimientos de oficinas lo tratan como si fuera un negocio especulativo y no patrimonial. Esto quiere decir, que lo manejan como si fuera un producto de venta tradicional donde colocan metros cuadrados a inversionistas y les dejan la tarea a ellos de salvaguardar el largo plazo del proyecto.

Al momento en que se entiende el negocio de oficinas como un producto de venta y que un proyecto se divide en muchos inversionistas, nos sometemos a las siguientes consecuencias:

- Guerra de precios en valores de renta.
- Visión de corto plazo del desarrollador sobre las especificaciones del inmueble.
- Complicaciones en la administración del inmueble.
- Incapacidad para acomodar clientes institucionales con requerimientos importantes de metros cuadrados.

Es claro que la planeación, el desarrollo y la visión de un proyecto de oficinas deben tener tatuada la visión patrimonial integradora.

Aclaramos: no estamos diciendo que no se deba vender el producto a un mercado intermedio. Simplemente que hay que saber cómo hacerlo, y entender que la verdadera salida al mercado de un producto de oficinas es solo como un producto de renta.

Un desarrollador de oficinas no se puede evaluar en resultados y aciertos de corto plazo, sino que será la historia en el largo plazo quien lo juzgue.

Consideraciones sobre la lección

Hablemos de algunas características relevantes en proyectos de oficinas para así ir introduciendo la manera en cómo un desarrollador deberá estructurar el negocio —siempre pensando en la visión patrimonial—.

1. El edificio de oficinas que se piensa en el largo plazo.

Cada edificio de oficinas que se construye tiene su fecha de caducidad. Las especificaciones de obra provocan que conforme avanza el tiempo, se disminuya su atractividad, dado que las especificaciones del edificio ideal van cambiando. Esto se refleja en

variables como la altura de entrepiso, inversiones en tecnología y sustentabilidad, relación de espacios de estacionamiento, etc., etc. Hay diversas organizaciones —como BOMA⁶⁴— que hacen recomendaciones comparativas sobre parámetros de un edificio. El verdadero momento de la verdad de un edificio de oficinas lo tenemos cuando envejece. Un edificio que logra envejecer con dignidad, mantiene sus calificaciones y logra conservar una ocupación alta traerá verdaderos beneficios a sus inversionistas.

2. El edificio que se piensa para clientes institucionales.

En un negocio de rentas, lo ideal es que la empresa que esté utilizando el inmueble sea de primer nivel. Una empresa más grande dará más certidumbre al pago puntual de la renta, y, además, podrá negociar contratos de mayor plazo. Por lo mismo, muchos edificios se planean pensando en los grandes clientes institucionales. El incremento en los tamaños de planta y las exigencias en materias de sustentabilidad, todos apuntan a buscar a dichos clientes especiales. Sin embargo, estos clientes también requieren atención especial y orden. No tienen la intención de sentarse a negociar con múltiples propietarios para rentar una propiedad. Esperan las mejores especificaciones y un trato institucional acorde al nivel de su empresa.

3. El edificio que se consolida como herramienta de inversión.

Si pensamos en los inversionistas intermedios, el proyecto completo es un vehículo de inversión. Bajo esa visión, necesitamos tres elementos fundamentales:

- Que se logre el mejor precio de renta posible en el mercado.
- Que se logren capitalizar oportunidades de ingresos adicionales (conocemos casos en los que estos llegan hasta el 20%-25% de rentas adicionales).
- Que se mantenga una operación esbelta y eficiente.

La administración del inmueble, una pieza clave en el largo plazo de los proyectos, deberá tener la visión de maximizar ingresos, así como garantizar un nivel eficiente de gastos.

⁶⁴ Building Owners and Managers Association (BOMA): Es una asociación que reúne a administradores y dueños de edificios para determinar estándares en edificios patrimoniales. <http://www.boma.org/>

4. El edificio para el que se piensa en una estrategia de salida.

Después de un período de estabilización de las rentas, una alternativa interesante es la venta del inmueble completo a fondos institucionales o a instrumentos públicos (como son las FIBRAS en México). La venta de un activo de este tipo puede ser de enorme valor, porque los fondos pagan una prima por la certeza de un negocio consolidado. Un edificio ideal se piensa en el largo plazo.

Habiendo definido estos cuatro pilares fundamentales de la visión de oficinas, aclaramos por qué se debe centralizar en una entidad el proyecto para que este lleve al mercado los metros cuadrados de renta del proyecto.

Ahora, ¿cómo estructuramos el proyecto?

Una vez convencidos de la visión patrimonial de operación del inmueble, requerimos la mecánica para lograr estructurar estos proyectos cuando no se tiene el capital o financiamiento para fondear un proyecto completo. Dado que este libro pretende distribuirse en todo Latinoamérica, no documentaremos los detalles legales de dicha gestión (porque hay variantes según la legislación de cada país), sino más bien explicaremos conceptualmente cómo deberían estructurarse los negocios.

En la configuración de edificios de oficinas hacia el mercado intermedio de inversionistas, necesitamos crear un “*pool de rentas*”. De acuerdo a Carlos Rousseau⁶⁵:

“Pool de rentas” es un esquema de inversión inmobiliaria en el cual una comunidad de propietarios se convierten en accionistas de cierta propiedad, de acuerdo al monto de su inversión, o bien, a su participación en metros cuadrados del total del inmueble, mismo que puede variar entre oficinas, comercio, vivienda y usos mixtos, entre otros; todo ello, regido por una administración transparente.

⁶⁵ Fuente de la cita: <http://realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/15201-pool-de-rentas>

Reiteramos: el edificio saldrá a la venta, solo que se hará a un mercado de inversionistas intermedio sin hacer presencia física en el mercado de usuarios. Esta venta puede ejecutarse legalmente con la venta de metros cuadrados o con derechos fiduciarios. En el caso de la venta de metros cuadrados, el dueño firma simultáneamente el contrato de arrendamiento que le permite a la administración central subarrendar su propiedad. Cada modelo tiene sus ventajas y desventajas. Cuando se venden metros cuadrados, hay mucha mayor certeza y seguridad percibida de parte del inversionista, pero si se quiere vender posteriormente el edificio, es difícil integrar todas las escrituras para facilitar el proceso. En cambio, cuando se venden derechos fiduciarios, se prepara el camino a una posible venta de mediano plazo, pero es más difícil transmitirle confianza al inversionista al momento de venderle, ya que está comprando realmente ser parte de una empresa que no controla. Lo importante es lograr que el desarrollador estructure un modelo central y no salga a colocar unidades.

¿Por qué nos equivocamos?

1. La falta de fondos institucionales para invertir en proyectos a riesgo. Mientras hay riesgo, son pocos los recursos financieros disponibles para el desarrollador. Es por esto que es difícil lograr encontrar un fondo que participe en un proyecto de este tipo cuando se desconoce la demanda. Esto se complica especialmente porque es difícil firmar contratos de arrendamiento cuando no hay proyecto.
2. Falta de créditos puente para proyectos patrimoniales. En los mercados con acceso al crédito, un crédito puente puede ser el vehículo ideal para solventar la falta de recursos de un desarrollador. Sin embargo, dado que aquí no hay promesas de hipotecas posteriores, es difícil que los bancos ofrezcan dicho producto. Por tanto, el desarrollador pierde otra herramienta de financiamiento.
3. Desconocimiento sobre mecanismos legales o percepción de que no serán aceptados culturalmente. Cuando un mecanismo como el “*pool* de rentas” es nuevo, es

lógico que genere desconfianza en el mercado. Es labor del desarrollador lograr conservar la calma y superar los períodos de turbulencia iniciales. En algunos mercados de Centroamérica, donde se siguen pulverizando oficinas, existe la visión de que es preferible no ir en contra de la cultura actual. El largo plazo juzgará el funcionamiento de dichos proyectos.

