

investire

PROJECT MANAGEMENT FOR
REAL ESTATE & HOSPITALITY PROJECTS

“managing your investments in Real Estate projects”





Giordano Trabison MRICS

Professional Senior Project Manager

Ing. de Caminos por la UPV

Executive MBA por IE Business School



Ingeniero de Caminos con MBA y Project Manager por RICS con una amplia experiencia en la gestión y supervisión de proyectos nacionales e internacionales desde su concepción hasta su finalización. Orientado a resultados con más de 25 años de experiencia en la gestión de carteras de proyectos que superan los 477 millones de euros y más de 600.000 metros cuadrados construidos para una amplia variedad de clientes globales, incluyendo desarrolladores inmobiliarios, compañías hoteleras y resorts, family office y fondos de inversión.

A lo largo de mi carrera, me he especializado en la Gestión Integral de Proyectos hoteleros y turísticos, incluyendo también proyectos residenciales, comerciales y de uso mixto. En resumen, una gestión mediante una administración metódica, responsable y enfocada a objetivos de los proyectos, apoyada en un análisis y valoración cualitativa y cuantitativa de riesgos, la coordinación del equipo tanto en fase de diseño como durante la construcción, la gestión de las licitaciones y de los contratos, y también de las licencias y permisos, con el fin de conseguir los objetivos económicos, de tiempo y de calidad del proyecto.

¿Qué es y qué no es el Project Management? ¿Por qué necesito un Project Manager?

La diferencia entre la Dirección Facultativa de Obra, el Project Management y el Project Monitoring radica en sus roles y enfoques dentro de la gestión de proyectos de construcción.

Mientras la Dirección Facultativa de Obra se enfoca principalmente en la supervisión técnica de la construcción, el Project Management abarca la gestión integral del proyecto y el Project Monitoring se concentra en el seguimiento continuo del progreso y rendimiento del proyecto.

Los roles del Project Management (Gestión Integral de Proyectos):

- El Project Management es un enfoque integral para **planificar, coordinar y controlar todas las fases** de un proyecto de construcción, desde su concepción hasta su finalización.
- El Project Manager es el responsable de **gestionar recursos, plazos, presupuestos y riesgos** para asegurar el éxito del proyecto.
- Su objetivo es **maximizar la eficiencia y minimizar los riesgos**, asegurando que se alcancen los objetivos del proyecto dentro de las restricciones establecidas.



“La gestión del responsable del proyecto debe adaptarse a la cultura corporativa, a la vez que debe alinear la definición del Plan de Negocio del proyecto con la estrategia de la empresa, usando las herramientas adecuadas para su gestión, bajo el paraguas de la honestidad, implicación, esfuerzo y sentido de la responsabilidad para quienes le han confiado su dinero.”



investire

PROJECT MANAGEMENT FOR
REAL ESTATE & HOSPITALITY PROJECTS



investiRe es una consultora que ofrece servicios de Gestión Integral de Proyectos (Project Management), Gestión de la Construcción (Construction Management), Project Monitoring y análisis de viabilidad para todo tipo de proyectos en el sector inmobiliario: Residencial (BTS & BTR) y Living, Hospitality (Hoteles y Residencias) y Comerciales.

Nuestra misión es asesorar y gestionar los proyectos inmobiliarios de nuestros clientes comprometiéndonos a lograr los objetivos de plazo y presupuesto, asegurando la calidad, el cumplimiento normativo y los requerimientos técnicos del proyecto, prestando un servicio profesional, altamente cualificado y éticamente responsable. Es por ello que vinculamos nuestros honorarios al éxito del proyecto.

Las tecnologías y herramientas que disponemos nos permiten monitorizar el proyecto, facilitando la gestión, el intercambio de la información y documentación con todos los agentes implicados en el proyecto, facilitando así el análisis de datos y realizar proyecciones. Además, permite dar visibilidad al cliente de los avances del proyecto en tiempo real y mediante reportes personalizados.



“managing your investments in Real Estate projects”

Dirección Estratégica y Gestión Integral de Proyectos (Project Management).

El creciente número de partes implicadas en el proceso constructivo y el riesgo que ello conlleva hace necesaria una figura capaz de coordinar a todos los participantes para conseguir que el proyecto se desarrolle en el plazo y coste objetivo, cumpla con la normativa y también con la calidad, requerimientos técnicos, operacionales y de sostenibilidad exigidos por el cliente (inversores, propietarios y promotores/desarrolladores).

