

EL MERCADO DE LOS INMUEBLES PARA USO LOGÍSTICO

LA VISIÓN DE LOS LÍDERES III

› **Eduardo Bastitta**
Gerente General de Plaza Logística.



› **Herman Faigenbaum.**
Managing Director de Cushman & Wakefield.



› **Pablo Fernando López**
Gerente General de EXO Logística.



› **Marcelo Morandini.**
Director de Servicio al Cliente y Logística de
Unilever Cono Sur.



› **Jorge Tesler**
Director Ejecutivo de TGI Argentina.



EL DIÁLOGO QUE SUMA

La realidad nos desafía permanentemente. Ante un escenario de nuevas incertidumbres y cambios de contexto, y fieles a nuestro compromiso profesional con el mercado y la comunidad, optamos por analizar rigurosamente la actualidad. Creemos que el intercambio de miradas sobre un asunto en particular es una muy buena manera de desentrañar las mejores soluciones a los problemas e identificar oportunidad de negocios.

Siguiendo la línea iniciada en 2012 con el reporte “Presente y futuro de la inversión en depósitos y oficinas”, este año volvimos a apostar a reunir a líderes del mercado en una serie de mesas redondas. De allí surgieron, primero, el reporte “Los activos inmobiliarios como resguardo de valor” y, a partir de un encuentro organizado en agosto, este informe sobre inmuebles de logística.

Café mediante, conversamos sobre: ¿Cómo tomar la decisión de comprar o alquilar? ¿Cómo impacta la escala de los centros de distribución en el valor a largo plazo? ¿Cuáles son las zonas con mejores perspectivas de desarrollo?

Esperamos que “El mercado de los inmuebles para uso logístico” le resulte una herramienta útil e interesante a la hora de pensar su negocio, tanto como nos resultó a nosotros.

Herman Faigenbaum
Director General de Cushman & Wakefield.



► **Eduardo Bastitta**
Gerente General de Plaza Logística, empresa dedicada al desarrollo y provisión de infraestructura logística e industrial.



► **Herman Faigenbaum**
Managing Director de Cushman & Wakefield Argentina, compañía de servicios inmobiliarios global, con foco en Oficinas, Industria y Retail.



► **Pablo Fernando López**
Gerente General de EXO Logística, prestador de servicios logísticos por contrato para empresas en el mercado de consumo masivo, petroquímico e industrial.



► **Marcelo Morandini**
Director de Servicio al Cliente y Logística de Unilever Cono Sur y Director de Logística de Unilever American Supply Chain Company.



► **Jorge Tesler**
Director Ejecutivo de TGI Argentina, consultora en logística y organización industrial (diseño de centros y esquemas de distribución, transporte, abastecimiento, etc.).

EL MERCADO DE LOS INMUEBLES PARA USO LOGÍSTICO

La visión de los líderes III

Herman Faigenbaum (HF): *¿Qué hay que hacer con los bienes inmuebles dedicados a los centros de distribución: comprar o alquilar? ¿Cuáles son las consideraciones que debe tener en cuenta el usuario final, que va a tener sus productos en el depósito? ¿Qué es más conveniente para el proveedor de servicios?*

Marcelo Morandini (MM): En cuanto a la inversión propiamente dicha, depende del retorno que se le dé. Las empresas de consumo masivo como Unilever tienen foco en otros negocios: marketing, innovación, manufactura, asegurar los productos, la calidad y el servicio, y no en invertir en Real Estate. Desde el punto de vista logístico, hay dos cuestiones a considerar: una, el impacto de la obra, es decir, el lugar geográfico, quién es el dueño y cuáles los riesgos de la construcción. La otra es la flexibilidad y el horizonte en la logística. Al firmar un contrato a 5 o 10 años, no es posible saber cuál será el volumen del negocio en ese plazo.

Hay dos condiciones con las que es posible minimizar el riesgo: la primera es condicionar la venta del centro de distribución que se alquila al propietario. La segunda es poner una opción de compra.

