

OMEGA SERVICIOS INMOBILIARIOS¹

Un día de primavera de 2008, mientras caminaba por la extensa playa de La Barrosa (Cádiz), acompañado de un antiguo amigo, el presidente de la compañía le comentaba en un modo coloquial pero cargado de sinceridad:

“A veces un hecho puntual te hace reflexionar sobre toda una etapa de tu vida. Esto me sucedió hace unos meses cuando obtuvimos la segunda certificación de calidad ISO 9001; en ese momento entendí que nuestra metodología de trabajo tenía nombre. Igual me ocurrió cuando hace 2 años me comunicaron que se había culminado el programa integral de la empresa del grupo i3 -STUCCO PRO-; entonces pensé que teníamos la respuesta para ser más eficaces en la gestión empresarial.

Hace mas de 25 años, pensé que dentro del sector inmobiliario, aquellos ciudadanos que acceden por primera vez a una vivienda, los más jóvenes y aquellos que por recursos no han podido hacerlo antes, constituían un buen nicho para desarrollar una actividad empresarial, pero había que conseguir profesionalizar los departamentos y gestionar bien los costes, ya que el precio de venta estaba intervenido.

Hoy podemos decir que lo estamos consiguiendo, lo cual no impide que sigamos pidiendo a nuestras autoridades suelo para el desarrollo de viviendas de protección pública (VPP) y actualizaciones de las áreas y de los módulos de precio para que éstos vayan absorbiendo los incrementos de costes que implican las nuevas normativas, la variación de la relación útil/construido y los costes de aplicación de los nuevos materiales, según marca el Código Técnico de la Edificación (CTE).

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Raimundo Gómez del Sol con la colaboración de D. Daniel Molleja (AD1 2007). Este caso ha sido elaborado como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Debemos trabajar a fondo y continuar actualizando los métodos que venimos utilizando para seguir haciendo una vivienda protegida digna y sobre todo de calidad.

Estamos en condiciones de poder consolidar nuestro grupo, por la mejora en planificación, por la optimización en la gestión de costes, por nuestro equipo humano y por nuestra innovación permanente.

Debemos establecer nuestros objetivos en volumen de proyectos, teniendo en cuenta nuestros recursos; podremos establecer alianzas para actuaciones con aquellas empresas que posean suelo para viviendas protegidas; y también podremos negociar con aquellas instituciones públicas que precisen desarrollar viviendas protegidas en suelo público.

Estamos en una situación que podemos ser referencia dentro del sector inmobiliario en el segmento de las viviendas protegidas (VPP). Por otra parte, vamos a ofrecer al mercado nuestra experiencia a través de las herramientas informáticas desarrolladas por la empresa del grupo -i3 Software & Business- para que aquellos empresarios del sector que quieran, puedan utilizarlas para mejorar la gestión y el control de costes, a través de los sistemas de alertas de que disponen.

Todas estas cuestiones sabes que siempre me han preocupado, pero ahora me vienen a la cabeza a modo de preguntas, en muchos casos, para saber valorar hasta dónde crecer o cuál es la ruta más adecuada para cubrir esos objetivos”.

Después de esta reflexión del presidente del grupo Omega Servicios Inmobiliarios, una cerveza en un chiringuito sirvió para pasar a temas más prosaicos.

EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA DE LA COMPAÑÍA

Omega Servicios Inmobiliarios, S. L. se fundó como compañía en el año 1.995, integrada dentro de un grupo de empresas incipiente, cuya propiedad y dirección correspondía a dos personas de dilatada experiencia en el sector inmobiliario.

En 1998, discrepancias entre ambos socios significaron la separación de Omega del citado grupo, iniciando su andadura en solitario gestionada por uno de los dos socios fundadores. La actividad inicial, después de la separación, estaba constituida por 58 viviendas protegidas en la provincia de Cádiz, sobre las cuales no podía ejercer control de gestión, ya que esta tarea era realizada por el otro socio fundador, según los acuerdos de separación firmados por ambos.

El socio fundador y actual presidente de la compañía, había desarrollado su actividad en el sector de la promoción de vivienda protegida durante más de veinticinco años. Su objetivo empresarial siempre había sido el desarrollo de una empresa dedicada de forma específica a la gestión integral y a la promoción de este tipo de viviendas. Tenía claro desde un principio “*que la clave del éxito era trabajar sobre los procesos que integran la actividad de la compañía y conseguir un crecimiento de los recursos*

humanos acompasado a los volúmenes de actividad”. Según sus propias palabras, “la gestión del citado factor humano significaba la coordinación de la actividad de las personas en un único sentido: control de costes sin afección a la calidad”.

Cuando finalmente se produjo la separación en 1999, la empresa sólo contaba con tres empleados y unos recursos propios de 120.000 euros, aportados mediante una ampliación de capital por el socio fundador. En aquel momento, se fijó como meta inmediata la obtención de suelo para el desarrollo de proyectos inmobiliarios de vivienda protegida. Este objetivo se logró mediante la adquisición a la administración pública andaluza de suelo para 19 viviendas en la provincia de Sevilla. Asimismo, se cerró un acuerdo con propietarios privados de suelo para adquirir terrenos que permitieran la ejecución de un proyecto de 36 viviendas protegidas en la provincia de Cádiz.

Previamente a la finalización de esos tres proyectos iniciales, se consiguió la adjudicación de suelo en Sevilla para 116 viviendas protegidas, así como de suelos, en diversas localidades de Cádiz, para más de 500 viviendas protegidas.

Desde el año 1999 hasta el año 2001, la compañía estuvo organizada en cuatro áreas funcionales: Comercial, Financiera, Técnica y Jurídica (**Anexo 1: Organigrama en 2001**). En total se disponía de 22 empleados, las cifras de facturación se multiplicaban y la gestión de los expedientes se solapaba, generando esto último una gran complejidad en la dirección de la empresa. Es por ello que el presidente decidió en 2001 la implementación de herramientas de software de gestión que permitieran un mejor control de la información y que ayudaran a la reducción de los errores humanos.

Asimismo, y debido al volumen de obra alcanzado, se optó por crear sociedades especializadas en las distintas áreas de actividad: Gestión del Proyecto (“Project Manager”), Gestión de Construcción (“Construct Manager”), Promoción, Gestión Patrimonial y Tecnología Aplicada. Esta nueva estructura societaria añadía complejidad administrativa al conjunto de actividades del grupo de compañías. (**Anexo 2: Estructura societaria del grupo OMEGA**).

Hasta ese momento, la dirección seguía siendo unipersonal, ejerciendo el presidente de máximo ejecutivo de la compañía. Tan solo existía una actividad formalizada de coordinación del equipo humano que consistía en reuniones semanales con los responsables de las mencionadas áreas funcionales. Se examinaba cada expediente, revisando las fechas de los hitos críticos del proceso de negocio. Del mismo modo, existía una tarea constante de información desde el área financiera hacia la presidencia, con el detalle de los datos económicos y de los flujos de caja, ya que era un criterio de la presidencia trabajar con el avance de datos semestrales.

Los indicadores de calidad en las tareas realizadas, todavía no estaban definidos, y el único criterio que se usaba en esa fecha para el control de calidad eran las reclamaciones de los clientes finales de las viviendas.