Equilibrio financiero en las nuevas ciudades japonesas

Máxima rentabilidad en cada fase del proyecto

Los proyectos financieramente desequilibrados han aumentado en los últimos años en la construcción de nuevas ciudades en Japón. La clave para evitar el problema está en la reducción de intereses a largo plazo. Sin embargo, los gobiernos locales tienen una dificultad añadida: el aumento excesivo de los gastos a corto plazo, para lo cual el autor propone la adopción del "pensamiento administrador" del sector privado.

Katsuya Masuda

Los proyectos de desarrollo de nuevas urbanizaciones en Japón suelen ser realizados por empresas públicas, gobiernos locales o empresas privadas. Las entidades que llevan a cabo los proyectos son responsables de todas las fases del desarrollo, desde la planificación hasta la venta. Un factor principal del capítulo de gastos es la adquisición del suelo, su urbanización, la construcción de instalaciones públicas y los intereses. En el caso de proyectos realizados por empresas públicas, son financiados mediante subsidios adicionales y facilitados mediante préstamos a bajo interés por el Tesoro y el Fondo Nacional de Préstamos.

Asi pues, excepto en la construcción de infraestructuras o instalaciones públicas, los proyectos de desarrollo de nuevas urbanizaciones en Japón utilizan un sistema de contabilidad económicamente independiente, financiado con los beneficios de la venta del suelo. Sin embargo, en los últimos tiempos, en Japón ha aumentado el número de proyectos financieramente desequilibrados.

BUENOS Y MALOS

Si observamos los proyectos de desarrollo de las nuevas urbanizaciones llevados a cabo por las empresas públicas, podemos diferenciar entre bien equilibrados y desequilibrados.

El primer tipo es el financieramente desequilibrado. El análisis de la estructura de beneficios ha puesto de manifiesto unas características comunes de los proyectos financieramente desequilibrados, tales como:

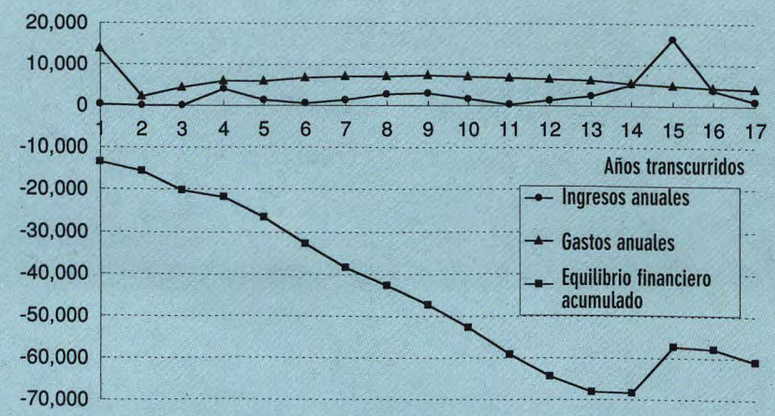
- □ urbanización fuera de plazo;
- □ proceso lento de venta de suelo;
- □ acumulación de intereses.

El ejemplo de mayor desequilibrio es el siguiente: la figura 1 se refiere a la tendencia de ingresos y gastos. La figura 2 significa estructura de gastos. Pasados diez años, los intereses se han ido acumulando cada vez más. La razón se expone en la figura 3, que muestra la tasa de transferencia del suelo. En esta figura se aprecia que el tiempo inicial de venta, ocho años desde su comienzo, es demasiado tardío y muy lento. Después de 18 años desde su inicio, la tasa de transferencia no ha alcanzado el 20%.

De nuevo, el análisis de la estructura de beneficios ha revelado una serie de características comunes a los proyectos financieramente bien equilibrados, tales como:

1) Ingresos generados de las ventas de suelo en las fases iniciales.
2) Amplio espacio para uso público o comercial.
3) Ventas en bloque de terrenos para constructores de viviendas privadas.
4) Bajo coste de adquisición de suelo y menos factores secundarios que elevan los gastos de urbanización y construcción.
5) Proyecto realizado cuando y donde se produce una alta demanda de vivienda.