La Dirección y Gestión Integral de Proyectos de inversión combina las competencias de ingeniería, gestión estratégica y financieras para dar servicio integral adaptado al cliente durante todo el ciclo de vida del activo en proyectos intensivos en capital.

- Acompañamos con nuestro **asesoramiento**, adaptamos los servicios y el modelo de **gestión** a las necesidades del cliente durante las distintas **fases del ciclo inmobiliario** (pre-construcción, construcción y puesta en marcha).
- **Lideramos y coordinamos** un amplio equipo multidisciplinar para abordar con flexibilidad los proyectos más complejos de forma integral.
- **Definimos y planificamos la estrategia**, gestionamos los recursos mitigando los posibles riesgos y orientamos la toma de **decisiones al cliente** con la información y herramientas adecuadas para que el proyecto se desarrolle de acuerdo con el **Plan de Negocio**.



RICS®

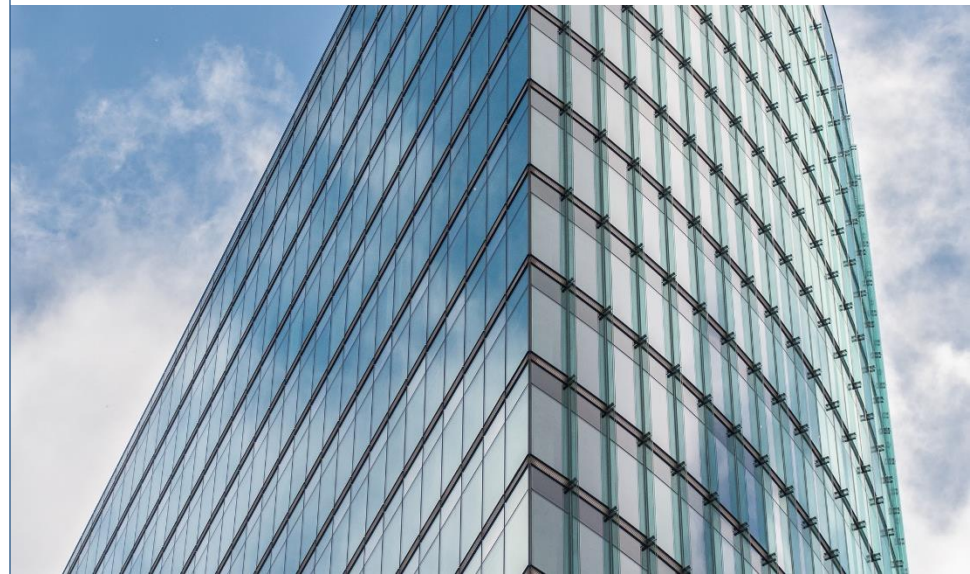
Qué es y en qué se diferencian el Project Management y el Construction Management.

El Project Management y el Construction Management son dos enfoques distintos, con estrategias y recursos diferentes.

Project Management: Se refiere a la gestión de un único proyecto durante todas las fases de desarrollo. Su propósito es asegurar que todos los requisitos y necesidades del propietario se ejecuten de manera segura, a tiempo, dentro del presupuesto y cumpliendo con todos los estándares. Esto incluye el diseño, la construcción, las adquisiciones y la entrega y cierre del proyecto. Algunas de las responsabilidades más comunes del PM incluyen el seguimiento del cronograma del proyecto, el financiamiento y el presupuesto, la selección del equipo de diseño, proveedores y contratistas, así como la revisión del diseño asegurando que esté alineado con los objetivos y necesidades del propietario desde el principio.



