

Gestión de Riesgos de Entorno en Proyectos Inmobiliarios: Un imperativo para la sustentabilidad del negocio



Por Claudio Parraguez, Socio PMG, y Juan Pablo Yumha, Gerente Desarrollo Público – Privado.

Los proyectos inmobiliarios afectan positiva o negativamente al entorno; un entorno conformado por ciudadanos y grupos organizados cada vez más empoderados y sensibles; que están dispuestos a actuar ante cualquier hecho que perciban que afecta su calidad de vida, los ponga en una situación de riesgo o que genere molestias a su diario vivir. Estos ciudadanos son capaces de actuar, convocar a los medios de comunicación, usar intensamente las redes sociales y presionar a las autoridades para alterar, modificar o evitar la construcción de un determinado proyecto, cumpla este o no con las leyes de **Urbanismo y Construcción**.

Los **impactos negativos** generados por los **proyectos inmobiliarios** que podrían terminar en la paralización de estos, ya sean por política urbana o presión ciudadana, han configurado riesgos para el **sector inmobiliario** que, según una publicación de **Pulso**, mantienen sin poder ejecutar obras que implican una inversión aproximada de USD\$1.100 millones, equivalente al 10% de la inversión anual asociada a construcción de edificaciones, con los costos financieros que esto implica.

Ya no es garantía para una inmobiliaria el contar con los permisos y autorizaciones requeridas por la autoridad para poder diseñar, construir y operar un proyecto de acuerdo a lo planificado; sino que además se requiere escuchar y mantener una sintonía muy fina con los diferentes grupos de poder del entorno que, eventualmente, podrían actuar contra el proyecto.

Escuchar y entender las sensibilidades del entorno, vincularse con éste, adelantarse y generar medidas correctivas tempranas a los proyectos para darles viabilidad y sostenibilidad, sin duda son medidas hoy requeridas para desarrollar proyectos exitosos.

Situación actual

Desde el punto de vista privado, los proyectos habitualmente tienen por objetivo **maximizar sus rentabilidades**, sujetos al cumplimiento de la regulación vigente, la cual, a su vez, tiene la misión de velar por el bien público. Sin embargo, es evidente que dicha regulación no cumple con las necesidades y/o expectativas de los **grupos de interés**. Por tanto, continuar proyectando, construyendo y operando un **desarrollo inmobiliario** apegándose estrictamente a lo indicado en la ley, implica asumir un riesgo relevante para el negocio. De hecho, el regulador ha demostrado, en última instancia, capacidad de paralizar, revocar o judicializar proyectos, independiente de la etapa en que estos se encuentren.

Los riesgos de entorno del negocio inmobiliario son múltiples y tienen una configuración compleja. Los desarrolladores inmobiliarios comprenden esto, sin embargo, solo algunos los conocen en detalle y realizan acciones tempranas de mitigación. La evidencia empírica sugiere que dichas acciones de mitigación son implementadas tardíamente en forma de negociación y compensación.

En concreto, bajo el escenario actual, la certeza que entrega **un permiso de edificación** es insuficiente. Dar mayores grados de certidumbre al **negocio inmobiliario** dependerá, en gran medida, de las acciones diseñadas, promovidas e implementadas de forma temprana por el desarrollador, alineadas con los requerimientos y preocupaciones de los principales grupos de interés respecto del proyecto.

Gestionar tempranamente los impactos en el entorno reduce el riesgo de un proyecto

Es importante considerar que en la medida que un proyecto avanza en sus fases de desarrollo, el riesgo al que se expone la **empresa inmobiliaria**, o el mandante, va en aumento. Los costos de mitigación, compensación o reparación crecen en la medida que el proyecto pasa desde la etapa de estudio de títulos y cabidas de terreno, hasta tener la obra ya construida y lista para su venta u operación.

Por ejemplo, si por problemas de riesgos del entorno del proyecto, una autoridad decide paralizar o demoler una obra en construcción, el riesgo para la inmobiliaria es mucho mayor que si la autoridad decidiese suspender un permiso de edificación otorgado antes de siquiera iniciar la obra.

28 edificios en altura se encontraban en proceso de **paralización** en la comuna de Estación Central.

Fuente: EMOL, 1 de noviembre de 2017.