FIG. 1. TENDENCIA DE INGRESOS Y GASTOS (EJEMPLO NUEVA URBANIZACIÓN A)
(Un millón de yenes=10.000 dólares EEUU)



En la denominada "gestión de proyectos" es fundamental acortar el periodo de duración de cada fase.`

FIG. 2. ESTRUCTURA DE GASTOS (EJEMPLO NUEVA URBANIZACIÓN A)
(Un millón de yenes=10.000 dolares EEUU)

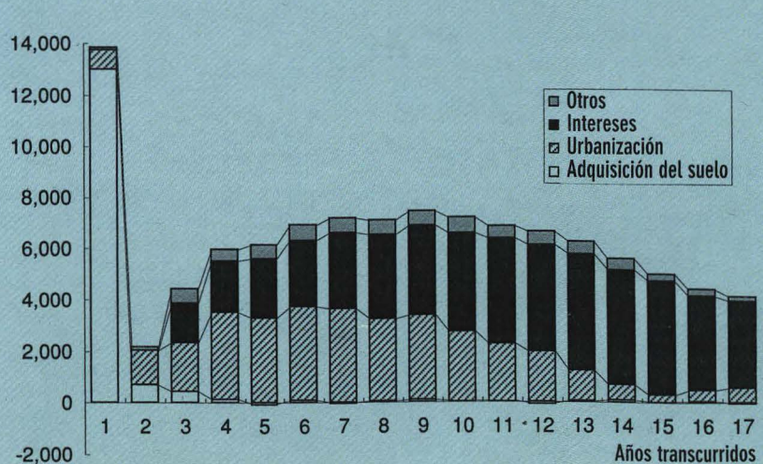
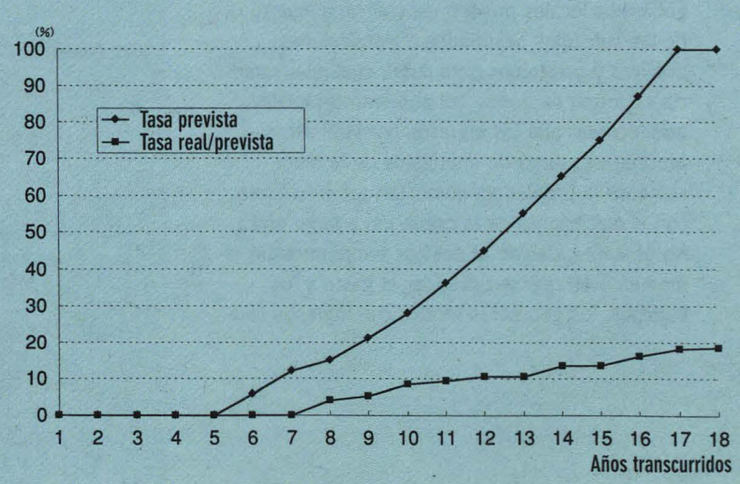


FIG. 3. TENDENCIA DE TASA TRANSFERIDA (VENTAS) (EJEMPLO DE NUEVA URBANIZACIÓN A)



Ultimamente, las empresas públicas presentan muchos proyectos en números rojos.

La figura 4 muestra los ejemplos bien equilibrados. Esta nueva urbanización se completo en 14 años, lo que supone un ritmo más rápido que las otras. En última instancia, se logró un ritmo financiero acumulativo. La razón principal puede verse en la figura 5: se vendieron amplias superficies de suelo para uso público y comercial en las primeras fases, cuando habían transcurrido de cuatro a seis años. La segunda razón se muestra en la figura 6. El ritmo de las ventas de terrenos para viviendas es más rápido debido a las ventas de "paquetes" de terrenos a constructores privados.

Las urbanizaciones retrasadas con respecto al calendario previsto, y de lento avance en la venta de suelo, tienen como resultado una acumulación de los intereses. En los proyectos financieramente desequilibrados, más de un 50% del gasto se destina al pago de los intereses anuales. La clave para mantener el equilibrio financiero, por consiguiente, está en reducir los intereses a largo plazo, ya que los proyectos de creación de nuevas urbanizaciones suelen tardar hasta 20 años en terminarse.

IMPACTO EN LOS GOBIERNOS LOCALES

En Japón, la estructura financiera de los gobiernos locales como comunidades básicas se describe según la fórmula de "30% de autogobierno", dado que los los ingresos por impuestos locales suponen aproximadamente un 30% de los ingresos totales . Desde el punto de vista de los gobiernos locales, los proyectos de creación de nuevas urbanizaciones no siempre son bien acogidos. Es un hecho generalmente reconocido que los proyectos de creación de nuevas urbanizaciones suponen para el gobierno local necesidades adicionales de preparación de instalaciones públicas (escuelas, parques y sistemas de desagüe, etc.). Además, se produce un aumento de los gastos corrientes para asuntos generales y gastos sociales debido al aumento de la población. Con respecto a los ingresos, los gobiernos locales pueden esperar un aumento de los subsidios destinados a instalaciones públicas y préstamos para cubrir cualquier carencia en forma de bonos del gobierno local. Hay que recordar que los ingresos por impuestos, procedentes tanto de impuestos de la renta como de la propiedad, aumentan también junto con el crecimiento de la población a largo plazo. No obstante, debido al desfase temporal entre el momento en que se producen el gasto y los ingresos, los gobiernos locales con ingresos limitados se ven obligados a emitir bonos para cubrir el deficit previsto.