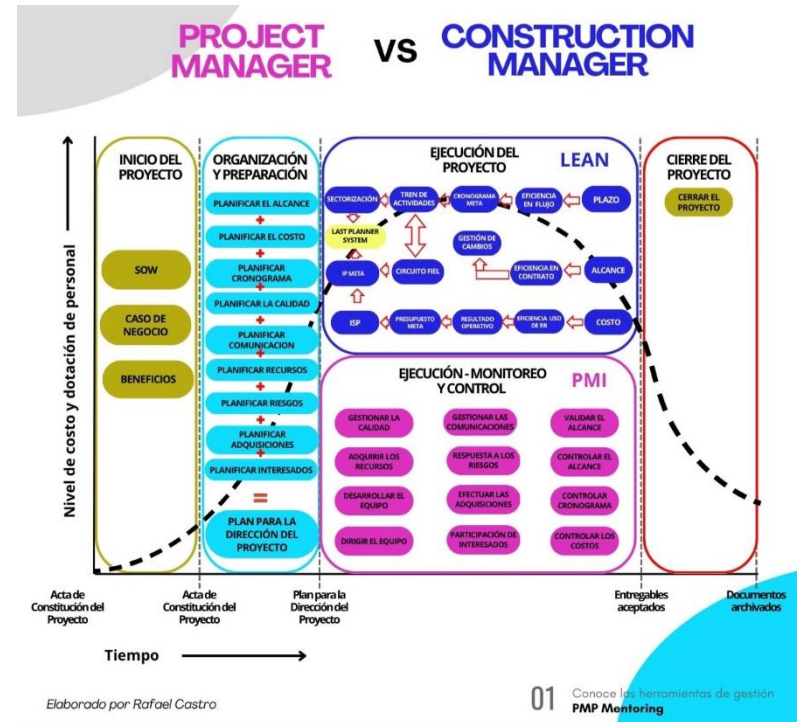
Con un enfoque de **gestión integral y estratégica**, se centra en comprender todo el ciclo del proyecto y gestionar todos los procesos hasta la entrega, cuantificando y mitigando los riesgos identificados durante todo el ciclo, considerando también el usuario final, el resto de las partes interesadas y la operación y mantenimiento del inmueble. El objetivo es entregar el proyecto maximizando su valor para el propietario.



Construction Management: Se centra en la gestión y control **sólo de la fase de construcción** de un proyecto. Su propósito es asegurar que todos los aspectos de la construcción se ejecuten para el propietario de manera segura, a tiempo, dentro del presupuesto y cumpliendo con todos los estándares y requisitos del propietario.

Las responsabilidades típicas incluyen el control de calidad, la gestión ambiental, de seguridad y salud, el análisis del cronograma, el control de documentos, el presupuesto, la gestión de cambios y el cumplimiento del contrato, entre otros.

La relación con el propietario puede variar, ya sea como una consultoría que presta servicios profesionales en nombre del propietario (Agency CM), o por el contrario asume la responsabilidad de realizar el trabajo (CM-at-Risk). El objetivo es entregar el proyecto minimizando los impactos a largo plazo, estableciendo los mecanismos necesarios para mitigar los riesgos.



Project Management.

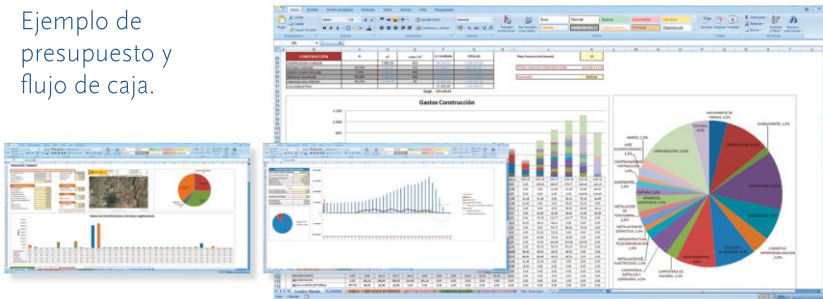
■ Presupuesto:

Es necesario establecer desde un inicio un **presupuesto objetivo completo** (soft costs y hard costs) que abarquen desde mismo inicio o concepción del proyecto todos los capítulos hasta su finalización y entrega, en colaboración con el resto de los agentes implicados en la elaboración del Plan de Negocio del proyecto.

Esto permite mediante un seguimiento y control continuo del proceso de diseño eliminar la incertidumbre que se produce cuando se diseña sin visibilidad sobre los costes, consiguiendo que el **proceso de diseño se desarrolle en base a los objetivos del Plan de Negocio**.

Habiendo analizado los riesgos y cerrado el presupuesto objetivo, junto con la planificación, se analiza posteriormente el **flujo de caja** del proyecto estableciendo el escenario base sobre el que comparar el avance financiero del proyecto.