Inmobiliaria cifra en **7.320 millones en gasto** en proyecto Parque Pümpin, cuyo **permiso de obra fue anulado** en septiembre de 2017.

Fuente: Pulso, 20 de febrero de 2018

Proyectos en riesgo por conflicto con municipios **suman unos 1.100 millones de dólares.**

Fuente: Pulso, 26 de marzo de 2018

Vecinos de Estación Central **esperan cerca de 20 minutos para tomar ascensor** en edificio en altura. La inmobiliaria ha visto **afectada su reputación** de marca, además de haber incurrido en **altos costos de postventa** para mejorar su operación.

Fuente: Chilevisión, 15 de mayo de 2018

Por lo anterior, la capacidad que pueda poseer una inmobiliaria para adelantarse a los **potenciales impactos** en el entorno es clave para poder reducir el riesgo de un proyecto. En este sentido, mientras antes se realicen acciones para identificar los riesgos, antes se podrá predecir el comportamiento de estos, acotando así los costos de prevención y mitigación.

Gráfico 1: Comportamiento típico del riesgo de entorno en proyectos inmobiliarios

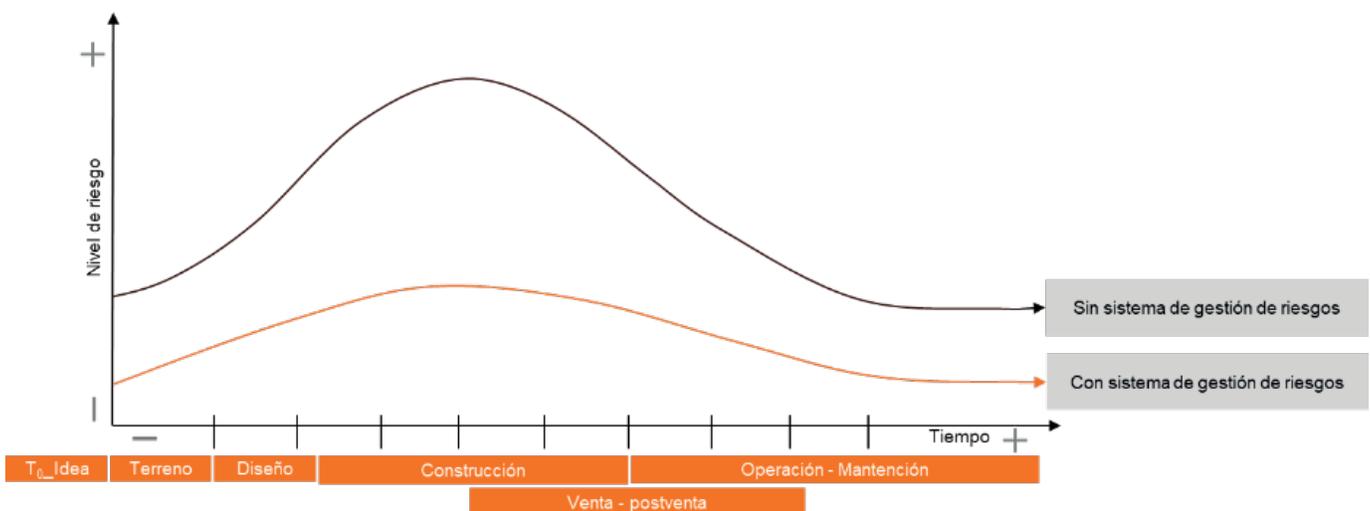
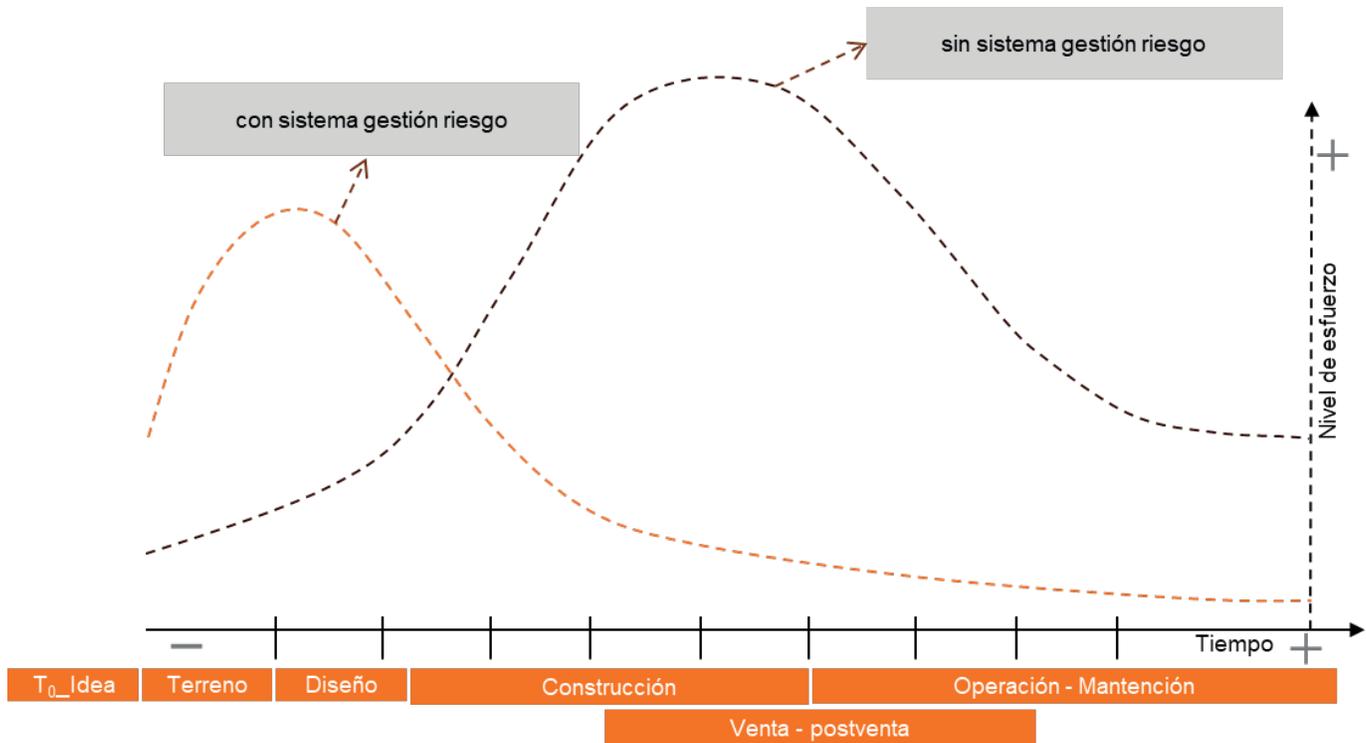


