

Las ventajas de apostar al Facility Management

17-03-11 00:00

La gestión de las propiedades representa entre 25 y 30 por ciento de los gastos de una compañía. Cómo optimizarlos y generar ahorros que pueden alcanzar al 20 por ciento de los costos operativos.

Texto Enviar Imprimir Comentar Compartir

Por Lorena Obiol

Gestionar y operar permanentemente los espacios. Reunir todas las actividades que giran alrededor de los inmuebles. Alinear los activos inmobiliarios de las grandes organizaciones con sus necesidades. Operar las propiedades de los clientes y que los usuarios estén confortables en sus espacios de trabajo. Así definieron al Facility Management (FM) los CEOs y directores de las principales empresas que se dedican al negocio. "Tiene muy amplias

competencias. Abarca lo inmobiliario, la gestión de proyectos, la operación y el mantenimiento. Su foco: hacer que las empresas cuenten con espacios de trabajo que sean lo más productivo posibles desde su core", explica Herman Falgenbaum, managing director de Cushman & Wakefield. El alcance del servicio es variado y en general lo contratan las grandes corporaciones. "Las compañías que tienen un portfolio importante de propiedades y un interés de mantener el valor de esos activos", asegura Vanesa Pirani, CEO de U.S. Equities Realty para la Argentina. "Las empresas que cotizan en bolsa y las que necesitan medir su desempeño", agrega Facundo Gago, encargado de Facility Management para el cono sur de Jones Lang Lasalle. Víctor Feingold, presidente de Contract, agrega que contratan este servicio empresas que tienen gran cantidad de metros cuadrados o aquellas que lo traen impregnado en su cultura, desde la casa matriz. "Después del costo de nómina, el gasto más grande de una compañía tiene que ver con las propiedades y su gestión. Esto representa entre un 25 o 30% del total", afirma el ejecutivo. "Algunas empresas tienen más en claro las ventajas que brinda el FM y otras, generalmente de menor escala, las conocen a partir de una necesidad de remodelar o relocalizar sus oficinas", comenta Ani Rubinat, titular de Rubinat Arquitectura. En la Argentina, hay pocas empresas que ofrecen el servicio de FM de punta a punta, como Cushman & Wakefield, U.S. Equities o Jones Lang Lasalle. "Las demás prestamos un servicio parcial. Arquitectura de interiores y mudanzas corporativas, brokerage, o mantenimiento son distintas patas de este negocio", dice María Cristóbal, directora de Buenos Aires Planning.



GALERÍA

En busca de eficiencia

La cantidad de términos en inglés denota el origen del FM. La disciplina nació en los Estados Unidos hace cuatro décadas y fue ganando adeptos. De hecho, en el país hay varias empresas que incorporaron la figura del facility manager. Algunos ejemplos son Google, Procter & Gamble y HSBC. "Cuando se superan los 5.000 m2, la presencia del FM ayuda a gestionar la operación de los edificios en función del negocio de su empresa y las tareas de proyecto y obra se simplifican, porque hablamos el mismo idioma", asegura Rubínat. "Si el trabajo está bien hecho es invisible. Si la luz funciona bien, si vas al baño y hay papel higiénico, no se te ocurre felicitar al manager o encargado. Su función es visible cuando falla algo. En este rubro estás muy expuesto, porque solo apareces cuando las cosas empiezan a funcionar mal", agrega Feingold quien opina que un buen servicio de FM tiene ratios de eficiencia. "Hay que disponer de mucha gente, capacitarla y, encima, el contrato no dura toda la vida. Y cuando se entra en ritmo, llaman de nuevo a licitación y si no se vuelve a ganar, hay que despedir personal", se queja uno de los players del sector en off. "Al fin, el negocio puro de FM es malo. Salvo que haya otros intereses. Acá va por dos lados: el contrato de mantenimiento (limpieza, seguridad, reparaciones) anual de miles de pesos o el sacrificio de permanecer para estar cuando la empresa se muda, amplíe, venda o alquile. La plata importante se gana con el negocio transaccional pero el contrato permanente los pone al lado del cliente y ya están ahí cuando esto aparece", agrega otra fuente.

Como es un mercado pequeño, los jugadores se miden palmo a palmo y son muy pocos los valientes que se animan a confesar los números del negocio. En arquitectura interior y planificación de los espacios el costo del servicio oscila entre los u\$s 400 y u\$s 1.000 el m2. Si se incluye tecnología o muebles importados, el número está más cerca de los u\$s 1.000. Además, las empresas que ofrecen el servicio completo, suelen tener personal in house en las oficinas del cliente. En estos casos, se trata de recuperar el costo de esos empleados y agregarle un fee que puede resultar un valor fijo general o relacionado con cada metro cuadrado.

