

TÍTULO: DESAFÍO DE DESARROLLISTAS URBANOS: CUMPLIR LO PROMETIDO, A PESAR DE TODO



OBSTÁCULOS Y OPORTUNIDADES DE UNA GOYUNTURA DIFÍCIL... CÓMO ENFRENTAN LA CRISIS DERIVADA DE LA PANDEMIA LOS DIFERENTES SECTORES PRODUCTIVOS

Desafío de desarrollistas urbanos: cumplir lo prometido, a pesar de todo

Testimonios de quienes aún sostienen sus empresas, pese a la incertidumbre del último año y medio. ASPO, tecnología y el nuevo escenario pospandemia marcaron el sendero



En una ciudad que durante los últimos años ha vivido un boom inmobiliario, el sector de desarrollistas urbanos enfrenta un momento crítico. Gabriel Barrios, CEO de la inmobiliaria... Juan Valdivia, fundador de... José María, presidente de... Ulises Soto, CEO de...



El proyecto Flak también... Construcción de edificios... Obra de construcción...

Desafío de desarrollistas urbanos: cumplir lo prometido, a pesar de todo

Link https://comercioyjusticia.info/pilotos-de-tormenta/desafio-de-desarrollistas-urbanos-cumplir-lo-prometido-a-pesar-de-todo/

Testimonios de quienes aún sostienen sus empresas, pese a la incertidumbre del último año y medio. ASPO, tecnología y el nuevo escenario pospandemia marcaron el sendero

Es muy probable que durante todo el siglo XXI se analizará y estudiará este periodo de tiempo que globalmente comenzó en diciembre de 2019 y cuyo final todavía no conocemos. Estos años serán recordados por la pandemia que trastoca la historia de todo el planeta.

Seguramente historiadores, sociólogos, psicólogos y economistas harán foco en estos años y analizarán sus efectos, que irán cambiando, ya sean acentuándose o disminuyendo, según pasen años y décadas.

Algunos recordamos cuando siendo niños escuchábamos abortos a nuestros abuelos hablando de la guerra, de tener que emigrar o de algún proceso traumático en sus vidas. Pero no nos damos cuenta de que hoy todos somos testigos de un momento crucial de la historia. No somos conscientes de las vivencias que estamos atravesando. Dentro de unos años, seremos nosotros quienes contaremos a nuestros propios nietos esta experiencia. Probablemente no alrededor de un fogón sino a través de una video llamada, pero seguramente veremos los mismos ojos de incredulidad y asombro.

Es entonces, en este momento, cuando todavía estamos atravesando un océano de incertidumbre, pero que ya sabemos que los monstruos ultramarinos no existen y a las olas y vientos traicioneros ya los conocemos, que el timón debe dirigir el barco para llegar a un buen puerto.

En esta nueva sección de Comercio y Justicia, conoceremos los testimonios de quienes abrazando la incertidumbre, pilotearon sus empresas. No hablaremos de gurúes o superhéroes. Sólo de personas que tomaron decisiones cuando llegó la tormenta.

Antes de la tormenta

Si bien el desarrollismo urbano está ligado metafóricamente al ladrillo y a su solidez, la devastadora e imprevista ola de la pandemia golpeó al sector con fuerza.

Como toda la economía nacional, los efectos de los cambios de paradigmas económicos y crisis financieras, conspiraban contra una actividad que necesita entre 24 y 60 meses promedio para iniciar y finalizar el círculo de un producto final. La compra de la tierra, la habilitación y los permisos, la construcción y la entrega de la llave; sea una cochera, un dúplex o un mega emprendimiento es un proceso que lleva una necesaria carga de estabilidad que en nuestra Argentina escasea.

Pablo Balian, presidente de la Cámara Empresarial de Desarrollistas Urbanos de Córdoba (Ceduc), describe una suma de factores que, previo a la pandemia, golpearon fuertemente al sector. Una combinación en la que un Estado desfinanciado imposibilita la viabilidad de la llegada al crédito hipotecario, repercutiendo también en la sobretasa de una herramienta útil como el crédito UVA, haciéndola inviable. A esto se suma un productor agropecuario, histórico inversor del sector, que luego de un importante flujo de fondos surgidos de una baja en las retenciones y una cosecha récord, lo primero que tuvo que hacer fue pagar todos los compromisos adquiridos en la campaña de 2017, cuando se vivió una histórica sequía. A esto se puede agregar que se aprovechó parte del excedente para la renovación de una maquinaria agrícola que venía atrasada. Con el remanente las opciones fueron muy selectivas.