4. Percepción de que se pierde un mercado de usuarios.

Hay una noción de que hay un mercado de usuarios que no quieren recibir ingresos, quieren realmente su espacio de oficinas. En ese sentido, no hemos conocido un edificio donde se hayan comercializado la mayoría absoluta de metros al mercado de usuarios. La realidad es que muchos dueños de negocio deciden invertir para, de alguna forma, autocobrarse una renta y obtener ingresos de otra forma de parte de su empresa. A este segmento, habría que recalcarle que un edificio centralizado y operando en *pool* puede generar una administración más eficiente, quizás lograr mayores beneficios económicos ante aumentos de precio y garantizar la plusvalía en el largo plazo. Solo así es que valdrá la pena la discusión de cambiar o no el modelo de negocio.

5. Clientes usuarios al inicio del proyecto que impulsan una percepción distorsionada.

Cuando los primeros clientes que llegan al proyecto son usuarios, crean una presión desmedida sobre el desarrollador, porque le pueden exigir que cambie su modelo de negocio de renta por uno de venta. Hemos visto no uno, sino varios casos en los que, en la planeación, el proyecto llevaba el rumbo correcto y a partir de la operación comercial, se divide y se pierde la inercia. Debemos mantener el rumbo en todo momento sin importar que haya momentos en los que el camino parezca más difícil.

Caso de estudio

Level Oficinas

Es un proyecto de oficinas concebido bajo la visión de integrar microinversionistas para el desarrollo de edificios de oficinas de nivel

A+. Se destaca el proyecto porque, además de tener todas las especificaciones técnicas resueltas, es de los primeros edificios con un planteamiento contundente de amenidades. Ofrece dos tipos de amenidades: por un lado, una presencia con salas de juntas y espacios públicos muy formales para la imagen y por otro, espacios creativos y de juego donde se mezcla la recreación y el entretenimiento y se forja una cultura de trabajo ligera y deseable. Aunque los primeros proyectos recién inician, el concepto ha generado una reacción positiva por la visión tan futurista que pretende. Los *tickets* para inversionistas empiezan desde USD 100.000 y se integran al *pool* general del proyecto, el cual es responsable de la renta integral del edificio.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

El desarrollador que decida entrar en negocios patrimoniales tiene una enorme oportunidad para crear un ciclo de crecimiento. Los desarrolladores más habilidosos en temas patrimoniales les piden a sus inversionistas comprometer un porcentaje de sus ingresos de rentas para un siguiente proyecto. Esto puede llegar hasta el 50% de sus rentas. Dicho de otra forma, el desarrollador se asegura que la mitad de las rentas que recibirá el inversionista en realidad no llegarán a las manos de este, sino que se irán directamente para invertir en el siguiente proyecto.

En los primeros proyectos se requiere nuevas llamadas de capital, pero una vez que hay un portafolio de proyectos, las reinversiones pagan proyectos completos.

Esta fórmula de crecimiento autogenerado ha sido utilizada por varios desarrolladores y es extraordinaria. Pero es imprescindible que el desarrollador lleve el control de la administración de rentas y el flujo de dinero pase por sus arcas. En ese sentido, cuando uno es parte del recorrido del dinero puede hacer solicitudes como “Si en lugar de mandarte la renta del mes, la aporto al nuevo proyecto, ¿cómo lo ves?”.

Este esquema ha dado vida a desarrolladores ultrapoderosos pues son ellos quienes centralizan el flujo de recursos antes de regresárselo a los inversionistas (cuando no se les vendió nada nuevo).

En este sentido, sugerimos que el desarrollador que decida enfocar recursos a proyectos patrimoniales lo haga con una visión de cómo controlar los flujos de recursos para con ellos generar una estrategia de crecimiento constante.



DESARROLLO
INMOBILIARIO
INDUSTRIAL

48

**ERROR: NO AGREGAR VALORES POR ENCIMA
DE LA TIERRA, VENDER COMUNIDADES
INDUSTRIALES**

**LECCIÓN: DESARROLLAR PARQUES
INDUSTRIALES CON VALOR C³**

Los parques industriales tiempo atrás se concebían solamente como lotificaciones de tierra de uso industrial. Bastaba con defender técnicamente el suelo, su ubicación y cuadricular áreas modulables con servicios básicos. Esta base fundamental se debe mantener, por ninguna razón debemos olvidarnos de que tenemos que identificar predios indicados para actividades industriales.

Sin embargo, ante la competencia multirregionales que se vive hoy en día, así como las presiones por mejorar el producto de parte de empresas trasnacionales, debemos generar parques industriales que aporten valor C³ (colaboración, comunidad, ciudad).

Estos nuevos valores están fundamentados en crear espacios y relaciones que aporten por encima del valor de la tierra. Quien

quiera competitividad de largo plazo buscará amplificar estos valores.

Consideraciones sobre la lección

Un proyecto industrial lo podemos definir como un lugar donde se instalan diversas plantas, depósitos o unidades operativas de industrias. Generalmente, se encuentran en zonas alejadas de la mancha urbana y hasta hace tiempo, solo eran grandes lotificaciones de suelo con factibilidad de servicios básicos. Con estos proyectos, se pretendía albergar el desarrollo de empresas locales manufactureras.

Hoy los proyectos que pretendan atraer jugadores manufactureros o logísticos internacionales necesitarán generar valores nuevos. Estos valores están en función de tres dimensiones, que detallamos a continuación:

1. Colaboración.

Es muy común que en los parques industriales no exista interacción ni relación directa entre las empresas o corporativos y el parque como tal, más allá del nivel administrativo. De la misma manera, las empresas cercanas no llegan a relacionarse entre sí, quedan solo como vecinos o habitantes de las mismas hectáreas que corresponden a un desarrollo industrial.

Para poder generar un efecto de colaboración, es necesario que desde la planeación del proyecto se definan las industrias deseadas y que la labor comercial esté claramente enfocada hacia estas. Cuando un jugador manufacturero importante llega a un parque, traerá consigo proveedores de segundo y tercer nivel, de es este modo incentiva naturalmente este fenómeno de colaboración.

Además de esta relación natural que puede existir entre empresas del gremio, los parques de esta nueva dinámica aspiran a más. La idea es que en un futuro no muy lejano, las zonas industriales logren promover activamente la colaboración entre empresas mediante diferentes actividades. Algunas de estas son:

Showcase. Eventos en donde los directivos de las empresas residentes del parque expongan entre ellos nuevas visiones de negocio. También se puede incentivar la colaboración para generar nuevos negocios o relaciones laborales.

Share Director Program. Para conocer diferentes negocios y resolver errores que se presenten, es buena idea implementar este programa, que consiste en que directivos visiten otras empresas como consejeros para intercambiar ideas y llevar a cabo una gestión mucho más profesional.

Vinculación de especialistas. Estos son espacios de comunicación que integran a los responsables de todas las empresas según el área que manejen, por ejemplo, los directores de Recursos Humanos de cada empresa que se encuentra en el complejo pueden comunicarse entre ellos mediante un programa de mensajería.

Capacitación. Al tener una escuela técnica o área de capacitación instalada en el parque, se facilita el proceso para el desarrollo de talento para las empresas, así como el mejoramiento continuo de las organizaciones. Asimismo, se hacen más eficientes los espacios interiores al ya contar con áreas pensadas para capacitación. Integración de empresas vecinas con instalaciones contiguas. Compartir áreas comunes en función de *clusters* de empresas vecinas.

2. Comunidad.

Para una empresa, es importante comenzar a ver a cada empleado como “persona” y crear un sentido de pertenencia respecto de la empresa en la que trabaja y a la comunidad industrial a la que pertenece. En ese sentido, un parque industrial también deberá generar actividades en sus áreas públicas que fomenten una comunidad entre los empleados con actividades como:

Actividades deportivas. El *community manager* del parque será el que incentive la visión de deporte y salud entre todos los trabajadores, con múltiples actividades. Se requiere que el parque aporte áreas verdes y deportivas relevantes para amplificar este fenómeno.