Junto a Carlos Burgos, el head de Corporate Real Estate en HSBC desde 1.999, trabajan 15 personas además de los servicios tercerizados. "Algunos también están in house, como U.S. Equities que hace el outsourcing de FM, es decir, la parte de operaciones. Además, tenemos estudios que trabajan con nosotros en obras y proyectos y también, brokers" dice el manager. En su área también recaen los bienes tomados en defensa de créditos que se van incorporando al banco. La entidad trasladó y unificó varias de sus sedes en donde funcionó la fábrica de Cruz Malta, frente a Parque Lezama, totalmente remodelada. "El proyecto comenzó en 2.007 y fue parte de la reconstrucción de todos los edificios centrales, que sumaban diez luego de adquirir la Banca del Lavoro en 2.006. En ese entonces, los ratios por puesto de trabajo variaban entre los 7 y los 15 metros cuadrados. Además, eran instalaciones bastante antiguas y poco productivas con gente de una misma área trabajando en cuatro edificios", analiza Burgos. La sede actual

de operaciones de HSBC alberga 1.170 personas y otras 450 trabajan en la Torre Fortabat. "Además de estos, tenemos dos edificios de servicios generales en la calle Florida y uno de contingencia en la calle Cochabamba. Entre los tres suman 1.800 personas más", agrega sin dejar de mencionar que operar el portfolio también implica ocuparse de las sucursales. "Para la mudanza armamos un comité de seguimiento. Además se hizo un fuerte plan de comunicación interna. La gente al principio se lo tomó con un poco de miedo, como cualquier cambio. En uno de los focus group recuerdo que salió que le pidiéramos a Maorí que extendiera el subte hasta Barracas. Otra cosa que lamentaba perder era Falabella y la posibilidad de hacer trámites por la zona. Sin embargo, a todos les gustaba la idea de tener un gimnasio, una terraza y comedor. El nuevo mobiliario causó un poco de ruido", sigue precisando Burgos. En el edificio patrimonial que ofrenda uno de los Quinqueta más grandes que existen, el espacio es abierto y colaborativo. Nadie, ni siquiera el CEO, tiene oficina. Hay gente que viene antes para usar el gimnasio o se va después para hacer asados en la parrilla, uno de los espacios de encuentro informales más usados. El edificio, de 14.700 m2 rentables y 22.800 m2 totales, se hizo a nuevo, sólo quedó su cáscara. El estudio de

arquitectura del propietario fue el de Berdichevsky y el nuestro fue el de Rosellini, que hizo la adecuación del proyecto base y el interiorismo. Durante la construcción no quisimos sumar la complicación de certificar Green Building, más que nada por los plazos. Pero dejamos todo listo para certificar LEED en operación y mantenimiento. Esperamos que suceda en un mes", apunta. Este año, Burgos planea abrir 20 sucursales, intervenir otras 20 y reformar ocho. "Sin dejar de ver el negocio principal, hay oportunidades de hacer negocios y de generar ingresos con el real estate. En 2009, se movieron más de u\$s 30 millones de venta de activos inmuebles para el banco y no da lo mismo hacerlo mal o bien", aclara. El HSBC tiene 153 propiedades que suman unos 145.000 m2. De estas, 64 son propias y suman cerca de 75.000 m2 con un valor de u\$s 110 millones. El resto de su portfolio es alquilado.