Gráfico 2: Esfuerzo necesario para hacer frente a los riesgos de entorno



Evitar una guerra será siempre mejor que tenerla. Tal como indica el **gráfico 1**, los costos de evitar un “conflicto” con el entorno son más bajos que los generados una vez desatado el mismo. Por otra parte, tal como se observa en el **gráfico 2**, el esfuerzo requerido para mitigar los riesgos de un proyecto crece a medida que este avanza sin considerar medidas preventivas de gestión de riesgos de entorno, por lo tanto, si la inmobiliaria tarda en actuar, los esfuerzos requeridos para mitigar dichos riesgos serán mayores.

Contar con un sistema de gestión que permita prever, actuar y por ende minimizar los riesgos de entorno, es sin duda una inversión rentable.

¿Cómo gestionar tempranamente los riesgos inmobiliarios? – Experiencia PMG

En nuestra opinión, las **inmobiliarias no gestionan de forma anticipada sus riesgos de entorno** por dos razones centrales: la primera de ellas es que no perciben explícitamente el costo potencial del riesgo asumido; la segunda, es porque no saben cómo abordar íntegramente el problema, el cual sigue siendo visto como improbable.

Antes de tomar la decisión de comprar un terreno para luego desarrollar un proyecto se debe, en nuestra opinión, conocer el nivel de **riesgo de entorno** y sus implicancias probables sobre el negocio. Si se decide avanzar, se deberá **desarrollar un plan** que permita gestionar los riesgos de entorno en el tiempo de forma estructurada.