Ejemplo de
presupuesto y
flujo de caja.



Estos dos elementos clave junto con el Plan de Negocio constituyen el **Target Value Delivery (TVD)**. El objetivo de esta metodología es garantizar el cumplimiento del coste objetivo mediante un proceso iterativo de verificación de costes conforme se desarrolla y avanzan los detalles del diseño.



Al inicio del proceso de diseño se asigna a un costo objetivo a cada uno de los equipos encargados de cada especialidad (capítulo/s) y, durante el desarrollo del diseño, se realizan sesiones periódicas de alineamiento presupuestario contrastando el diseño (normativa, estándares, calidades y requerimientos) con los costes de mercado.

De esta forma, aplicando ingeniería de valor, se van corrigiendo las posibles desviaciones en el presupuesto, evitando los temidos e innecesarios sobredimensionamientos y garantizando por otro lado, el cumplimiento de los objetivos y la correcta operatividad del diseño antes de iniciar las obras.

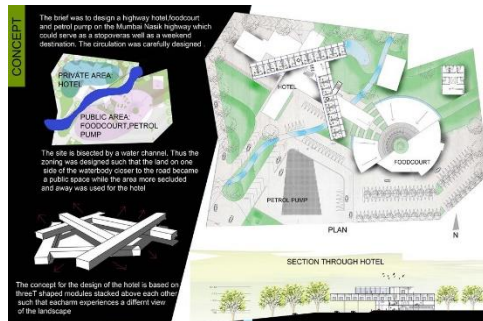
Project Management.

■ Gestión AGILE:

La incorporación de las herramientas de la metodología AGILE disponibles en los equipos de diseño de los proyectos, especialmente durante las fases iniciales de diseño, permite asegurar el cumplimiento de las necesidades del cliente.



El objetivo es asegurar, antes de iniciar el diseño de detalle (proyecto de ejecución), que tanto el concepto de arquitectura como de interiorismo (anteproyecto y proyecto básico), satisfacen todas las necesidades y requerimientos del cliente (promotor), así como el cumplimiento normativo y de los estándares de diseño (operador).



Ejemplo de diseño conceptual de un hotel

■ Gestión de riesgos:

Las buenas prácticas en la gestión de proyectos son clave para el éxito. Pero ¿qué pasa cuando nos enfrentamos a la incertidumbre y a los riesgos?

Los proyectos se desarrollan en entornos cada vez más complejos, por lo que las soluciones de gestión de proyectos han de ir más allá de lo convencional para generar confianza. No solo es necesario planificar, coordinar y controlar, sino que además hay que anticiparse identificando los riesgos potenciales (matriz de riesgos), realizar una correcta valoración (cualitativa y cuantitativa) y diseñar una estrategia de mitigación y cobertura.



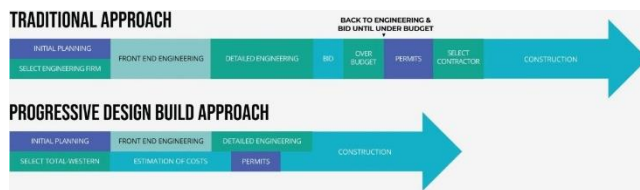
Es decir, hay que realizar un análisis continuo de riesgos en el que se definen sus causas y consecuencias, los umbrales (probabilidad, coste, plazo y alcance del impacto) y el plan de respuesta hasta su mitigación. Ello implica realizar, conforme se va desarrollando el proyecto, una continua proyección de la planificación y del presupuesto de acuerdo con la valoración de los riesgos que pueden impactar en todas las fases del proyecto.

Project Management.

■ Gestión LEAN:

La gestión de los proyectos mediante metodología LEAN optimiza los procesos y recursos disponibles. Se trata de un sistema que **organiza y planifica los proyectos de construcción con el objetivo de reducir costes y tiempo**, y aumentar también la calidad y seguridad en los mismos. Su aplicación mejorara de forma significativa el **flujo de los trabajos de diseño y ejecución reduciendo despilfarros**, aumentando en consecuencia la fiabilidad en el cumplimiento de **plazos y los rendimientos de las obras**.

La metodología LEAN sumada al **Progressive Design-Build (PDB)** permite reducir los plazos (time to market) garantizando el cumplimiento del coste objetivo (**Target Value Delivery**).