Jorge Tesler (JT): La criticidad de la operación no pasa por quién es el dueño de la propiedad sino, en todo caso, por si se decide operarlo o tener un prestador del servicio. La propiedad en sí misma no tiene mucho impacto. Coincido en que la flexibilidad es fundamental: hay un problema de horizonte del planeamiento y problemas de mercado. En general, los centros de distribución son el fuelle final por donde pasan las cosas, teniendo en cuenta las escalas de las que estamos hablando, que no se cambian de una día para otro. Pero no es extraño que en dos o tres años se produzca una mudanza o

una ampliación o se vuelva necesario irse de una zona a otra: implica mucha movilidad como para hacerse propietario.

Hay que separar la operación logística del negocio de Real Estate. Un empresario mediano o chico cree que tener el centro de distribución es fundamental. Sin embargo, yo no creo que sea una buena decisión estratégica. En este sentido, hay mucho que transmitir para que los empresarios entiendan que no es ese el área donde habría que hacer la inversión.

Pablo Fernando López (PFL): Conuerdo con Marcelo en cuanto a la visión de largo plazo. Los pocos que lo comprenden así no invierten, porque ese ciclo de vida se va a cumplir y se van a quedar con un activo que no tiene valor para su estrategia a largo plazo. Desde esta perspectiva, el no invertir y alquilar a un tercero es decisivo. No sólo en las empresas de consumo masivo: tenemos clientes industriales y del sector petroquímico que tienen el mismo *mind set*: invertir en el *core* del negocio, en el proceso productivo, en el desarrollo del producto y del mercado, pero no en el movimiento físico, ni en lo que tenga que ver con la infraestructura para almacenamiento.

HF: *¿Qué le agrega a sus negocios tener propiedades para los servicios que le dan a terceros?*

Para empresas de 30.000 m2 para abajo, que son la inmensa mayoría, la eficiencia de compartir infraestructura y servicios es muy importante en el impacto tanto en los costos de construcción como en los de almacenamiento.

► **Eduardo Bastitta**

PFL: A veces nos preguntamos si realmente agrega, porque también desagrega: genera una cierta responsabilidad por cubrir esos metros cuando puede no ser lo más eficiente para el cliente. Desde el punto de vista del cliente, si concuerda con que tiene interés en esos metros, tenemos flexibilidades para brindar y agregar valor. Es más fácil congeniar que cuando hay un tercero alquilando. Es parte de la sinergia que se genera. Pero la verdad es que no lo veo como un “must”.

Una ventaja que observamos es que, cuando el cliente es estratégico y optó por nuestro predio, tenemos un nivel de flexibilidad para ofrecer crecimiento y valor que no tiene otro operador, y el cliente rápidamente encuentra ese beneficio.

JT: En nuestro país, la dificultad del prestador de servicios que tiene que encarar un cambio de *site* se da por el escaso desarrollo que hay de desarrolladores logísticos especializados en Real Estate: actualmente hay pocos casos empresariales. Visualizo un problema de madurez del mercado y un problema de oferta: no hay desarrolladores especializados en Real Estate logístico.

Eduardo Bastitta (EB): La construcción no es un tema fácil... Es uno de los principales motivos por los cuales las empresas tienden a tercerizar el proceso de desarrollo, sobre todo las multinacionales que tienen requerimientos y burocracias internas que complejizan ese proceso. Por otra parte, observo que no es fácil medir la rentabilidad del negocio inmobiliario. En un país como Argentina, la rentabilidad anual no suena tan atractiva, y mucho menos para una empresa multinacional donde el costo de oportunidad de ese CAPEX es muy alto debido a la existencia de posiciones sólidas en mercados que presentan

oportunidades de inversión permanentemente. Por eso en todos lados la tendencia más fuerte sigue siendo el alquiler, incluso en nuestro país, a pesar de que tiene un mercado de desarrolladores muy inmaduro.