Para hacer frente a esta situación, las empresas públicas han establecido un sistema para sufragar el volumen total de gastos del gobierno local y permitir el reembolso a largo plazo (según el aumento previsto de los ingresos por impuestos). Este sistema ha sido una gran ventaja para que las empresas públicas pudieran emprender nuevos proyectos de desarrollo de nuevas urbanizaciones.

El Instituto de Invstigación de Nomura ha desarrollado un modelo para calcular el impacto financiero de una nueva urbanización sobre las finanzas del gobierno local. Sobre la base de esta estimación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1) El impacto de los mayores ingresos supera a los gastos, lo cual tiene un efecto positivo sobre el equilibrio financiero.

Concretamente, además de un aumento de la recaudación tributaria, los gobiernos locales pueden tener la expectativa de transparencias financieras procedentes del Gobierno central, que incluyen subsidios y ayudas oficiales.

Se observa una rápida expansión de la fuente de ingresos disponibles después del asentamiento de nuevos habitantes, lo que a su vez produce oportunidades de inversión en otros campos.

2) Los emplazamientos industriales o comerciales tienen un impacto financiero superior al de un emplazamiento de viviendas. Los ingresos por impuestos por unidad generados por un emplazamiento industrial/comercial son varias veces superiores al de un emplazamiento de vivienda.

Los primeros producen un mínimo incremento en los gastos administrativos corrientes, ya que se requieren pocas inversiones para casos como escuelas y asistencia social.

3) El efecto económico residual, de carácter secundario, tiene un impacto mínimo sobre los ingresos por impuestos. El impacto económico de las actividades de construcción, consumo y empresariales genera sólo miles de decenas de dólares USA por cada 100 hectáreas.

GESTIÓN DE PROYECTOS

La construcción de nuevas zonas urbanas tiene un impacto positivo sobre las finanzas de los gobiernos locales a largo plazo, pero existe un sistema para evitar un aumento excesivo en los gastos a corto plazo. No obstante, en Japón, los proyectos de nuevas zonas urbanizables se enfrentan con dificultades para sostener una administración económicamente independiente, debido al pago de los intereses acumulados.

Como medida eficaz para afrontar este problema se propone "la gestión de proyectos", que se centra en el "pensamiento administrador" del sector privado, para con-seguir la eficiencia y la rentabilidad de los proyectos, mediante la gestión de cada fase de su desarrollo.

Los proyectos de nueva urbanización tienen una estructura característica que requiere inversiones a gran escala en la fase incial y la generación de ingresos más adelante. Teniendo esto en cuenta hay que fijarse en los siguientes aspectos:

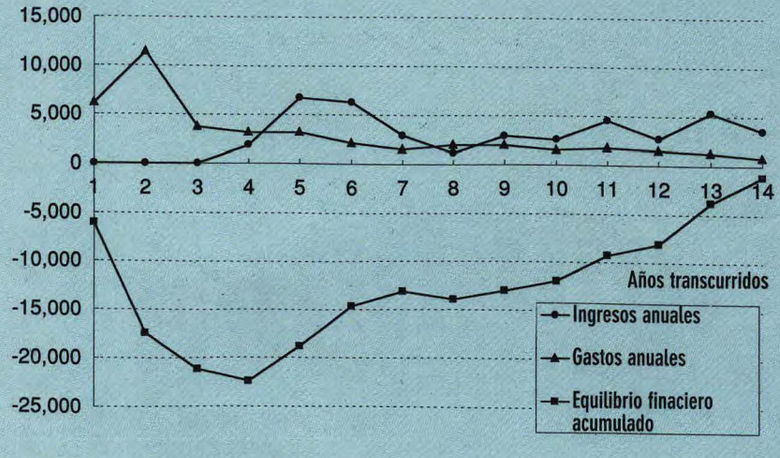
- □ Acortamiento del periodo de funcionamiento en cada fase.
- □ Generación de ingresos en la fase inicial.
- □ Reducción de los gastos en la fase inicial.

La estructura puede verse en la figura 7. Concretamente, el acortamiento del funcionamiento en cada fase influye sobre la rentabilidad de los proyectos para suprimir la acumulación de intereses en las fases posteriores.

En caso de que un proyecto sea realizado por

FIG. 4. TENDENCIA DE INGRESOS Y GASTOS (EJEMPLO NUEVA URBANIZACIÓN B)

(Un millón de yenes=10.000 dólares EEUU



Las urbanizaciones de lento avance en la venta del suelo tienen como resultado una acumulación de los intereses.