A este escenario, más las recurrentes crisis argentinas, se suma otro ingrediente que se agregó a fines de 2019. Fue la “Ley de Alquileres”, definida como “pésima” por Balian. “Esta ley terminó perjudicando a quienes decía que iba a proteger, que eran los inquilinos”. Con contratos que no tienen definidos sus montos explícitamente, generando dudas de cuál será el valor real luego de un año de contrato, sumado a impuestos que se trasladan al valor del mismo alquiler, trasladándose esto a incrementos notables. A este punto ingresamos a un terreno de imprevisibilidad que afecta cualquier negocio.

La aplicación de esta ley generó que muchos inversores se retiraran del negocio o que por lo menos “pisaran el freno”. “Quién pensaba en comprar 10 unidades, compraba dos” grafica Balian. “Además muchos comenzaron a desprenderse de sus propiedades en el mercado de segunda mano, compitiendo con la unidad a estrenar, lo cual deprimió el mercado de valores. Esto generó un círculo negativo que fue restringiendo la actividad, lo que nos obligó a desarrollar nuevas estrategias de ventas y nuevas estrategias de comercialización”.

Así fue que luego de un agotador 2019, comenzaba un nuevo año. Los tradicionales brindis de fin de año llevaban a recalcular un nuevo escenario político, sin saber que iba a cambiar más que eso.

“El de 2019 fue un año bravísimo, muy complicado. Un año completamente recesivo en nuestro sector”, narra Juan Pablo Cmet, socio de Galp Inversiones, “al final de ese año a nuestro equipo le dimos a cada uno una medalla con sus nombres, como las que se entregan en la olimpiadas, porque llegar bien al final había sido todo un mérito”.

Lucas Salim, CEO y fundador de Proaco, cuenta: “En los años 2016 y 2017 veníamos pensando en una Argentina que volvía a pertenecer al mundo y no que estábamos caídos del sistema. Habíamos hecho muchas apuestas fuertes en compra de tierras, desarrollo de proyectos, en aprobaciones muy importantes, apuntando a un país que volvía a tener crédito hipotecario, acceso a la vivienda a la clase media y nos preparamos de esa manera. En un momento los mercados le sueltan la mano a Macri y todo comienza a venirse en contra. En 2018 lo pasamos complicado y en 2019, después de las PASO, se paralizó nuestro sector”.

Cuando todo se cerró

“Tuvimos más incógnitas que certezas y no sabíamos la magnitud y profundidad de la crisis. Pero sabemos que de esto se sale detectando y aprovechando las oportunidades y aplicando ajustes”, relata Fernando Reyna, director de Edisur. Con muchas batallas en el cuerpo, Reyna comenzó junto a su equipo a tomar medidas claves para el funcionamiento y continuidad de la empresa, como definir un ranking de prioridades para ejecutar los pagos de manera ordenada. La experiencia en el mercado de capitales les permitió adaptarse al nuevo escenario e incluso asesorar a sus proveedores.

“Fueron momentos de mucha incertidumbre y de tomar muchas decisiones. Primero tuvimos que cerrar todas las obras durante 70 días que fueron eternos. Te preguntás cómo podés seguir operando si no podés producir. El viernes que ya se veía el cierre tomamos decisiones fuertes de reorganización, de cierre y ese domingo dieron el decreto y el lunes nos encontramos trabajando de una forma totalmente distinta”, continúa Lucas Salim.