Al respecto, hemos comprobado que medidas de vinculación, mitigación y compensación focalizadas en el entorno directo de un proyecto, son insuficientes si no van acompañadas por acciones orientadas a gestionar los impactos de los grupos de poder y reguladores, los que son, finalmente, quienes ejercen los riesgos más relevantes en el negocio. Estas medidas deben ser gestionadas por la alta dirección de la **inmobiliaria** y operar en forma coordinada con las acciones que ocurren a nivel del entorno directo del proyecto

El riesgo de entorno debe ser gestionado con, y no contra, los grupos de interés. La integración temprana de los mismos no debe ser visto como un problema, sino como una solución. Esto último, sin embargo, debe hacerse desde la planificación estructurada tanto a nivel de la obra y su relación con su entorno, como a nivel corporativo y su relación con los **stakeholders**, debiéndose en ambos casos: identificar riesgos, las causas que los configuran y los actores clave que intervienen, dimensionar el impacto potencial de los riesgos sobre el negocio y determinar la probabilidad de ocurrencia, para luego priorizar y definir los riesgos de entorno a abordar en la planificación.

En PMG hemos desarrollado un modelo que busca reducir la incertidumbre del negocio inmobiliario mediante el análisis y gestión de los riesgos de entorno.

Puede sintetizarse en 3 grandes etapas:

- **Etapa 1:** Identificación y análisis de los riesgos de un proyecto (matriz de riesgos) y diseño de un plan de gestión de riesgos críticos de entorno. Se identifican, evalúan y priorizan los riesgos principales de entorno, para posteriormente diseñar un **plan de acción** que logre reducir su impacto sobre el negocio.
- **Etapa 2:** Evaluación de la capacidad de la organización para gestionar los riesgos identificados. Se analizan las capacidades de gestión de la empresa para poder implementar de forma exitosa los proyectos determinados en la **etapa 1**, recomendándose medidas de **habilitación organizacional** para su correcta puesta en marcha.
- **Etapa 3:** Implementación, monitoreo y seguimiento del plan de gestión de riesgos críticos de entorno. Esta fase considera el acompañamiento a la **empresa inmobiliaria** en la puesta en marcha de los proyectos de gestión de riesgos, instalando rutinas e indicadores de gestión que permitan monitorear el avance de los proyectos, y realizar medidas correctivas de estos en caso que fuese necesario.

Lo anterior entrega herramientas que permitirán **administrar los riesgos en un proyecto particular**. Por tanto, un nivel adicional será avanzar en el diseño e implementación un **sistema de gestión de riesgos de entorno** para la organización, lo cual permitiría incorporar la variable en forma transversal a los procesos con el objetivo último de reducir la incertidumbre del negocio inmobiliario mediante el análisis de los riesgos de entorno en forma estructurada.

Una empresa que gestiona los riesgos de entorno en sus proyectos inmobiliarios de forma sistémica, que cuenta con indicadores tempranos de impacto que le permitan adelantarse a las crisis, que ha implementado planes de prevención, compensación y mitigación co-diseñados y consensuados con su entorno directo y con la autoridad, y cuya marca goce de reputación en el mercado, sin duda será una empresa menos riesgosa y, por tanto, más sustentable en el tiempo.



Juan Pablo Yumha: Gerente de Desarrollo Nuevos Sectores, lidera proyectos del sector público. Arquitecto de la Universidad Mayor, Diplomado en Gestión Pública Urbana de la Pontificia Universidad Católica de Chile y en Sendas Bajas en Carbono para el Desarrollo de Ciudades Sostenibles, CEPAL – Earth Institute. Experto en gestión de proyectos, iniciativas y políticas públicas relacionadas a la construcción sustentable. Además fue parte de los directorios de Construye2025, Construye Solar y del Comité Consultivo Política Energética 2050, entre otros.

✉ juanpablo.yumha@pmgchile.com



Claudio Parraguez: Socio PMG. Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, Magíster en Economía Aplicada de la Universidad de Chile y MBA ESADE. Profesor de Marketing Estratégico de Negocios y Aplicado. Además fue Gerente de PRESEC, también de Ventas y Marketing de Hormigones PREMIX y Gerente Comercial de INSTAPANEL Imsa Chile; entre otros.

✉ claudio.parraguez@pmgchile.com