Cultura. Dentro de un polígono industrial existe multiculturalidad y para aprovechar esto, se pueden organizar *meetings* o pro-

yectos culturales; la idea es que se convierta en un ambiente interdisciplinario que incentive el *networking* y el intercambio entre culturas. Los actores internacionales que lleguen al parque pueden crear estos centros de reunión.

Sesiones de integración. Es importante fomentar actividades fuera del ámbito laboral. La organización de torneos o sesiones de *teambuilding* abiertas a todas las empresas a través del departamento de RR. HH. para lograr crear una comunidad o una identidad dentro del desarrollo industrial.

3. Ciudad.

Hace diez años, la zona industrial estaba alejada de las zonas residenciales. En la actualidad, el crecimiento de la población ha provocado que industria, comercio e inmuebles de vivienda se encuentren a distancias más cortas. Si bien muchos parques hoy no están integrados con la ciudad, el día de mañana sí lo estarán, por lo que conviene hacer una planeación en la que se integren profundamente los usos y se den lazos sanos de convivencia.

Entre las recomendaciones para lograr este objetivo se encuentran:

- Planear la visión integral de la ciudad en la que convivan diferentes usos a futuro.
- Proyectar un crecimiento acelerado de la ciudad para entender su dinámica con respecto al parque.
- Definir cuáles serán los atributos de valor ciudad que aportará el parque a su urbe.

Definir el equipamiento de servicios que requiere el parque e integrarlo a la planeación inicial para tener una visión de largo plazo.

En general, este enfoque es una visión que busca agregarle un nuevo ángulo a la planeación de parques industriales. En aquellos proyectos que integran esta visión, los resultados comerciales han demostrado que pagan por sí solos los posibles costos que generan.

¿Por qué nos equivocamos?

1. No vemos un mercado fuera del local.

Cuando se plantea un proyecto para el mercado local, no se analizan factores de referencia que las grandes oportunidades manufactureras están buscando. En ese sentido, los líderes industriales del mundo siempre buscan ubicaciones donde la zona y los proyectos aporten valor y mejoren su visión de largo plazo. Por esto, el proyecto deberá tener claro cuál es su enfoque central: si la reubicación de empresas locales o la atracción de empresas nuevas que no se encuentran en la región.

2. Se ve la tierra como un *commodity* donde el único factor de decisión es el precio.

Cuando se piensa que los proyectos industriales son *commodities*, todo lo que se analiza se relaciona con el precio. Se definen acceso a servicios, costo de los servicios y costo del metro cuadrado de tierra. Para una empresa pequeña o mediana quizás este sea el análisis más importante. Sin embargo, cuando aspiramos a atraer a grandes actores manufactureros, nos damos cuenta de que su espectro de visibilidad es mucho más amplio. Ahí, se consideran elementos logísticos, de operación, de sustentabilidad y de visión de largo plazo. Por lo tanto, si aspiramos a crear un destino inmobiliario industrial de carácter internacional, debemos tener los ojos abiertos a esta nueva realidad.

3. Los costos de “arreglar” la tierra inciden en la posibilidad de poder aportar valores nuevos.

En ocasiones, la tierra no es la idónea para el uso industrial. Esto incluye pendientes, fortaleza del suelo, o costos para traer servicios al terreno. Cuando los desarrolladores no reconocen estos elementos y deciden que aun así instalarán un parque industrial en dicha ubicación, seguramente enfrentarán costos no previstos —o no contemplados— en las proformas naturales de este tipo de proyectos. Por lo mismo, muchas veces llegan con márgenes de rentabilidad complicados que les impiden aportar valores nuevos a sus proyectos. Debemos ser cuidadosos en no invertir en una tierra que no sea la idónea para este uso.

Caso de estudio

Guanajuato Puerto Interior

GPI es un parque industrial producto de una iniciativa público-privada instalada cerca de la ciudad de León Guanajuato, colindante con el aeropuerto del Bajío con más de 500 ha. Es un caso de éxito en todos los sentidos, puesto que el parque desde su inicio se planteó con una serie de amenidades que aspiraban a convertirlo en una referencia internacional. Como punto de partida, se integró un área de aduana (puerto seco) para facilitar la labor de aquellas empresas con enfoque en exportación. A esta, se le sumó una escuela técnica auspiciada por el Instituto Politécnico Nacional, así como múltiples áreas de apoyo: clínica médica, guardería, bomberos. Por si esto fuera poco, se dejó un área de 10 ha solo para equipamiento de servicios. Asimismo, junto con nuestro equipo de trabajo, se definió un programa ideal evolutivo que fuera aportando servicios conforme la masa crítica del proyecto lo requiriera. Finalmente, en las oficinas del parque se integraron espacios flexibles para las empresas que se fueran instalando y para generar una cultura colaborativa entre todas las empresas. GPI logró atraer la inversión de VW Motores, así como Michelin, y se ha consolidado como un parque en el centro del nuevo *cluster* automotriz del Bajío en México. Un verdadero caso de éxito.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Tener una visión global para el desarrollo industrial es un acierto que aporta competitividad a cualquier región que decida perseguirla. En México, en los últimos 20 años se ha dado una transición de una economía centrada en los recursos naturales a una con fuerte componente manufacturero. Esto sin duda le ha dado una solidez relevante e impulsa a que México siga avanzando económicamente. Sin embargo, para ser punta de lanza regional, nacional o internacional en este sentido, se requiere de una profunda colaboración público-privada. Los desarrolladores industriales deben entender que su trabajo es también un trabajo político de impulso de la región y, por ello, deben

trabajar hombro a hombro con los gobiernos locales.

Al respecto, hacemos dos sugerencias:

1. Que los desarrolladores industriales se vinculen con la promoción económica de la región y que generen un plan de atracción de inversión junto a sus gobiernos locales. Esto será fundamental para ampliar el mercado con una visión de *cluster* y así apuntar hacia un largo plazo basado en atracción de inversión y generación de empleo. Para todo esto, requieren mucha capacidad de cabildeo para tener recursos de promoción económica de soporte. Aquel desarrollador que logre integrar mejor una base de recursos e incentivos para su promoción irá más sólido hacia la consecución de inversión.
2. Que los desarrolladores se准备n para una operación comercial foránea y compartida con instituciones de gobierno. Si llevar una operación comercial a nivel local es complicado, cuando esta se hace a nivel regional o internacional se vuelve aún más difícil de operar. Es complicado seleccionar las batallas y más todavía coordinar todo lo que requiere ir de la mano con el Gobierno para estas capturas. El desarrollador de grandes proyectos deberá estar acostumbrado a este nivel de complejidad en la operación comercial.

En la nueva realidad global, los parques industriales y las zonas que representan serán los embajadores fundamentales para la consecución de inversión extranjera directa. Esto requiere un nuevo nivel de compromiso de parte de los desarrolladores y, por supuesto, un nuevo nivel de proyectos que generen valor C³ y logren atraer a grandes capitales.



MÉDICO
INMOBILIARIO

49

ERROR: CREER QUE EL PROYECTO TRAERÁ A LOS MÉDICOS EN LUGAR DE INICIAR CON MÉDICOS EL PROYECTO

LECCIÓN: INTEGRAR A LOS MÉDICOS DESDE EL INICIO DE UN PROYECTO

Con la colaboración de IGNACIO TORRES ZORRILLA
Socio y director de Operaciones de Grupo 4S

El sector de la salud es un área de negocio interesante para desarrolladores que se especialicen en construir espacios para atender sus diversas necesidades. Desde la atención de primer nivel (consulta básica) hasta la construcción de clínicas (segundo nivel) u hospitales de alta especialidad (tercer nivel), todos estos espacios generarán posibilidades de negocio inmobiliario.