Last Planner System®: esta metodología LEAN contribuye a entender y analizar la construcción como un flujo de valor, a identificar necesidades y restricciones derivadas o surgidas de todos los agentes involucrados en el proyecto, y a resolverlas de **forma colaborativa** por medio de Pull Sessions.



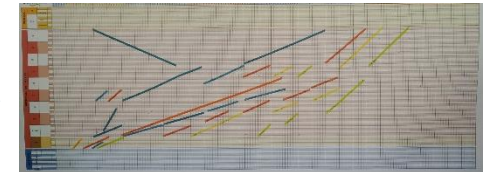
Se trata de sesiones de trabajo periódicas y metódicas con los siguientes objetivos:

Ejemplo de Pull Session con Last Planner System®



- Permiten la coordinación y seguimiento del **progreso de las tareas** asignadas a los equipos y agentes involucrados en el proyecto durante todas las fases del ciclo inmobiliario.
- Se establecen **compromisos** que se reflejan en la planificación como nuevos hitos parciales (semanales/mensuales) para asegurar, de este modo, el cumplimiento de los objetivos planificación (línea base y fechas clave).
- Junto con los **diagramas espacio-tiempo** se optimiza la secuencia de las tareas (eficacia) y recursos necesarios (eficiencia) para conseguir los objetivos marcados.

Ejemplo de diagrama espacio-tiempo.



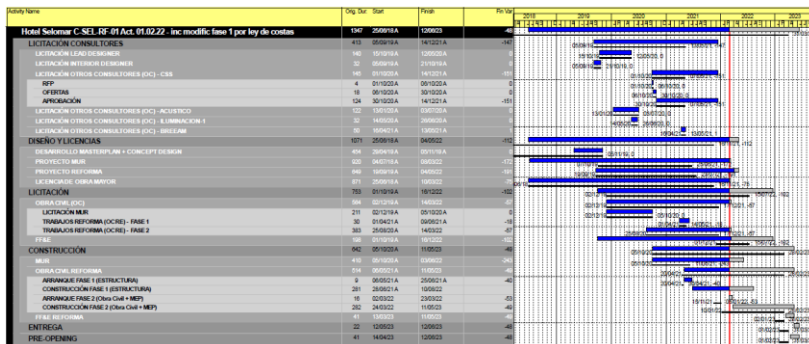
- Permiten, durante el transcurso del proyecto, anticiparse a posibles sucesos y circunstancias cambiantes, modificar o adaptar rápidamente algún requisito de cliente o de proyecto, sin poner en riesgo ni la calidad, ni el valor añadido al cliente, ni el rendimiento de las tareas.

Project Management.

Planificación:



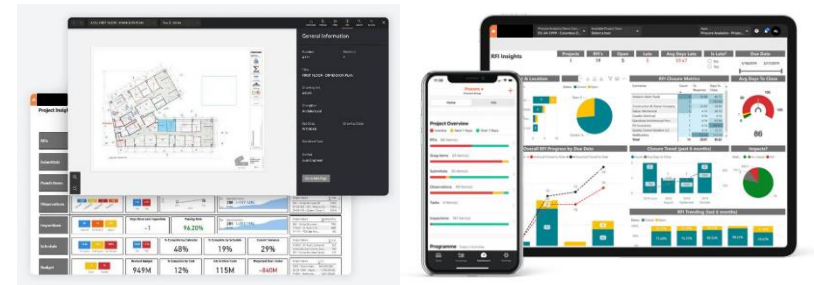
Es necesaria una **planificación detallada** del ciclo completo del proyecto, desde su inicio hasta su finalización (pre-construcción, construcción y puesta en marcha), abarcando todas las tareas, rendimientos óptimos y los recursos necesarios. A su vez, se establecen tareas críticas e hitos (fechas clave) en todas las fases para verificar, realizar proyecciones del avance y monitorizar las desviaciones del proyecto (línea base) para establecer, si es necesario, medidas correctoras o reducir su impacto.



Ejemplo de seguimiento del avance de la planificación

Gestión del proyecto en tiempo real:

La **monitorización en tiempo real** del proyecto, contrastando, a lo largo de las diferentes fases del proyecto, los avances de las tareas realizadas con la planificación inicial (línea base) y los costes incurridos, comprometidos y pendientes de contratar con el presupuesto objetivo, es esencial.