Con obras en toda la ciudad y la provincia, cada empresa primero sintió el cimbronazo en proyectos en los cuales habían apostado fuerte. “Fue un golpe muy fuerte, nos cuenta Juan Pablo Cmet, porque nosotros a fines de 2019 empezamos a entregar las posesiones de los lotes de Aquavista (proyecto del cual Galp tomó la administración luego de que una crisis el emprendimiento) que hoy es nuestro mayor desafío. A todo esto, con toda la expectativa de la gente de había empezado a construir. Nosotros habíamos empezado a normalizar la situación y llegó la pandemia lo que fue un freno de nuevo para todos”.

El ritmo de toma de decisiones se volvió frenético. Todo lo que se conocía estaba bajo una espesa niebla que no permitía vislumbrar más allá del día a día.

Las horas más difíciles

En medio de lo más crudo de la cuarentena surgió el espinoso tema del personal. Si no se produce, ¿cuánto puede aguantar una empresa?

En líneas generales las empresas mantuvieron toda la planta. En el caso de administrativos y comerciales, el trabajo siguió su curso adaptándose a las nuevas tecnologías.

El problema se suscitó en los operarios de las obras que estaban cerradas totalmente. En este caso en general se mantuvo el plantel, ya sea propio o tercerizado. Pero también se tomó otra decisión difícil como el despido.

Cuando el parate, que no se sabía si iban a ser de 15 días, un mes o un año, los empresario tienen que tomar decisiones cruciales.

Puntualmente fueron casos en los cuales se les pagó, en primer término, la quincena y vacaciones no gozadas. Por convenio los empleados de este sector tienen un fondo de desempleo que se liquida en 10 días.

Así fue como se comunicó y preparó este fondo para que todos los operarios contaran con este dinero para afrontar el tiempo sin trabajo. Lo que no se pensó era que los bancos iban a estar cerrados. La plata estaba depositada, los operarios informados y los bancos no abrían. Fue así que gracias a un gerente regional, cuando se abrieron los bancos para pagar jubilados y otros beneficiarios, fueron entrando los obreros por turno para cobrar el fondo. Gracias a la pronta habilitación de la actividad todos estos empleados fueron retomados y hoy son 40% más.

Tecnología, tecnología, tecnología

En todos los casos, las primeras acciones fueron con base en decisiones tecnológicas.

“El área de sistemas ya venía trabajando un año antes de la pandemia modernizando todo. Nadie en la empresa tiene CPU, todos estamos conectados a la red. Desde el día uno, todos teníamos nuestra clave de acceso lo que nos permitió trabajar remotamente y sin perder un archivo” ejemplifica Reyna.

El trabajo en burbujas, en las áreas administrativas y comerciales fue inmediato en todo el sector pero se podía dar otro paso.

Específicamente Proaco se propuso como objetivo digitalizar en forma completa el sistema de compraventa inmobiliario, lográndolo en 14 días, dando como resultado el boleto de compraventa inmobiliario en forma virtual. Salim nos cuenta que resultó “un proceso muy ágil, con firma digital, con token digital que era incluso más seguro que el tradicional. Era algo que lo veníamos hablando desde hace tres años, pero no dábamos el salto porque nos faltaba la crisis que nos empujara a hacerlo”.

Con este envión tecnológico, Salim abrió en octubre de 2020 una nueva gerencia de “transformación digital”, para modificar digitalmente todos los procesos de la empresa y progresivamente transformarse en una empresa tecnológica que construye. “Todas las empresas vamos a ser tecnológicas en el futuro”, reafirma Salim, “quien no lo entienda se está cavando la tumba”.

Surfeando la ola

El año 2020 también permitió poner al día cuestiones internas que habían quedado pendientes por la coyuntura de 2019. Se pusieron en orden temas de planificación, de papelería y otras cuestiones administrativas.

Si bien se bajó la productividad y lógicamente el avance de las obras, internamente los equipos siguieron trabajando. “Generamos nuevas formas de metodología de trabajo ágiles, siguiendo scrum de trabajo lo que nos permitió ser más eficientes en lo administrativo”, resume Cmet.