Independientemente de cuál sea el tipo de proyecto médico en el que se quiera participar, un error común es creer que, una vez desarrollados, los proyectos atraerán a los médicos. A diferencia de otros mercados en los que se puede tomar una postura más especulativa, los

médicos requieren ser cabildeados e incluidos desde la planeación de un proyecto para que formen parte de él. Solo aquellos proyectos en que se forje una comunidad médica desde sus inicios tendrán fuerza de convocatoria y, a su vez, empuje en el mercado de usuarios finales.

Un desarrollador que asuma que su proyecto de manera automática traerá a los médicos puede llevarse grandes sorpresas cuando no logre cuadrar comercialmente una estrategia con los médicos.

Consideraciones sobre la lección

La oferta en la industria de la salud está conformada por diferentes actores en la cadena de valor:

1. Espacios físicos tales como hospitales, clínicas.
2. Servicios y productos complementarios: seguros.
3. Prestadores de servicios: doctores.

Asimismo, se habla específicamente de tres niveles de atención médica. Cada uno con una tasa diferente de uso por parte de la población (ver porcentajes anuales de uso en la tabla).

Los tres niveles de atención médica

Nivel	Tipo	Porcentaje de población
1er nivel	Consulta	97%
2do nivel	Cirugías de baja complejidad y riesgo	2,5%
3er nivel	Internamientos de alta complejidad y riesgo	0,5%

Independientemente del nivel de atención, el común denominador en todos los casos son los doctores, los únicos con la capacidad de influenciar las decisiones de las personas o usuarias de los servicios de salud. Existe un lazo de confianza personal y emocional entre el

paciente y el doctor. Basados en nuestra experiencia con diferentes proyectos médicos, hemos constatado que el doctor es un gran influenciador en las decisiones médicas de los pacientes. Debido a que el doctor es catalogado por el consumidor como “experto”, la aceptación de propuestas por parte del paciente es muy elevada. En otras palabras, es el médico quien define dónde se hará un tratamiento específico, bajo qué condiciones y en qué momento.

De acuerdo a estas experiencias previas en proyectos médicos, son cuatro las variables que influyen en la definición de un proyecto de este tipo. Estas variables tienen diferente impacto si se está considerando un hospital de 2.º nivel, versus uno de alta especialidad. Si solo se están construyendo espacios de consultorios, recae aún más en la relación con los médicos.

Variables que influyen en la definición del proyecto médico				
Categoría	Definición	Especificaciones	Impacto 3er Niv*	Impacto 2do Niv*
Nivel de hospital	Capacidad del hospital para atender las diferentes enfermedades de acuerdo a su nivel de complejidad	1er nivel = Consulta 2do nivel = Internamientos y cirugías de baja complejidad y riesgo 3er nivel = Internamientos de alta complejidad y riesgo	N/A	N/A
Accesibilidad financiera	Precios de tratamiento relativos a la capacidad de pago y accesibilidad a seguros que tiene la población de una determinada ciudad.	Determinantes: Población activa con SGMM. Limitantes presupuestales al pago de los usuarios.	32%	18%
Relación con médicos	Estrategia de relación con médicos y su involucramiento físico en las instalaciones físicas del hospital.	Modelos abiertos (comunidad médica en general). Modelos de selección de especialidades.	14%	53%
Infraestructura y tecnología	Tecnología médica disponible para los médicos y para procedimientos específicos. Hotelería para los pacientes.	Tecnología a evaluarse por especialidad y de acuerdo a requerimientos médicos. Hotelería a evaluarse por pacientes y de acuerdo a nivel deseado de posicionamiento.	46%	5%
Ubicación y competencia	Zona de influencia principal donde ejerce un poder de gravedad de urgencias. Referencias de competencia más cercanas al punto definido.	Zona nuclear. Zona ampliada: primer perímetro de influencia. Metazona: zona secundaria de influencia.	8%	24%

El peso de los médicos

Los médicos se vuelven una pieza clave que moldean los proyectos inmobiliarios. Primero, porque su existencia en una zona provoca

una necesidad de reunirlos, y segundo porque sus decisiones alteran los patrones de consumo de otros servicios médicos de la zona.

El vínculo entre el consumidor (paciente) y el prestador de servicio (doctor) es muy estrecho, y está ampliamente basado en la confianza, lo que provoca que los procesos de decisión sean menos racionales y más enfocados en las opiniones del médico.

La oferta médica de una zona y su agrupamiento provocará diferentes necesidades de espacios, en función de las internaciones y cirugías requeridas. A continuación presentamos una tabla del volumen de trabajo que genera cada especialidad.

Impacto en espacios físicos según especialidad médica

Especialidad	Porcentaje de consultas	Porcentaje de internamiento por consulta	Porcentaje de cirugías por internamiento
Trauma y ortopedia	13%	12%	70%
Ginecología	12%	5%	75%
Pediatría	12%	1%	15%
Otorrinolaringología	8%	5%	80%
Internista	5%	10%	21%
Urología	5%	5%	40%
Cirugía general	5%	35%	90%
Oftalmología	5%	5%	100%
Gastroenterología	5%	15%	21%
Endocrinología	3%	5%	10%
Neurología	3%	5%	20%
Cirugía plástica	3%	50%	80%
Cardiología	3%	ND	30%
Dermatología	2%	ND	20%
Reumatología	2%	NA	0%
Neumología	2%	ND	20%
Alergología	2%	NA	0%
Oncología	2%	ND	40%
Otros	10%		15%

Los servicios médicos están segmentados en 2 tipos: 1. Atención planeada y 2. No planeada (urgencias). Los espacios médicos (hospitales o clínicas) deben ser conceptualizados para entender el alcance en cada uno de ellos y determinar el tamaño requerido.

Por lo tanto, un proyecto inmobiliario deberá censar e integrar a los médicos que desea reacomodar en el proyecto desde su proceso de planeación. Integrando a los médicos y las condiciones de impacto de negocio que estos generan, se podrá identificar cuál es la mejor configuración de necesidades y espacios en general. Sin los médicos, no vale la pena desarrollar un proyecto inmobiliario de estas características.

¿Por qué nos equivocamos?

Los errores más comunes a la hora de entender la demanda de un nuevo espacio físico destinado a la salud son:

1. Tomar decisiones únicamente basándose en la demanda del consumidor final.

La demanda servicios médicos en una zona determinada es un gran indicador para poder establecer las necesidades actuales de la población. Debido a que este mercado pierde cierta racionalidad provocada por factores de oferta, el hecho de considerar solo este punto es el error más común dentro de la planeación. Esto no quiere decir que el predio o la ubicación no tengan una falta de espacios destinados a la salud, pero esa necesidad debe venir acompañada de otros factores de oferta que hablamos anteriormente.

Los puntos de crecimiento nuevos de las zonas metropolitanas, en gran parte de las ciudades Latinoamericanas, vienen acompañados por una gran densidad poblacional, por lo que, a ojos del mercado, la necesidad de espacios de salud deben ser un elemento esencial de inclusión. La demanda no responde de igual manera en el sector de la salud, ya que depende de otros factores externos.

2. Tomar decisiones sin considerar intermediarios (doctores en la zona de referencia).

Para determinar la factibilidad de un nuevo hospital, en los estudios de mercado se debe contemplar el mercado actual o el

mapeo de prestadores de servicios. Sin una base sólida de doctores, los hospitales no operan de manera adecuada, ya que son los canalizadores de los pacientes o consumidores finales. Los nuevos hospitales que no han tomado en cuenta este factor de oferta tienen una alta tendencia al fracaso.