A esto hay que sumarle las ventajas de los parques logísticos para los usuarios. Para empresas de 30.000 m2 para abajo, que son la inmensa mayoría, la eficiencia de compartir infraestructura y servicios es muy importante en el impacto tanto en los costos de construcción, gracias a compartir la infraestructura, como en los de almacenamiento, mediante la posibilidad de compartir los servicios. Por ejemplo, nosotros estamos implementando un proyecto de seguridad compartida muy ambicioso, con impactos de hasta el 15% en el costo de almacenamiento de nuestros clientes. A través de sistemas inteligentes y cámaras, podemos centralizar la seguridad interna de los depósitos de varias empresas. Hay muchas cosas que se pueden hacer en el marco de un parque multicliente por encima de los servicios básicos de seguridad, mantenimiento y limpieza.

HF: El Real Estate tiene una característica particular: tiene rentas corrientes y apreciación de largo plazo, en la medida

en que no haya obsolescencia. ¿Cómo se considera la obsolescencia de las construcciones? ¿Cuánto se apuesta a la renta corriente y cuánto a la apreciación de largo plazo?

EB: Cuando alguien analiza este negocio, se guía mucho por la intuición. Es relativamente fácil medir la renta, que está en el orden del 12 o 13%, pero luego hay que restarle algún grado de obsolescencia y sumarle una apreciación del activo a largo plazo. Esto último puede darse o no, en función de la ubicación y los usos, porque uno nunca sabe con certidumbre qué le depara el día de mañana a ese depósito y a esa ubicación. Nosotros fuimos tomando muchas decisiones de inversión relacionadas con este "estar mirando" a 10, 20 o 30 años. Esas decisiones nos han llevado a definir las ubicaciones y a establecer que no desarrollamos naves aisladas sino

'Mejor cuanto mayor es la escala', hasta un punto en el cual se pierde el control, se pierde sinergia y la curva de rendimientos decrecientes se vuelve hacia atrás.

▶ **Jorge Tesler**

únicamente en parques logísticos en zonas que ya tienen cierto grado de industrialización. Eso nos asegura que el día de mañana va a haber inversión en infraestructura y en accesos, ya que vamos a tener una fuerza conjunta que va a evitar que esa zona se sature. Otra definición es que sólo construimos máxima calidad de desarrollo, porque es cierto que hay obsolescencia: pasa mucho en naves que nosotros hemos visitado.

En concreto, diría que no hay una única respuesta. Hay mucho de intuición, de pensar en el cliente, si le alquilo por ejemplo a Unilever. Unilever va a seguir estando, y si no, alguien va a necesitar esta ubicación el día de mañana. Y quién sabe, el día de mañana la misma tierra puede ser ideal para construir un shopping. Ahí está lo difícil del negocio y lo mejor es la magia que tiene...

JT: Yo apostaría más en ubicaciones, pensaría en lugares donde hoy haya un poco menos de densidad, porque mi experiencia es que lo urbano te va cercando. Entonces, lo que hoy es bueno o muy bueno, dentro de poco es peor, y a lo mejor dentro de un año ya no tiene accesos... Hay que hacer mucha futurología para decir en qué lugar puedo estar dentro de 10 años, y ese es el desafío fundamental de los desarrolladores.

HF: ¿Cómo impacta la escala de los centros de distribución en el valor a largo plazo?

PFL: Hay que tener en cuenta la escala del cliente. Las empresas más chicas, que tienen que ir a un multicliente, no pueden instalarse a 80 ó 100 km de distancia, ni es posible construirles 20.000 metros, porque no crean el resto de las condiciones de infraestructura necesarias como para subsistir. Pero las decisiones se relacionan con la necesidad del cliente o del grupo de clientes y con cómo logran la sinergia para tener una economía de escala en una visión de proyecto logístico.