Flexibilidad y más

Priscila Bértiz Lanzilotti es, desde 2007, facilities manager de Google. Lideró el reciente open house (la compañía inauguró un piso en uno de los docks de Puerto Madero). "No es solo gente que se muda de un piso a otro, sino que se agregan espacios y funciones en lo arquitectónico, como el fitness corner, el brainstorming room, el mother room y el relax room, que además ofrece una clase de yoga dos veces por semana", enumera la especialista. Hoy en la compañía americana trabajan 100 personas con un promedio de 25 años, pero a diario suman gente por lo que necesitan abrir posiciones para recibir a los Nooglers (así llaman a los nuevos empleados). "Ya teníamos este piso reservado desde que tomamos el de arriba. Partimos de una idea fuerza: continuar lo existente para seguir estando en Google pero, a la vez, con una identidad propia. Por eso lo anclamos en lo portuario, para que dialogue con el entorno. Intervenir un edificio patrimonial y traer una marca joven fue un desafío. Modificamos la planta, levantamos el cielorraso para ganar espacio y tener las estructuras a la vista, eso da una imagen más industrial. El tema de los containers para las salas de reuniones simboliza el puerto", asegura. Con Contract como project manager y U.S. Equities como consultor en temas lead, con quienes tercerizan, además, todo el servicio de FM, el proyecto de arquitectura fue de Antonini Schon Zemborain. "El concepto salió de los lineamientos generales de Google: no tradicionales, transparentes y coloridos. Las oficinas de los gerentes no marcan la jerarquía con el teléfono o la silla. Todos tenemos el mismo equipamiento. Hubo mucha curiosidad y ansiedad por parte de la gente, les dimos mucha participación en el proyecto. Recibimos 418 ideas que luego fuimos votando e incorporamos al proyecto", agrega. Ahora la ejecutiva trabaja en aplicar para certificar leed en commercial interiors. Y en lo inmediato se ocupará de un sector del segundo piso, también reservado para la expansión, que estrenarán cerca de fin de año.

Otra empresa que hoy inaugura sus oficinas es MercadoLibre. En el nuevo edificio inteligente ubicado en General Paz y Panamericana, la compañía compró cinco pisos que suman 5.340 m2 para seguir creciendo. "Necesitábamos duplicar la cantidad de metros cuadrados pero, por sobre todas las cosas, no queríamos impactar en el desplazamiento de los empleados. Por eso elegimos este lugar que se ubica a tres cuadras de las oficinas anteriores. La inversión destinada a la mudanza fue cercana a los \$ 60 millones", cuenta Sebastián Fernández Silva, director de Recursos Humanos. Como se movilizó a más de 400 personas, el área de RR.HH. canalizó el trabajo en dos equipos. El de Office Management que se ocupó de la ambientación, el equipamiento y del space planning (distribución de los espacios). Mientras que el área de comunicaciones internas se encargó del flujo de información continuo entre el management y los colaboradores para canalizar dudas, ansiedades y minimizar el impacto frente al cambio. "Enviamos newsletters quincenales desde tres meses antes de la mudanza y videos que mostraban el avance del proyecto, además de las reuniones informativas", agrega Fernández Silva. El nuevo espacio tiene tres conceptos guía: mayor confort para el equipo, open space acorde con la filosofía de la compañía y oficinas sustentables y amigables con el medio ambiente. "Lo concebimos bajo un concepto green. Las instalaciones, diseñadas para causar el menor impacto ambiental, incluyen

controladores de iluminación, control eléctrico en sanitario e incluso sillas premiadas internacionalmente por sus cualidades ecológicas", concluye. Además de espacios comunes, como las once salas de reunión o los meeting tables para reuniones informales de trabajo, la nueva sede incluye cabinas telefónicas para llamadas privadas o conferencias calls, salas de videoconferencia, comedor y coffee rooms. Entre los amenities del edificio, se destaca el auditorio con acceso desde el lobby, el bar, la cancha de fútbol 5 y las cocheras de cortesía. También en Colorín hubo movimientos recientes. "Llevamos a Garín las operaciones que, desde 1944 y hasta 2011, se realizaban en el predio de Munro. Incluye la dirección, los sectores administrativos y comerciales, el laboratorio de investigación y desarrollo, el depósito de productos terminados y la logística de distribución", cuenta Christian Gaussen, presidente de Colorín. Y Dow, por su parte, planea concentrar en un solo edificio a todos sus empleados. "Además de permitirnos un crecimiento en un espacio acorde y con mayores espacios de reunión. Elegimos Madero Office porque cuenta con certificación green, de acuerdo a las normas Leed (Leadership in Energy and Environmental Design) de cuidado del medioambiente, único hasta ahora a nivel local, y por lo cual también se buscará la misma certificación para el diseño de los interiores", cuenta Roberto D'Andrea, IT & Facilities manager para la Región Sur de Latinoamérica. "El foco también estuvo puesto en la búsqueda de espacios de trabajos más flexibles, saludables, seguros, diseños abiertos y transparentes que permitan una mejor distribución luminica y a su vez una mayor interacción entre los distintos equipos de trabajo. Incluimos numerosas salas de reuniones, además de espacios relajados más informales. Sumamos una moderna infraestructura tecnológica y mobiliario acorde poniendo énfasis en el futuro desarrollo de la compañía", concluye.