Debido a que este intermediario tiene tanto poder en la decisión de los pacientes, pensar en una demanda sin este elemento a favor vuelve imposible la atracción para un hospital.

3. Asumir que el mejor hospital es el que más pacientes va a tener. Los mejores hospital no son los que más pacientes tienen, los hospitales que más pacientes tienen son aquellos que poseen la mejor base de doctores dentro de su estructura. El consumidor final se vuelve pasivo en la mayoría de los casos, las recomendaciones de los doctores toman tanta fuerza que la decisión siempre está guiada por la sugerencia del experto.

Solo en algunos casos esto no sucede, pero existen muchos incentivos por parte del doctor para empujar la demanda hacia un espacio u hospital en particular. No quiere decir que el doctor reciba un incentivo económico per se, sino que existen otros factores que ayudan a esa preferencia, tales como conocimiento de las instalaciones, trato personalizado y familiaridad con el equipo disponible.

4. Tomar decisiones basándose en el número de competidores existentes.

A diferencia de otros segmentos como el residencial, la presencia de competidores puede llegar a ser un elemento de canibalización en el mercado. En el segmento médico, la presencia de competidores puede llegar a crear un “*cluster*” médico que puede beneficiar la afluencia de personas y la presencia de doctores en la zona, lo cual es altamente beneficioso. Por el contrario, la falta de espacios de salud y hospitales no necesariamente resulte un indicador positivo para la presencia de un nuevo hospital.

Si bien es cierto que la falta de espacios y servicios de salud en una zona es un ítem a favor, la combinación de todos los factores de demanda y oferta deben estar alineados para sustentar la presencia de un hospital.

Caso de estudio

Hospitaria

Hospitaria es una franquicia de hospitales en México que brinda servicios de salud en segmentos socioeconómicos medio y medio alto. Los servicios de salud prestados son de tipo particular y tienen un enfoque de hospital general.

A principios de 2009 se realizó un estudio de mercado para poder entender el mejor uso de suelo para un predio en donde se desarrollaría el primer hospital de la franquicia. Una vez hechos los estudios, se concluyó que la zona tenía una gran necesidad de un nuevo hospital, ya que había experimentado un crecimiento acelerado poblacional y de servicios. Existía una gran cantidad de personas del segmento medio que tenían que viajar hasta una hora y media para llegar al hospital particular más cercano. Las distancias y el tráfico hacían que esa opción no fuese la más conveniente para las familias cuando se presentaba alguna emergencia.

El mercado exigía y deseaba un espacio de calidad para el segmento, ya que si bien existían varios centros de salud en la zona, la calidad era muy deficiente. Las conclusiones del estudio para entender la demanda de servicios médicos fueron rotundas: la población pedía de forma inmediata un nuevo hospital de nivel para atender las necesidades médicas y de urgencias.

El grupo desarrollador tenía nula experiencia en la operación de hospitales, por lo que se decidió invitar a los mejores operadores de la ciudad, con el objetivo de subcontratar o arrendar el espacio, entendiendo que había una demanda latente no atendida. Un grupo operador reconocido en la ciudad decidió invertir en el proyecto, solicitando estudios posteriores que ayudarían a mapear y conocer la oferta de prestadores de servicios, basados en la experiencia de lealtad que habían experimentado en el hospital que operaban en ese momento. El director general del hospital mencionó: “sin nuestra base de doctores, este hospital no tendría pacientes”. El hospital que

operaban en ese momento estaba situado dentro del *cluster* médico de la ciudad de Monterrey, zona que busca consolidarse como un destino médico de alta especialidad. La competencia era muy fuerte, pero la lealtad del doctor con alta capacidad de influencia hacía que los números de pacientes mensuales fueran muy altos.

En función de esa experiencia se decidió mapear y hacer una labor comercial con los doctores de la zona, que sorprendentemente ya tenía una alta base de doctores de especialidades muy variadas. Debido al proceso comercial y a la etapa de enamoramiento que se realizó con los doctores, se logró atraer a una gran base que asegurara la demanda de servicios para el primer hospital.

A partir de su lanzamiento, el hospital ha tenido números inmejorables, contando con una demanda elevada de servicios en general, además de una alta tasa de ocupación en los espacios en renta dedicados para los doctores. El enfoque hacia los doctores fue la base de la demanda del hospital, entendiendo que también existía una demanda del usuario final.

Caso de aprendizaje

Un hospital en la ciudad de Monterrey decidió instalar una nueva sede de su hospital de alta especialidad en la parte sur de la ciudad. El sur se había convertido en un polo de crecimiento residencial para el segmento medio alto y alto. La densidad poblacional que existía en la zona era elevada, y la aparición de nuevos espacios comerciales hacía suponer que la zona estaba lista para un equipamiento completo en todos los sentidos.

El hospital tomó decisiones basándose a una demanda de consumidor final, sin tomar en cuenta a los doctores y argumentando que la presencia de un nuevo hospital en una zona con demanda haría que los doctores tuvieran el deseo por cambiar de ubicación a ese nuevo hospital.

No se realizó ningún plan concreto para atraer doctores reconocidos, por lo que el hospital se convirtió en el lugar de arranque de doctores con poca experiencia, algo que suele resultar poco atractivo para el mercado en general, ya que la experiencia es un factor fundamental en la medicina. Los resultados comerciales del hospital han sido negativos, de tal forma que espacios destinados a la salud han sido utilizados como espacios de oficinas.

La demanda de la zona sigue asistiendo a los hospitales tradicionales, lugar en el que prefieren estar los doctores de confianza de esos consumidores. Debido a que no existe una base fuerte de doctores en el nuevo hospital, los consumidores no asisten al hospital en el volumen que se esperaba al iniciar el proyecto, incluso cuando la distancia debería ser un factor de decisión.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

El desarrollador deberá contemplar todas las variables que delimitan la ubicación de un nuevo hospital o espacio de salud. Es indispensable entender que la demanda del consumidor final es solo una parte del éxito, y a diferencia de otros mercados, la oferta toma una relevancia importante. Los pasos a seguir para poder entender la demanda de un nuevo hospital están basados en los siguientes puntos:

1. Estimar e identificar la necesidad de un nuevo hospital o espacio de salud, por medio de herramientas de demanda que permitan entender al usuario final.
2. Mapear, ubicar y segmentar a los doctores de la zona.
3. Analizar la oferta actual de hospitales y espacios de salud.
4. Realizar una etapa de enamoramiento entre los doctores y el nuevo proyecto. Es decir, desarrollar un proceso comercial extenso con los doctores seleccionados de la zona para hacerlos partícipes del proyecto.
5. Determinar en conjunto con doctores líderes de la zona, las especialidades y necesidades de la población para darle el enfoque al nuevo hospital.

6. Desarrollar y rentar consultorios médicos anexos al hospital, para mantener cautiva la base de doctores, y facilitar la práctica médica. Se recomienda la renta de espacios para que el grupo desarrollador tenga control total de la selección de doctores.
7. Crear programa de incentivos en el hospital para doctores participantes.

Solo la adecuada sinergia entre médicos y equipo de desarrollo podrá garantizar el largo plazo de un negocio del tipo.



COMUNIDADES
PLANEADAS Y
MASTERPLANS

50

**ERROR: NO TENER UN MODELO DE
CONVIVENCIA PROPIO Y ANCLADO EN LAS
COMUNIDADES PLANEADAS**

**LECCIÓN: ANCLAR LAS COMUNIDADES
PLANEADAS EN UN NUEVO MODELO DE
CONVIVENCIA**

Con la colaboración de JOSÉ CASTILLO,
Arquitectura 911

Los proyectos de gran escala generalmente se posicionan como “comunidades planeadas”. Este posicionamiento les permite ser más agresivos en un mercado de muchos competidores pequeños, además de que les permite resaltar aquellos atributos que separan a esa iniciativa de la realidad que viven los proyectos aislados en una ciudad. En algunos casos, los elementos de valor de estas comunidades no son lo suficientemente fuertes y estas pierden por completo el posicionamiento. En lugar de verlos como un espacio con una propuesta de vida diferente, la gente las ubica como un proyecto similar a los ya existentes, pero con el inconveniente adicional de ser un producto masivo.