JT: Hay mercados a los que estar a 36 km de la ciudad de Buenos Aires no les implica nada. Es más, tienen que estar cerca de donde están sus clientes o, por ejemplo, cerca del paso a Brasil. Por otra parte, una debilidad de Argentina es el incumplimiento del desarrollo y el planeamiento urbano.

HF: ¿Cuáles son las zonas para instalarse que ya están saturadas, que no admiten más desarrollo o que están sobrebasadas? ¿Cuáles son las que prevalecen y cuáles están por venir? ¿Cómo hacen esa evaluación?

EB: Cuando definimos un espacio para

Si la logística es ineficiente, más allá de los costos agregados, no se llega a alcanzar el nivel de servicio necesario. Entonces se entra en la peor ecuación: costo infinito y servicio decreciente.

▶ **Marcelo Morandini**

instalarnos, lo que miramos es el desarrollo industrial que tiene la zona. Lo que suele pasar con las saturaciones de los accesos en zonas con abundante industria es que la fuerza económica interna termina presionando sobre la infraestructura y ésta se corrige. Lo que vemos, en cambio, es la debilidad de quedar solo cuando uno intenta ser precursor en una nueva ubicación. Una situación de saturación en el acceso de un Parque Industrial importante puede durar 1, 2 ó 3 años, pero no 10. Las obras que se están haciendo en todo el acceso de Henry Ford, en la zona del triángulo y en el Parque Industrial Pilar son prueba de esto. Y la clave para nosotros fue instalar nuestros parques en zonas que tuvieran peso, en el sentido de la envergadura de los asentamientos industriales y logísticos.

En términos de qué va a pasar el día de mañana, ya no queda más espacio para desarrollar grandes plantas o grandes parques en zonas a menos de 40 km del eje de la ciudad. Lo que hay es malo: tierras bajas o con malos accesos, con mala infraestructura o demasiado urbanizadas y sin zonificación industrial. Entonces, se comenzará a desarrollar en zonas más lejanas. Lo que vemos a largo plazo es que en nuestros Parques Logísticos habrá centros de distribución que provean servicios mucho más intensivos, más capilares, donde el metro cuadrado valdrá más. Por último, creo que las zonas que se desarrollen tendrán también que ver con lo que pase con los puertos y la red ferroviaria.

HF: Si hubiera buenas vías férreas y mejores autopistas, se distribuiría mejor... En la zona Sur hay petroquímicas, sector industrial y el retail con necesidad de distribución. En zona Norte se ven más empresas de consumo y sector industrial.

EB: Nosotros hicimos un relevamiento a lo largo de la autopista Buenos Aires - La Plata. A la zona sur le falta desarrollo



porque no hay mucha tierra y la que hay es bastante mala. Hoy, la demanda que tenemos es para zona norte.

JT: Esto se tiene que analizar mirando las cadenas productivo - logísticas. Ahí se hace evidente dónde podría haber más desarrollo. La zona centro - norte del país es donde hay más acumulación de industrias y más necesidad de transporte. El norte está caracterizado por las cadenas industriales, de consumo masivo o de bienes durables.

En Argentina son pocas las empresas que proyectan y planifican la logística a largo plazo y, con un contexto como el que a veces tenemos, es un cocktail explosivo.

▶ **Pablo Fernando López**

HF: ¿Cuál es la importancia de la escala del centro de distribución dentro de su estrategia? Las operaciones logísticas propias, ¿se benefician de tener una escala? ¿Cuanto más escala, mejor, o llega un punto en el cual es indistinto?

JT: Es bueno hasta un punto en el cual se pierde el control, se pierde sinergia y la curva de rendimientos decrecientes se vuelve hacia atrás. Se pueden conseguir muchos beneficios, mayor masa crítica, pero llega un momento en el que empiezan los problemas: hay que agrandar el vestuario, poner más comedores, más colectivos para la gente. En algún momento la curva se empieza a venir abajo porque es inmanejable...