Ejemplo de seguimiento en tiempo real de un solo proyecto o una cartera de proyecto a través de distintos dispositivos.

Las herramientas de gestión on-line nos permiten, tener una visión completa del proyecto y, a partir del análisis de los datos disponibles, identificar rápidamente los problemas, realizar proyecciones sobre el impacto en el plazo y en el coste, para con ingeniería de valor, tomar las medidas correctoras necesarias en todas las fases del proyecto.

Además, permite administrar de forma eficiente toda la correspondencia del proyecto y las contrataciones. Además, permite compartir o acceder a los involucrados a la documentación del proyecto para su consulta y/o aprobación y visualizar rápidamente el estado de las tareas pendientes de cada responsable.

Project Management.

- Sostenibilidad:



La gestión sostenible de los proyectos de construcción es fundamental en el mundo actual. No solo promueve la conservación del medio ambiente y los recursos naturales, sino que también contribuye al bienestar de los usuarios y las comunidades locales.

Integrar prácticas sostenibles en la construcción garantiza la eficiencia energética, reduce los residuos y minimiza el impacto ambiental, creando entornos más saludables y resilientes. Es una inversión en el futuro que equilibra el desarrollo económico con la responsabilidad social y ambiental.

La construcción sostenible aboga por el diseño, construcción y operación de inmuebles saludables y de calidad basado en la eficiencia de los recursos, la economía del ciclo de vida y los principios ecológicos.

Para la gestión sostenible de los proyectos de construcción de edificios desde su inicio existen diversas certificaciones, siendo las más comunes BREEAM, LEED, WELL, LEVEL(s) y VERDE.

Nuestro asesoramiento parte desde la valoración de las posibles certificaciones y la selección de la mejor estrategia de implementación que otorgue los mayores beneficios ambientales, sociales y económicos al proyecto.

CERTIFICACIÓN	CATEGORÍAS	PUNTUACIÓN
BREEAM (Building Research Establishment's Environmental Assessment Method)		
LEED ® (Leadership in Energy and Environmental Design)		
VERDE ® (Valoración de Eficiencia de Referencia de Edificios)		

Los beneficios son tanto ambientales, como sociales y económicos: reducción de emisiones durante la construcción y operación; menor consumo de recursos (economía circular); reducción de costes de mantenimiento y operación (consumo de energía, agua, etc.) con costes similares de inversión e inmuebles más confortables y con mayor valoración y durabilidad.

En definitiva, la incorporación de los criterios de sostenibilidad a un proyecto va más allá de las propias exigencias normativas en cuanto a ahorro energético, sino que incorpora dichos beneficios a los objetivos del proyecto.

Project Management.

■ Commissioning:



Aunque a veces se confunde con la puesta en marcha de las instalaciones, el commissioning va más allá.

El commissioning es en realidad un conjunto de procedimientos sistemáticos de verificación de la calidad, que comienza en la fase de diseño y continúa hasta la fase de explotación, que se centra en verificar y documentar que un edificio, y por tanto sus instalaciones, han sido planificadas, proyectadas, instaladas, probadas y que luego, serán explotadas y mantenidas conforme a los más altos estándares de calidad y bajo la normativa aplicable.

La finalidad del commissioning es asegurar que el futuro propietario del inmueble reciba exactamente lo que espera.

Es decir, el objetivo del proceso es valorar que el edificio cumpla con todos los requerimientos solicitados desde el inicio por el propietario para que una vez finalizada la construcción puedan ser gestionado de forma segura por el personal de operación y mantenimiento (O&M) y que además ha sido formado adecuadamente.



Con ello se garantiza la inversión ya que:

- Por un lado, el seguimiento continuo permite corregir posibles fallos, incidencias o anomalías que puedan haberse producido en cualquiera de las fases de diseño, construcción, explotación y mantenimiento, mientras que,
- Por otro lado, se garantiza una mayor fiabilidad, eficiencia y seguridad en su O&M, lo que a su vez tiene como consecuencia una optimización de los recursos, y por tanto una mayor vida útil, así como ahorros de energía y otros costes cuantificables de explotación.



“managing your investments in Real Estate projects”



Análisis de Inversiones y Project Monitoring.