Una comunidad planeada que realmente desea ser disruptiva en el mercado (y no someterse a los límites que este le impone), deberá plantear una verdadera dinámica de vida nueva, la cual sea percibida claramente por el mercado. En el centro de este reto, está el tener un modelo de convivencia propio y que funcione desde el inicio del proyecto. La idea de comprar en una comunidad planeada es, además, que no se debe esperar determinada cantidad de años para poder percibir su valor.

Consideraciones sobre la lección

Extracto de mesa de trabajo del evento anual de Latinoamérica del Urban Land Institute (ULI), con la colaboración de: Patricio Gutiérrez (Artha Capital), Alfredo Marín (ODG), José Castillo (Arq911) y Carlos Muñoz (4S).

A medida que la tecnología institucional, financiera y constructiva ha madurado, los líderes en desarrollo inmobiliario se han embarcado en proyectos de escala más ambiciosa. Sin que esto sea una corriente nueva, la realidad es que el desarrollo de comunidades planeadas ha cambiado a pasos agigantados. La visión de su conceptualización ha tenido modificaciones profundas desde el punto de vista urbanístico, mercadológico y de integración inmobiliaria.

Durante la reunión anual de ULI Latinoamérica se integró un panel de investigación que presentó escenarios prospectivos sobre el rumbo que llevan las comunidades planeadas. El recorrido conclusivo se hizo sobre la base de retratar el pasado, el presente y el futuro.

Pasado

La planeación urbana de gran escala del pasado se caracterizaba por plantearse como una isla fuera de la ciudad. Se pensaba en la ciudad como un espacio de trabajo, del que había que refugiarse

todos los días. Estas “islas suburbanas” generalmente privilegian el espacio privativo sobre el comunitario, además de que solo se contemplaban amenidades que causaran un impacto *aspiracional*, incluso cuando no tuvieran uso (por ejemplo campos de golf).

A nivel mercado, se buscaba siempre la segregación de niveles socioeconómicos. Una baja cultura financiera provocaba que se acentuara la autoconstrucción y, por lo tanto, el crecimiento era progresivo y desordenado estéticamente. A raíz de estas condiciones, los desarrolladores buscaban la venta de *commodities* sin un enfoque de mercado específico.

El resultado de la visión del pasado son las grandes zonas dormitorio que hoy existen en nuestras ciudades, que son generadoras de tráfico y responsables de la desconexión de usos en el sistema urbano.

Presente

En la visión actual de urbanismo, se destacan los distritos mixtos que resuelven la vida completa, integrando diferentes usos. Esta integración es la que provoca un sentido de comunidad, en donde el elemento más valioso se vuelve el “efecto no planeado”; el grupo deportivo que se organiza en el parque, la mesa de ajedrez que aparece ocasionalmente en la banqueta, el encuentro de estudio, todas y cada una de aquellas reuniones aleatorias y espontáneas.

Está claro también que los genéricos ya no son fáciles de comercializar. Por ende, se buscan productos que atiendan a nichos de mercado y con alta diferenciación de sus competidores tradicionales. La sustentabilidad, tecnología y el diseño se encuentran en el centro de esa búsqueda de excelsitud de parte de los proyectos del presente.

El crecimiento de los públicos sin hijos está cambiando el tejido demográfico y sus necesidades espaciales. Con la conciencia sobre movilidad social y accesos más estables al crédito (en determinados países), estos segmentos “transicionales” han ganado fuerza

en el mercado. Con ello, crece la preferencia por amenidades y espacios comunes. El presente finalmente ofrece espacios pensando en servir mejor a cada etapa de vida.

Futuro

La conciencia por servir mejor a las citadas etapas de vida estará en el foco de diseño de las nuevas comunidades planeadas (ver Lección 40 sobre entender etapas de vida y cambios demográficos). Amenidades muy diferenciadas, útiles y memorables estarán en el corazón de comunidades que buscarán trascender internacionalmente. Este espíritu de trascendencia internacional, además, provocará una mayor conexión tecnológica de la comunidad, donde los inmuebles serán responsables de facilitarnos la vida por medio de fórmulas de vinculación social.

La comunidad del futuro también busca su capilaridad. Los límites de dónde termina lo planeado e inicia la ciudad no están claros. La comunidad planeada se convierte en un órgano nuevo en la ciudad que dota de “terceros lugares” a la comunidad para hacer la urbe cada vez más sorprendente. Los desarrolladores buscarán su integración con la comunidad por responsabilidad social y sentido de negocio.

En el ámbito arquitectónico, continuará la presión sobre los metros privativos y se acentuarán a nivel urbano las exigencias de diseño y de arte integradas a la esencia del proyecto inmobiliario. Los conceptos auténticos gozarán de efectos virales de comunicación que acelerarán los procesos de integración con su comunidad.

Finalmente, el mercado buscará la segmentación psicográfica y de estilos de vida en lugar de la segregación por niveles socioeconómicos. Es decir, el materialismo pierde fuerza en una comunidad madura.

Como parte del proceso de reflexión, se integró la tabla periódica de elementos que incluye una comunidad planeada del futuro. Esperamos que sirva de inspiración para detonar mejores comunidades en todo el continente.

Planning factors		Content		Residents		Developer requirements		Financial		Communities 2020		Sustainability Framework	
		Must Haves	Ingredients	Planning angles	Experience factors	Ac	Cr	Cd	Dd	Fd	Gd	Hd	Ihd
Mx	1	Content	Community	Community	Community	D	D	D	D	D	D	D	D
Lm	2	Must Haves	Community	Community	Community	4.433	4.433	4.433	4.433	4.433	4.433	4.433	4.433
Rd	3	Ingredients	Community	Community	Community	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611
A	4	Planning angles	Community	Community	Community	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611
Re	5	Experience factors	Community	Community	Community	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611
M	6												
123.99	7												
Community interaction	8												
Ci	9												
Ad	10												
Sa	11												
Sc	12												
St	13												
Fa	14												
Up	15												
At	16												
Am	17												
Ap	18												
Ac	19												
Sa	20												
Sc	21												
St	22												
Fa	23												
Up	24												
At	25												
Am	26												
Ap	27												
Ac	28												
Sa	29												
Sc	30												
St	31												
Fa	32												
Up	33												
At	34												
Am	35												
Ap	36												
Ac	37												
Sa	38												
Sc	39												
St	40												
Fa	41												
Up	42												
At	43												
Am	44												
Ap	45												
Ac	46												
Sa	47												
Sc	48												
St	49												
Fa	50												
Up	51												
At	52												
Am	53												
Ap	54												
Ac	55												
Sa	56												
Sc	57												
St	58												
Fa	59												
Up	60												
At	61												
Am	62												
Ap	63												
Ac	64												
Sa	65												
Sc	66												
St	67												
Fa	68												
Up	69												
At	70												
Am	71												
Ap	72												
Ac	73												
Sa	74												
Sc	75												
St	76												
Fa	77												
Up	78												
At	79												
Am	80												
Ap	81												
Ac	82												
Sa	83												
Sc	84												
St	85												
Fa	86												
Up	87												
At	88												
Am	89												
Ap	90												
Ac	91												
Sa	92												
Sc	93												
St	94												
Fa	95												
Up	96												
At	97												
Am	98												
Ap	99												
Ac	100												
Sa	101												
Sc	102												
St	103												
Fa	104												
Up	105												
At	106												
Am	107												
Ap	108												
Ac	109												
Sa	110												
Sc	111												
St	112												
Fa	113												
Up	114												
At	115												
Am	116												
Ap	117												
Ac	118												
Sa	119												
Sc	120												
St	121												
Fa	122												
Up	123												
At	124												
Am	125												
Ap	126												
Ac	127												

¿Por qué nos equivocamos?