MM: Tampoco pasa por el tamaño del depósito, porque depende de la logística interna, de los servicios y hay un riesgo de la operación misma, ya sea propia o de un operador logístico.

EB: Respecto de los parques, es una curva que tiene un máximo y después empieza a decrecer. Entendemos que la medida que debe tener un parque es entre 15 y 25 hectáreas; si nos pasamos de ahí, empezamos a generar ineficiencias. Si tuviera un predio muy bueno de 50 hectáreas, haría dos parques en lugar de uno.

JT: En logística es muy difícil hablar de estas cosas en términos generales, porque cuando se segmentan los mercados y se consideran las tipologías de las empresas, es evidente que son mundos diferentes. Por ejemplo, el sector de la distribución de materiales de oficina es un mundo grande que tiene una estrategia que no se relaciona en nada con el mundo del consumo masivo y de la alimentación. Ahí hay un mercado que no está capturado por la logística ni por esta práctica de visión a largo plazo.

HF: Muchas empresas tienen logísticas con ineficiencias, pero en el momento de tomar la decisión de cambiar se enfrentan ante el riesgo que implica desde hacer el negocio inmobiliario hasta mudarse. Esto los paraliza y la decisión es postergada, lo que termina produciendo perjuicios internos significativos. Aún así, no se toma la decisión. ¿Cómo han vivido en sus experiencias estos procesos y cómo les parece que es la mejor forma de abordarlos?

JT: En mi experiencia, la gente, mientras pueda postergar la decisión sin que le llegue la soga al cuello, lo hace. Las compañías que tienen recursos propios se organizan y saben que eso tiene un costo. Las que no, tratan de dilatar la decisión hasta que ven que ya no tienen más capacidad.

MM: Según de qué empresa se trate, la logística puede robarle entre un 5 y un 8% del "turn over". En el caso de frío, helados, congelados, puede ser del 15%, un número tremendo. El otro punto es el nivel de servicio que exigen los clientes y





Nuestro mercado está crónicamente sub-ofertado. Ahí hay una dificultad pero también una oportunidad. Aquellos que asuman el desafío e inviertan a largo plazo en este tipo de inmuebles tendrán el potencial de un excelente negocio entre manos.

► **Herman Faigenbaum.**

el que la compañía quiere comprometerse a dar. Si la logística es ineficiente, más allá de los costos agregados, no se llega a alcanzar el nivel de servicio necesario. Entonces se entra en la peor ecuación: costo infinito y servicio decreciente.

JT: Aunque el personal no es una cuestión específica del Real Estate, hoy por hoy es un elemento de decisión. Hay muchos casos en los cuales las empresas no pueden tomar una decisión de cambio porque están viendo cómo negocian la salida con el personal.

PFL: En Argentina son pocas las empresas que proyectan y planifican la logística a largo plazo y, con un contexto como el que a veces tenemos, es un cocktail explosivo. Si no existe la certeza de que el cambio va a ser poco traumático,

tal vez se prefieren los costos de la ineficiencia. Analizar un cambio o no de depósito es muy complejo: es necesario tener en las compañías las herramientas para el análisis, convicción y madurez.

EB: Nosotros vemos este proceso en las compañías que son potenciales clientes: lleva muchos años y es una decisión que en general terminan tomando una o dos personas dentro de la empresa. La figura de los proveedores de infraestructura al estilo de Plaza Logística no existía hace algunos años. El decisor ni siquiera tenía ese apoyo fundamental que consiste en contar con uno o más proveedores para hacerlo. La consultoría en logística tampoco estaba tan desarrollada. Pero de a poco se va generando un marco de actividades que acompañan estos procesos.