Con su experiencia, Reyna recuerda: “Los que somos mayores hemos visto muchas crisis económicas: La híper de 1989, el “tequila” de 1995 y el 2001. Fueron crisis económicas terribles. Desde el mundo de vista económico no me preocupó tanto. Pero después del primer mes de cuarentena me empecé a preocupar porque este encierro quitaba fuerzas y se aprovechaba esta situación políticamente”. Pero esto no detuvo el empuje potenciando los medios digitales, compartimos experiencias de gestión con empresas amigas, proveedores y asesores para mejorar la contención y decisiones frente a la crisis. “Incluso se asesoró a pequeños proveedores desde nuestra

administración para que entraran de lleno en las operatorias bancarias y se los capacitó en algunos temas como el cheque electrónico, para que pudiesen operar”.

La vuelta a las obras

Los empleados de oficina trabajan en modo home office desde el primer minuto. Pero la realidad en las obras era otra.

“El área de producción pasó a cero con solo guardias mínimas, solo pudimos terminar tareas como encofrados que habían quedado armados y por cuestiones de seguridad había que acomodar. Pero todo parado”, vuelve a recordar Salim.

Pasaron entre 70 y 120 días hasta que el personal de obra pudo volver a trabajar bajo nuevas reglas.

Al retraso por tantos días inactivos se sumó el tiempo necesario para implementar los protocolos sanitarios, como también los nuevos horarios de trabajo dispuestos para que hubiera aglomeraciones. El “sábado inglés” fue eliminado porque el tiempo neto de trabajo no se justificaba por sólo medio día. Salim hace memoria contando que “entonces había menos horas de trabajo, más protocolo para el ingreso y salida y no nos habilitaban el volumen de personal que necesitábamos. Donde debía haber 100 operarios, nos habilitaban 30”.

Así se fue avanzando lentamente.

Los proveedores del sector también jugaron este partido. Según el volumen de la empresa y su capacidad de acopio de material, influyó más o menos en los ya demorados tiempos de construcción.

En las empresas con más de un proyecto, las distintas obras se “prestaban” el material, pero en algunos casos la falta de un producto hacía imposible continuar por más que se tuviera el resto.

Hubo casos específicos que grafican y explican las demoras.

A modo de ejemplo, Proaco tenía que colocar escaleras eléctricas en uno de sus proyectos. Estas escaleras estuvieron durante ocho meses en el puerto de Buenos Aires a la espera que se pudieran enviar a Córdoba. Cuando se llegó a ese momento, no se permitía viajar a los instaladores oficiales. Si las instalaban con técnicos locales la empresa proveedora no cubría las garantías. “Entonces estuve cinco meses más esperando que habilitaran a los técnicos venir a montarlas. Y si no tengo puesta la escalera, no puedo definir el nivel de piso, no puedo hacer la carpeta, poner el cerámico. Es toda una cadena. Y esto repercute en explicarle estos atrasos a los inversores y los clientes”, finaliza Salim.

Con la complejidad y complicaciones surgidas de la aplicación del aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) y el distanciamiento social, preventivo y obligatorio (Dispo) se logró conciliar las artes para que el trabajo volviera a fluir.

“Trabajamos en conjunto la Ceduc, la Cámara de la Construcción (Camarco), la Unión Obrera de la Construcción de la República de Argentina (Uocra) y la Unión de Empleados de la Construcción Argentina (Uecara), enumera Balian. “En una serie de reuniones muy rápidas, avanzamos en propuestas para el COE y a los gobiernos provincial y municipal para que nos permitieran trabajar. En junio de 2020 ya teníamos obras trabajando con restricción de personal y protocolo sanitario.

Comunicar y empatizar

Todos coinciden que la cercanía con el cliente fue clave.

Muchas decisiones se imponían por la realidad y el gran desafío fue comunicar. “Tener una comunicación eficiente, transparente y clara que siempre fue nuestro estilo”, vuelve a recordar Cmet. “Fue más fácil en 2020, porque había mucha empatía. Pero en 2021 es más complicado porque hay una mayor frustración colectiva y un humor más complicado, todos pensábamos que recuperamos todo lo que se perdió en 2020 y nos dimos cuenta de que no solo no se iba a recuperar, sino que venía con más demora. Otra decisión estratégica fue comunicar sobre avances logrados, sobre cosas concretas. No sobre nuevos proyectos y promesas” .