1. Asumir que el simple tamaño de un proyecto será suficiente para generar un peso en el mercado.

Algunos desarrolladores creen que por hacer un proyecto grande, este tendrá un peso automático en el mercado. Se olvidan de que los modelos de urbanismo y ciudad no suceden automáticamente. Hay que crearlos y más cuando se tiene una oportunidad de relevancia.

2. Vender macrolotes y esperar a que los desarrolladores de cada lote contribuyan a la visión del lugar.

En muchos proyectos de gran escala, vendemos solo macrolotes a desarrolladores, quienes, a su vez, se encargarán de crear el producto inmobiliario que irá al usuario final. No podemos dar por sentado que estos desarrolladores crearán el concepto de convivencia o anclaje, puesto a que ellos están enfocados en su rentabilidad ante todo. Es por ello que el “*master developer*” o el desarrollador del plan maestro debe ser quien cuide la esencia general, así los productos individuales podrán integrarse a esa visión.

3. Considerar el equipamiento de amenidades como un costo no esencial para el proyecto.

Cuando se está planeando un proyecto con este tipo de equipamientos, generalmente el desarrollador está a favor de su existencia. Sin embargo, en ocasiones, se minimizan o cancelan cuando deben erogar la inversión aun antes de lograr rentabilizar el proyecto. Es por eso que en algunos proyectos, aunque se planean, no se concretan muchos de los elementos y se pierde fuerza en el posicionamiento central.

Casos de estudio

Ciudad Arkansas

En el estado de Querétaro, en México, trabajamos de la mano de un equipo muy grande de especialistas en la creación de la primera ciu-

dad universitaria envuelta en una comunidad planeada de México. Un proyecto de más de 700 hectáreas en las que se ubicará el campus de la Universidad de Arkansas, Campus Querétaro. Este corazón educativo se planteará como un elemento abierto, de convivencia para una comunidad que tendrá espacios de segundas viviendas, de retiro, así como de trabajo (con industria ligera) y hospital. Se espera que la vida universitaria —en todos sus aspectos— contagie la atmósfera de todo el proyecto y, de esa forma, cree una nueva forma de vida.

Zibatá⁶⁶

Con 1300 hectáreas de extensión territorial, este proyecto es sin duda uno de los más grandes procesos planeados en México. Se enfoca a los segmentos C y C+, que tradicionalmente habían sido rezagados de este tipo de desarrollos. Los proyectos de amenidades grandes y planeación con expertos internacionales, por lo general, son los que se enfocan en las clases más altas. Con esta visión “democratizadora” en mente, se creó una comunidad que conjuga todos los elementos que planteamos en la lección (ver sección sobre mejores prácticas) y que las ajusta para que sean viables a los niveles de mercado que se dirige el proyecto. Como ejemplo, el proyecto cuenta con un campo de golf, que es público y permite el acceso a cualquiera que pague el costo del *green fee*, y así amortiza su mantenimiento.

Cabo Norte⁶⁷

Como ya mencionamos en la lección 9 sobre planear proyectos de largo plazo considerando períodos económicos (ver página 101), esta comunidad planeada ubicada en Mérida, Yucatán tiene la característica de presentar un modelo de amenidades completamente nuevo. Después de una colaboración entre EG, Artha Capital, Grupo 4S y Arquitectura 911, se discutió mucho sobre cuál era el sentido del futuro en amenidades de convivencia.

Las amenidades del proyecto se dividieron por zonas y se les dio una vocación clara: cada una de ellas atendería una etapa de vida específi-

66 Para conocer más sobre el proyecto: <http://zibata.com>

67 Para conocer más sobre el proyecto: <http://cabonorte.mx>

ca. Para ello, se diseñó cada área pensando en un cliente en especial: un área para familias con hijos de 0-6 años, otra para familias con niños independientes (6-16). Otra área para solteros jóvenes y DINKS, así como un área para adultos contemporáneos. Todas las amenidades están conectadas por una espina verde que tiene casi 5 km de longitud. Esta propuesta aspira a mejorar la convivencia de toda la comunidad, aportando valor arquitectónico y espacial a las actividades de todos los días de sus residentes.

Mejores prácticas y sugerencias de la lección

Seis promesas de las comunidades planeadas del futuro

Las comunidades planeadas representan la gran oportunidad del desarrollo inmobiliario por incorporar —en un proyecto privado— elementos de mejores prácticas de urbanismo de gran escala. Estos grandes proyectos ofrecen la posibilidad de rediseñar la fórmula de calidad de vida de las ciudades modernas.

En nuestra experiencia colaborando con desarrolladores y *master developers* de comunidades planeadas, hay 6 elementos fundamentales en la visión de “urbanismo privado” que representan la apuesta principal al futuro:

1. Integración de usos y espacios verdes.

Los verdaderos proyectos mixtos se entrelazan en profundidad. No hay accesos independientes, no hay islas. En el futuro, los usos se amalgaman y generan eficiencias importantes y mayor vida en cada metro cuadrado desarrollado. Las comunidades se vuelven nodos activos, vibrantes.

Se incrementará dramáticamente la importancia de los espacios verdes debido a la disminución de áreas privativas. Atrás quedaron los años de espacios verdes que solo sirven a la vista. En el futuro, las áreas verdes estarán destinadas a usos específicos e, incluso, se consolidarán como elementos de vinculación peatonal

entre los espacios de la comunidad. El paisajismo inteligente y sustentable será fundamental en esa integración entre funcionalidad y estética.

2. Recorridos peatonales y movilidad alternativa.

En la comunidad del futuro el transporte público y alternativo se volverá eje central de la planeación urbana. No se buscará eliminar el auto, sino disminuir algunos recorridos que no lo requieren. La mezcla de usos y combinación de servicios permitirá evitar el uso del auto y utilizar otros mecanismos de transporte para los viajes más comunes. Diseñar de manera inteligente para el peatón y el uso de la bicicleta exige redefinir prioridades e, incluso, incrementar algunos costos, pero es el precio que pagamos por darle un legado a la ciudad del futuro.

3. Amenidades de servicio.

Nuestras vidas requieren de todo tipo de apoyos, por los que estamos dispuestos a pagar. Desde espacios deportivos, escuelas, tiendas de conveniencia, farmacias, etc. Hay muchas necesidades indispensables para la vida moderna. Usualmente, las comunidades nuevas carecen de todas estas amenidades puesto que no han logrado una masa crítica suficiente para mantenerlas. El verdadero *master developer* incluye en su programación financiera subsidios temporales para estas amenidades, que aceleran, a su vez, la absorción de la comunidad cuando se presentan desde un inicio. La oferta educativa y deportiva son dos de las piezas más importantes que se deben garantizar desde el arranque de cada uno de estos megaproyectos.

4. Amenidades de *lifestyle*.

La escala de las comunidades planeadas permite tener grandes amenidades. Además de las áreas de servicio, estos proyectos pueden darse el lujo de crear amenidades de estilo de vida. Son puntos para presumir la comunidad con la ciudad. En el pasado quedaron los campos de golf, el futuro se trata de cuerpos de agua, parques de clase mundial, centros culturales y cualquier otro destino que aporte una postal digna de reconocimiento global. En el futuro, las comunidades proyectarán la personalidad y éxito de sus residentes.