JT: Los que estamos en la actividad tenemos que promover el desarrollo de modelos multicliente. El beneficio no es sólo para las empresas que puedan utilizar los servicios de espacios logísticos, sino inclusive a nivel global, a nivel país, a nivel zona o región. Y como acá hay muy poca afinidad o apego a la asociatividad, hay más trabajo que hacer para promover el cambio de mentalidad del empresario, algo que no es estrictamente técnico o logístico. Cada uno lo hace desde diferentes lugares, pero ese es el desafío que tenemos por delante para que el Real Estate en esta especialidad

tenga un desarrollo más parecido a lo que pasa afuera del país.

HF: Nosotros vemos en todos los ámbitos de Real Estate comercial la crónica dificultad de financiamiento que hay en nuestros mercados, que ha determinado que no haya empresas o individuos o desarrolladores que tomen a su cargo la consolidación de demandas más grandes, para luego poder segmentarlas y alquilarlas o venderlas a terceros. Entonces, nuestro mercado es un mercado que está crónicamente sub-ofertado. Ahí hay una dificultad pero también hay una oportunidad. Creemos que aquellos que asuman el desafío e inviertan a largo plazo en este tipo de inmuebles tendrán el potencial de un excelente negocio entre manos.

UNA VISIÓN CORPORATIVA

¿Cómo se toman las decisiones sobre los inmuebles para uso logístico en una gran empresa? El Director de Servicio al Cliente y Logística de Unilever Cono Sur, Marcelo Morandini, comparte su experiencia en la multinacional, que pasó recientemente por un exitoso proceso de cambio.

Morandini comenta que hace unos años Unilever creó la visión de duplicar el tamaño del negocio en 5 años a nivel mundial, con menor impacto ambiental que los valores de ese momento. Cada filial la replicó a su escala y se propuso llegar a esa meta. Afirma que “en nuestro caso, analizamos la logística para acompañar ese crecimiento y trabajamos en una *master plan* a 5 años que, entre otras cosas, nos permitió definir que el centro de distribución ya no estaba en un lugar estratégico y tampoco tenía capacidad de almacenaje y despacho acorde con el crecimiento proyectado”.

“Luego de una ingeniería de detalle y prefactibilidad del proyecto -relata el directivo-, hicimos un *bidding*, analizamos muy bien las propuestas, considerando la oferta comercial y el proyecto logístico, y estudiamos muy en detalle el lugar físico donde instalar nuestra operación”.

Morandini afirma: “finalmente, elegimos un lugar que contempla nuestra logística (picos de 800 camiones por día proyecta-

dos al 2015/2016) y que también implica un bajo impacto ambiental y en el barrio. Optamos por la modalidad *Built to Suit*, quedándonos nosotros como inquilinos. Hicimos una análisis y concluimos que consumo masivo vende el 3% de CABA hacia el Sur (es decir, hasta Islas Malvinas) y el 50% de CABA hacia el Norte. El 45% restante se vende en GBA. En Unilever exportamos el 90% de la producción de aerosoles a Brasil. Por año, 170 mil toneladas salen a Uruguay, Brasil y Paraguay. Entonces nuestra mayor actividad se concentra en Zona Norte y decidimos estar en esa zona”.

Actualmente Unilever cuenta con dos centros de distribución: uno de productos de limpieza e higiene personal de 50.000 m² en Tortuguitas y el nuevo de 40.000 m² para almacenar alimentos en Fátima, pero en el futuro Unilever podría concentrar en un único gran centro de distribución toda su actividad. Agrega Morandini: “En su momento, nos concentramos en mejorar nuestra logística interna y resolver el problema crítico de la cantidad de *overflows* o depósitos satélites que teníamos, ya que estábamos con 50.000 pallets adentro de nuestro centro de distribución y 25.000 afuera”.