El producto final: cambios y expectativas

Es unánime la coincidencia que el perfil del inversor y cliente se atomizó. En la pandemia la clientela fue más de montos más pequeños y más disperso que hace dos años.

Como bien resume Cmet “este año transformó radicalmente y de manera definitiva la forma de estudiar, de comerciar y de trabajar. Y esto modificó tres productos inmobiliarios que en Córdoba eran de los más buscados: los departamentos para estudiantes, los locales comerciales y las oficinas”.

Luego del agguornamento tecnológico, se empezó a comercializar aprovechando el tiempo disponible en sus casas y frente a una pantalla de los inversores. En el momento más cerrado de la cuarentena había que salir a la cancha con un producto vendible.

“Empezamos a hacer vivos en Instagram y vender productos que la gente no necesitaba ver. Sacamos un parking de 200 unidades. Total, la gente lo toma como una inversión, no necesitaba ver una cochera”, Salim. “Le vendíamos un negocio comprando en pozo, más la ubicación y que iba a pagar 10 lo que después iba a valer 20 más adelante así se fue dando”.

Fernando Reyna recuerda que presentaron una nueva propuesta con condiciones de promoción, definiéndola como “una oportunidad de resguardo de capital única”. En Edisur, la posibilidad de contar con multiproductos fue un diferencial. “Si sólo hubiéramos tenido productos específicos como departamentos en Nueva Córdoba o locales comerciales, hubiéramos estado complicados”. También Reyna ejemplifica los cambios de tendencia ya que “desde el diseño hoy hay otras prioridades, como los balcones y espacios abiertos que son muy valorados por los clientes”.

Los cambios desde lo constructivo también tuvieron su impacto. Reyna describe que “incorporamos sistemas como el Steel Frame, el encofrado de hormigón, las aberturas de aluminio de Windplex entre otros, porque la innovación constructiva permite también adelantar las ventas”.

Balian ve una nueva tendencia en la búsqueda de espacios verdes compartidos, edificios con “perímetro libre”, que permite que la gente disfrute de aire en los cuatro frentes, entre otros.

El difícil arte de proyectar

En un país donde planear es vivir en una montaña rusa y comercializar es remar en un mercado trabado por la misma incertidumbre, los desarrollistas aún proyectan.

Los análisis y las expectativas son diversos, según las armas que cada uno posea. “Nosotros habíamos invertido mucho en tierra, en proyectos y habilitaciones previos a la pandemia. Eso es clave porque si no tenés los papeles es muy difícil avanzar burocráticamente”, comienza contando el CEO de Proaco. “Hay dos perfiles de inversor. Por un lado el que está asustado de la Argentina y busca invertir afuera o está enterrando los dólares. El otro perfil es el argentino que conoce la Argentina y sabe aprovechar una oportunidad de comprar un departamento en dólares a la mitad de precio, sabe que es el momento de entrar. El que entiende de negocios aprovechó para invertir y comprar”.

Tomando esta premisa, Reyna tiene claro que “las crisis, en el sector de la construcción, es un momento de oportunidad, porque siempre las propiedades son refugio de valor”. No obstante y más allá de la salida de la pandemia, Reyna cree que existe un problema más serio que es lo político. Porque es la primera vez que, “aunque es una oportunidad el ladrillo, la gente se cuestiona por la incertidumbre. Ve el negocio, y ante la inestabilidad política, duda”.

La burocracia es un tema

Otra coincidencia que se venía arrastrando y que potenció la pandemia fueron las diligencias administrativas ante organismos públicos.

Cuando se pudo volver a trabajar a las obras y se hacían malabarismos con los proveedores, surgieron complicaciones con las gestiones burocráticas, los permisos y las habilitaciones.

Como ya habíamos remarcado, con el cambio de gobierno los nuevos funcionarios estaban asumiendo sus cargos en febrero y primeros días de marzo, cuando irrumpió la pandemia.

Balian lo define como “una tormenta perfecta desde el punto de vista administrativo”. Sin el tiempo necesario para acortar el conocimiento entre funcionarios y planta permanente, la imposibilidad de los encuentros “cara a cara” y la necesaria adecuación tecnológica, generó un notable atraso.