En el dinámico y competitivo sector inmobiliario, donde cada proyecto representa una inversión significativa de recursos financieros y tiempo, la necesidad de un análisis exhaustivo de inversiones y un monitoreo riguroso de proyectos es fundamental para asegurar el éxito y la rentabilidad a largo plazo.

Análisis de Inversiones: Maximizando el Potencial de Rentabilidad.

El análisis de inversiones en el sector inmobiliario va más allá de la simple evaluación de costos de construcción y beneficios. Implica un examen detallado de factores clave como la ubicación, la oferta y la demanda del mercado, el potencial de crecimiento, y los costos de desarrollo y operativos, así como análisis de riesgos y de alternativas.

Utilizando herramientas como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el análisis de sensibilidad y de riesgos, los inversores pueden evaluar el rendimiento esperado de un proyecto inmobiliario en diferentes escenarios.

Beneficios del Análisis de Inversiones:

- Minimización de Riesgos: Identificar y evaluar los riesgos asociados con un proyecto inmobiliario permite a los inversionistas mitigar posibles pérdidas y proteger su capital.

- Selección de Proyectos Rentables: Al analizar exhaustivamente las oportunidades de inversión, se pueden seleccionar aquellos proyectos con mayor potencial de rentabilidad y crecimiento a largo plazo.
- Optimización del Capital: El análisis de inversiones ayuda a asignar de manera eficiente el capital disponible, maximizando así el rendimiento de la cartera de inversiones inmobiliarias.

Monitoreo de Proyectos: Garantizando la Ejecución Exitosa

Una vez que se ha tomado la decisión de invertir en un proyecto inmobiliario, el monitoreo continuo es esencial para garantizar una ejecución exitosa y dentro del presupuesto. El monitoreo de proyectos implica un seguimiento constante del progreso, la identificación temprana de problemas y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario.

Beneficios del Monitoreo de Proyectos:

- Gestión eficiente de Recursos: Al monitorear de cerca el avance del proyecto, se pueden identificar y corregir ineficiencias, lo que resulta en una utilización más eficiente de los recursos disponibles.

- Cumplimiento de Plazos: Mantener un monitoreo riguroso ayuda a garantizar que el proyecto se complete dentro del plazo establecido, lo que mejora la satisfacción del cliente y la reputación del desarrollador inmobiliario.
- Control de Costos: El monitoreo constante de los costos del proyecto permite a los inversionistas y desarrolladores identificar desviaciones presupuestarias y tomar medidas correctivas para evitar sobrecostos.



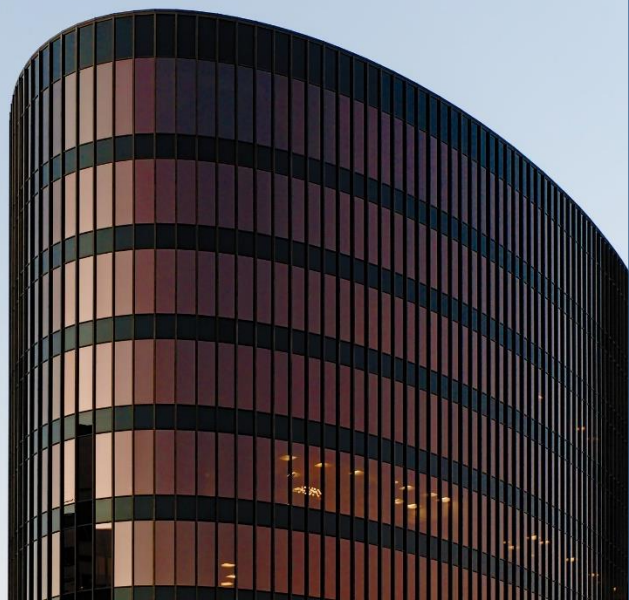
En conclusión, en el sector inmobiliario, donde las inversiones son significativas y los riesgos pueden ser altos, el análisis de inversiones y el monitoreo de proyectos son herramientas esenciales para maximizar la rentabilidad y garantizar el éxito a largo plazo.

Al adoptar un enfoque estratégico y proactivo hacia la gestión de inversiones inmobiliarias, los inversionistas y desarrolladores pueden minimizar riesgos, optimizar recursos y capitalizar oportunidades en un mercado en constante evolución.