Las mudanzas no son sencillas. En el caso de Unilever, Morandini recuerda: “lo primero que hicimos fue armar un *Business Case Draft* en dos etapas y

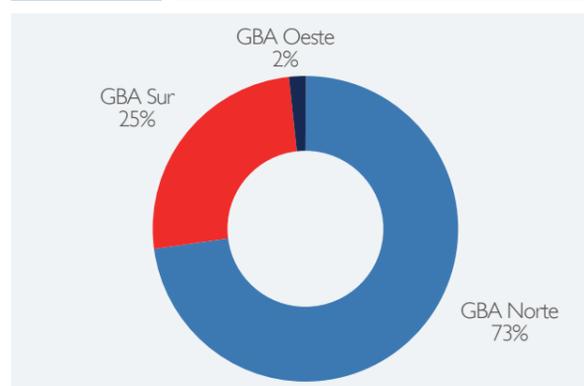
presentarlo a la Dirección. Además, se trabajó internamente en varios *workshops* sobre el impacto que la mudanza generaría en cada departamento. Se trató de satisfacer a cada área, con lo cual, afirma Morandini, “nuestros socios eran todos”.

Y admite: “no estuve solo para empujar el proyecto. En este proceso fue fundamental el equipo armado por la Ingeniera Natalia Enriquez y dos Analistas de Ingeniería, más obviamente todo el soporte de las áreas *partners* (IT, Legales, Procurement, Distribución, Operaciones, Seguridad y Medio Ambiente, RR.HH., etc.) quienes trabajaron juntos en los pliegos y contratos, ingeniería de detalle de la construcción, ingeniería logística, requerimientos y certificación LEED, el plan de mudanza, construcción, la parte logística, el monitoreo de la obra y la mudanza. Y se logró el objetivo final de mudar una operación muy compleja sin disrupción del servicio, demostrando que no hace falta un equipo tan grande para manejarlo”.

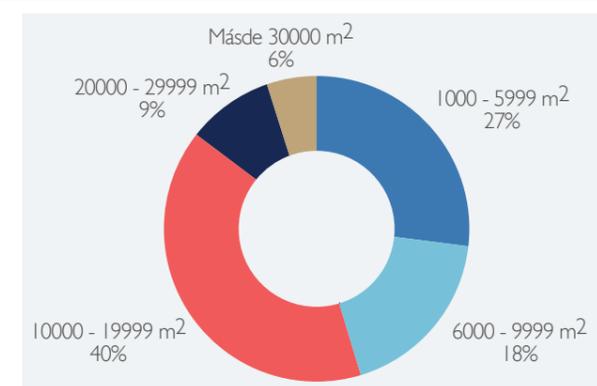
Morandini concluye: “mientras se desarrolla este proceso, está la presión de Costos y la consigna de que todo debe salir bien. Si algo sale mal, los reclamos serán de toda la compañía. Eso da un poco de escalofrío. Pero si el proceso se encamina de forma correcta, la satisfacción de que salga todo bien es impagable”.

LOS DATOS DEL SECTOR

Depósitos Premium de la Región Metropolitana de Buenos Aires destinados a alquiler y con una superficie de 5.000 m² ó más.



Distribución geográfica de los depósitos



Distribución de depósitos por rango de tamaño

NUESTRA EMPRESA

Cushman & Wakefield, empresa global de servicios inmobiliarios, se fundó en New York en 1917. En el año 2000 se estableció la filial Argentina que ofrece una amplia gama de servicios premium orientados a corporaciones e inversores. La compañía se distingue por la excelencia en la atención al cliente, regida por estándares de calidad internacionales y un equipo de profesionales altamente capacitados.

LOS SERVICIOS

BROKERAGE	Representación de inquilinos / compradores Representación de propietarios / vendedores Oficinas Industrias y distribución Locales comerciales Terrenos
PROJECT MANAGEMENT	Gestión de proyectos Sustentabilidad - Green Buildings
GESTIÓN Y OPERACIÓN DE PROPIEDADES	Property Management Facility Management Administración de consorcios Clase A Mantenimiento edilicio
CAPITAL MARKETS	Valuaciones Investigación de mercado Gestión de inversiones inmobiliarias
CLIENT SOLUTIONS	Consultoría estratégica Consultoría en proyectos inmobiliarios