No faltaron las ocasiones en las cuales “había reparticiones donde te encontrabas con la ventanilla con el cartel “Cerrado por covid” y durante un mes y medio la repartición estaba cerrada”, vuelve a recordar Salim, “explicarles a los clientes estos retrasos es muy complicado porque todo es una cadena”.

Cmet reafirma esto dado que “hay cosas que son increíbles y vos sos el que tenés que dar la cara y explicar. Lo más traumático ha sido la cuestión administrativa y burocrática en reparticiones donde la presencialidad ha sido nula”.

En el marco del proceso de las primeras habilitaciones, la Municipalidad de Córdoba innovó hacia el sector, la posibilidad que con una “declaración jurada” del profesional a cargo de la obra, bastara para habilitarla. De esta manera se instrumentó la posibilidad de declarar digitalmente cuantos metros cuadrados tiene la obra, cuantos obreros, si tiene o no muros, etc. De esta forma el ente municipal cumple el papel de policía y el profesional es quien debe conocer y hacer cumplir las leyes haciéndose responsable por esto. Balian define esto como una “buena señal” y que con su implementación funcionó bien y no hubo mayores inconvenientes. “Se gestionó intentando producir y el Estado lo entendió tomando una decisión proactiva”.

Enseñanzas a futuro

Todos estos años de batallar en un mar embravecido no ha sido fácil, pero el optimismo empedernido genera anticuerpos y busca lo positivo en todo.

En su rol institucional, Balian reconoce el trabajo en conjunto de todas las partes, resaltando también el compromiso de los gremios y su mirada proactiva. “Su interés es que sus empleados tengan trabajo y participamos en conjunto en campañas de cuidado ante el covid, lo que garantizaba que las obras continuaran abiertas. Fue positivo trabajar en conjunto”. Otra derivación del trabajo en equipo fue la creación del “Cluster de la Construcción” donde bajo el paraguas de Ministerio de Industria, Comercio y Minería, más de siete cámaras y dos gremios avanzan hacia objetivos comunes como declarar “Actividad Industrial” al sector a fines impositivos y legales.

“Éste ha sido un año muy difícil sostenerse psicológica y anímicamente. El mayor logro es llegar sano como empresa y con el equipo completo. Ese es el mayor logro y uno debe estar agradecido por esto”, resume Cmet, mientras sentencia: “Los años 2020 y 2021 nos enseñaron a ser más humildes, más profesionales, más serios”.

Por su perfil de profesor universitario, Reyna entiende una gran falencia en lo educacional y humano. Con una actividad social por fuera de la empresa, como ser tesorero en la fundación Manos Abiertas Córdoba, donde “enterramos las manos en la pobreza”, y miembro permanente de la Fundación Córdoba Mejora con un perfil del tipo educativo-empresario. Lo emociona tanto lograr que jóvenes logren sus primeras prácticas laborales, como colaborar con personas en situaciones de extrema pobreza. A pese a todo no duda en expresar: “A los jóvenes les digo que sueñen con Argentina”.

Salim entiende que no estamos todavía viviendo en una normalidad, pero empieza a ver otro ánimo para hacer cosas, para invertir, para ponerse en marcha. “Después de 2020 y 2021, entiendo que la incertidumbre se va disipando. El año 2022 no va a ser un año normal, pero si la gente empieza a tener una vida normal, la rueda se empieza a mover. Con un poco de certeza se puede volver a trabajar, a proyectar, a viajar; empezás a ver señales”.

Lo que queda

El desarrollismo no fue el sector más golpeado de la crisis provocada por el covid, pero seguramente los momentos vividos fueron lo suficientemente fuertes como para cambiar muchas visiones.

“Somos resilientes y optimistas porque a pesar de todo seguimos proyectando a dos, a cuatro o a 10 años. Y nos adaptamos al cambio. La tormenta rompió el mástil, pero hicimos remos con lo que quedó y queremos llegar a buen puerto”, resume para finalizar Balian.

La esperanza siempre está en que los distintos actores lo integran sigan generando, con trabajo, inversión y proyección, los hogares que todos nos merecemos.