5. Sentido de comunidad.

Uno de los grandes fenómenos de las ciudades europeas tiene que ver con la casualidad. O la reunión no planeada en los bares cerca de Harvard, o los restaurantes del centro de Palo Alto, todos provocan reuniones planeadas y no planeadas que hacen comunidad. La conexión aleatoria de personas y su intensidad forjarán su sentido de pertenencia. Una comunidad que aspira a ser excepcional basa su posicionamiento en ese sentido de pertenencia.

6. Generadores de empleo.

El principal problema de las comunidades suburbanas y planes maestros nuevos que enfrentamos es la incapacidad para generar suficientes empleos relevantes para la comunidad. En la visión ideal discutida en reuniones de trabajo del ULI, la comunidad debe tener la capacidad para generar empleos por lo menos por una tercera parte de sus residentes.

Los diseñadores de comunidades planeadas del futuro, además de considerar las variables económicas y constructivas tradicionales, deberán velar por la promesa de mejorar la calidad de vida de la ciudad que poryecten. Esta visión de desarrollo es lo que se perfila como desarrollo inmobiliario v3.0.

PALABRAS FINALES

Aprovecho las últimas palabras del libro para cerrar con tres reflexiones que quisiera transmitirle a quien ya se atrevió a recorrer conmigo las *50 lecciones en desarrollo inmobiliario*:

1. Mapa para ver en la oscuridad.

Escribí este libro para compartir las experiencias de muchos desarrolladores con quienes he tenido la oportunidad de colaborar en sus proyectos. En ese sentido, el libro busca ser el mapa que guíe a desarrolladores inmobiliarios para esquivar los principales peligros que nos esperan. Quizás estos riesgos no se manifiesten exactamente como los plantea el libro, pero el simple hecho de haberlos identificado provocará que el desarrollador tenga los ojos más abiertos al acercarse a cada uno de los temas que se describen a lo largo de sus páginas.

Para acompañar este punto, en Grupo 4S hemos creado un servicio específicamente diseñado para acompañar al desarrollador e ir advirtiéndole de los riesgos que podrían aparecer frente a él. El servicio de 50R, o Resiliencia 50 está disponible para todo Latinoamérica y pretende ser una nueva referencia en consultoría estratégica para la planeación más efectiva de proyectos inmobiliarios.

Así es como se ven los errores en función de los tiempos de planeación de un proyecto y la planeación estratégica de la empresa.

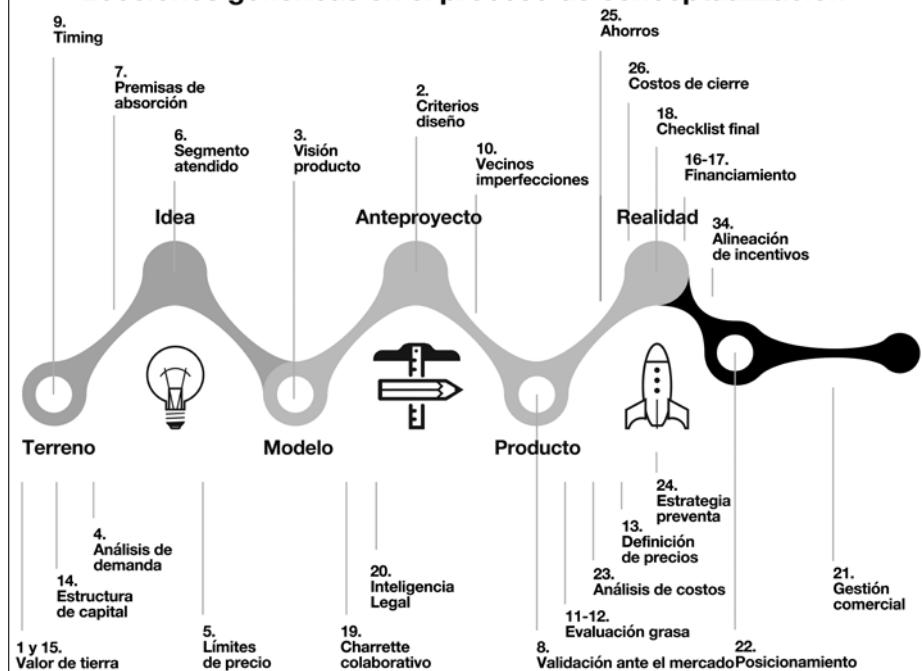
2. Resiliencia y el aprendizaje.

Desde que nacemos, pasamos los primeros años equivocándonos en todo. Nos caemos cientos de veces hasta aprender a caminar

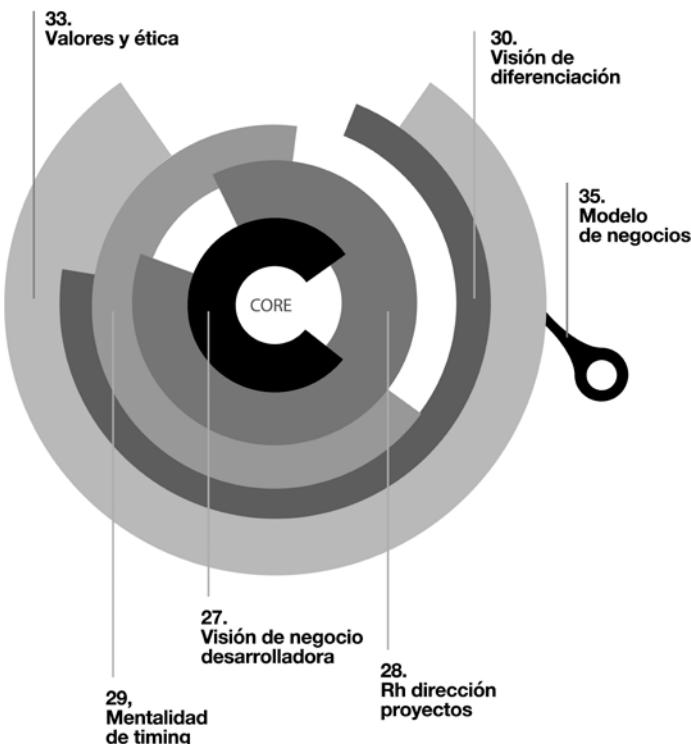
correctamente. Despertamos ávidos de conocimiento y la prueba y error es nuestro único método de aprendizaje. En esos años aún no hemos desarrollado un ego, por lo que el efecto del fracaso es inexistente. Sin embargo, conforme crecemos, se desarrolla nuestro ego y hay un impacto profundo sobre nuestra capacidad de perseverar y aprender.

Podamos o no evitar los errores en la vida, siempre habrá situaciones inesperadas que modifiquen el camino ideal por un terreno desconocido. Solo las personas resilientes entenderán que cada tropiezo en la vida es una oportunidad para aprender y levantarse aún más fuertes. Así, este texto no pretende crear una realidad perfecta sin caídas, sino que intenta abrir los ojos e insistir en el valor del aprendizaje continuo para minimizar los golpes de nuestras caídas.

Lecciones genéricas en el proceso de conceptualización



Lecciones de planeación estratégica de la empresa



3. Cultura resiliente, ventaja competitiva.

En el largo plazo, no habrá ventaja competitiva basada en materiales, productos o precios; la ventaja competitiva descansará en la gente. Así lo indica la teoría de negocios moderna sobre las implicaciones del "*behavioral advantage*".

En este sentido, sirva este libro como punto de partida para crear una cultura de resiliencia y aprendizaje en cada uno de nuestros colaboradores. Solo una organización donde se respire la misma visión por aprender y mejorarse logrará trascender en el largo plazo.

CARLOS MUÑOZ 4S

Grupo 4S ofrece un curso complementario a este libro, que será una experiencia en la que se podrá navegar con mayor profundidad en las tormentas de los 50 errores.

Para información de estos temas o cualquier comentario o crítica al libro, sigo en contacto con ustedes, queridos lectores:
carlos@grupo4s.com