▪ **Análisis de Inversiones:**

La necesidad de un análisis exhaustivo de las inversiones inmobiliarias, abordando factores clave del proyecto desde el punto de vista técnico (Due-dilligence urbanístico e ingeniería), comercial (sector y competencia en el mercado), económico y financiero es fundamental para adquisición de inmuebles, la elaboración del Plan de Negocio o para completar los informes internos de nuestros clientes.

- Asesoramiento para nuevas promociones y desarrollos inmobiliarios que comprende estudios de viabilidad técnico-financiero de la inversión con **análisis de alternativas de inversión, informe de recomendaciones y salvaguardas** para la compra.
- Elaboración de **modelos y proyecciones financieras** en función de las características del proyecto y de la estructuración financiera. **Análisis de riesgos**, análisis de escenarios y diseño coberturas. Integración en el modelo económico-financiero de la planificación técnica-temporal del proyecto para todas las fases del ciclo de la promoción inmobiliaria (pre-construcción, construcción, puesta en marcha y comercialización).
- Estudiamos potenciales operadores en función del proyecto y de las necesidades del cliente.





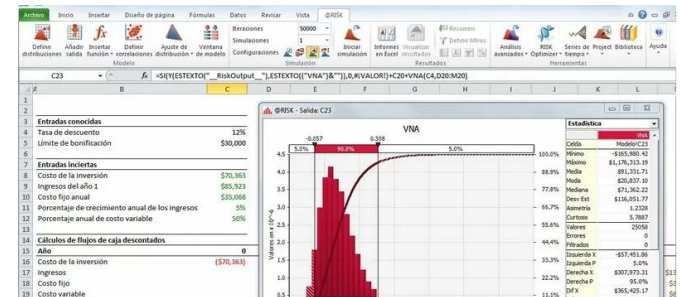
El uso de técnicas de análisis cuantitativo de riesgos (simulación de Montecarlo) y la generación de escenarios en función de los factores identificados con mayor influencia en el resultado, es hoy en día fundamental a la hora de construir modelos de análisis económicos-financieros de inversiones, especialmente si son intensivas en capital.



Esta técnica permite prever y cuantificar las probabilidades de ocurrencia de los riesgos inherentes al proyecto, es decir, permite analizar la incertidumbre mejorando así la efectividad en la toma de decisiones.



De este modo podremos conocer el impacto económico y visualizar el nivel de riesgo que queremos asumir. Además, la identificación de los factores de riesgo clave es una importante información a la hora de diseñar las políticas de mitigación y adoptar las coberturas necesarias de aquellos riesgos que queremos evitar.



Project Monitoring:

Se trata de monitorizar y auditar, de forma exhaustiva, con independencia, con contrastada capacidad técnica y conocimientos financieros, los avances y la correcta aplicación del préstamo a la finalidad para la que fue concedido. Es especialmente utilizado por las entidades financieras, pero también es útil para inversores que requieran que un experto independiente fiscalice su inversión en el proyecto. Se realiza antes y durante el proceso de ejecución de los proyectos realizando un reporte periódico de aquellas desviaciones en los costes, en los plazos, en las calidades o en los requerimientos de diseño, así como cualquier incidencia en la situación jurídica y administrativa que afecte al proyecto.

Formación:



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Ingeniería Técnica
Superior de Caminos,
Canales y Puertos



Executive MBA



Programa Ejecutivo
Project Finance.



Programa Ejecutivo
Dirección de
Proyectos (según
©PMP del PMI)



Curso Construcción
de Modelos y Análisis
de Proyecciones
Financieras



structuralia
formación especializada

Máster en Dirección y
Gestión Integral de Empresas
Inmobiliarias y de la
Construcción. España



structuralia
formación especializada

Contratos Internacionales
de proyecto y
construcción (EPC).
Contratos FIDIC y otros
modelos



Certificaciones:



Membership N.º 6480046

Asociaciones:



Colegio de
Ingenieros de Caminos,
Canales y Puertos

Colegiado N.º 20.056

investire PROJECT MANAGEMENT FOR REAL ESTATE & HOSPITALITY PROJECTS

“managing your investments in Real Estate projects”

Calle de Ibiza, 8

46023 Valencia

info@investire.es

(+34) 963 251 645

Página web: investire.es