FIG. 5. ESTRUCTURA DE GASTOS (EJEMPLO NUEVA URBANIZACIÓN B)
(Un millón de yenes=10.000 dólares EEUU)

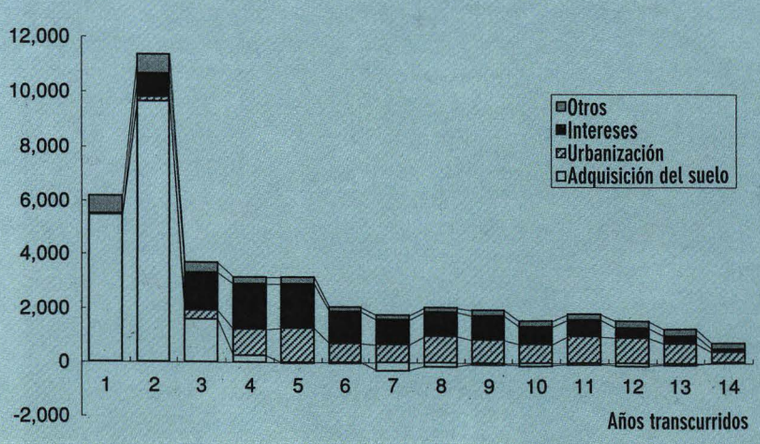
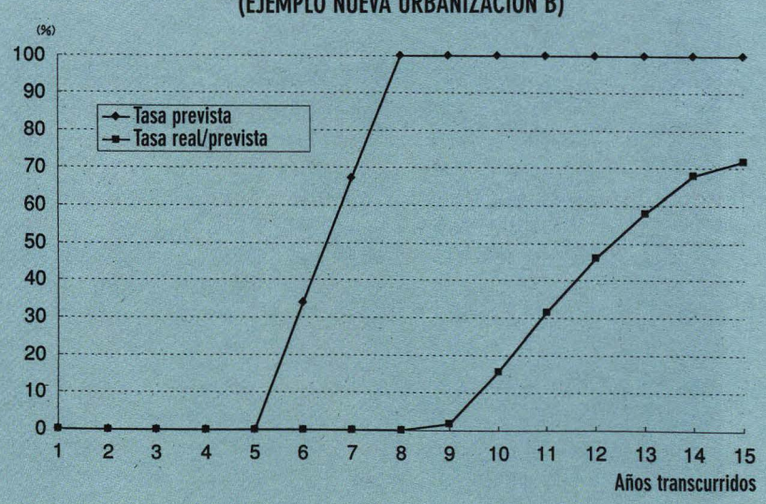


FIG. 6. TENDENCIA DE TASA DE TRANSFERENCIA (VENTAS) (EJEMPLO NUEVA URBANIZACIÓN B)



Para afrontar el problema del desequilibrio se propone adoptar el "pensamiento administrador" propio del sector privado.

el sector público, el "pensamiento administrador" suele recibir menos atención, o incluso es olvidado, en las fases de lanzamiento y venta, lo que desemboca en un periodo amplio para la terminación y el trastorno del equilibrio financiero.

CUATRO FASES

El proyecto suele dividirse en cuatro fases: plan, lanzamiento, construcción y venta.

FASE 1

INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN

El punto esencial que hay que considerar en esta fase es "Como preparar un plan financieramente equilibrado". Podemos destacar cuatro aspectos de este punto:

□ Plan bien organizado.

□ Estimación de gastos y establecimiento de una estrategia para la reducción y cobertura de gastos.

□ Estimación de las ventas de suelo y previsiones de demanda (especialmente, no sobrestimar la venta del suelo).

FASE 2

COOPERACIÓN CON LAS COMUNIDADES LOCALES

Incluye la adquisición de terreno y la preparación para la construcción. Los plazos de esta fase, en los proyectos bien equilibrados, son más cortas que las demás. Hay cuatro puntos que se deben considerar:

□ Cómo realizar la adquisición de terrenos sin complicaciones.

□ Cómo reducir los gastos de construcción y los intereses generados con la misma.

□ Cómo gestionar los fondos de forma eficaz (por ejemplo, búsqueda de un préstamo barato).

□ Cómo ser flexibles para afrontar posibles cambios de planes (viabilidad de cambios económicos para mantener el equilibrio financiero).

FASE 3

CONSTRUCCIÓN

Dado que los gastos son inevitables, hay tres puntos esenciales:

□ Cómo administrar el proceso de manera racional.

□ Cómo conseguir adelantar el tiempo de venta del suelo.

□ Cómo establecer un sistema de construcción que tenga en cuenta las condiciones de mercado.

FASE 4

VENTA

En este periodo sólo tenemos que pensar en la venta.

Hay dos puntos básicos a tener en cuenta:

□ Cómo vender rápidamente

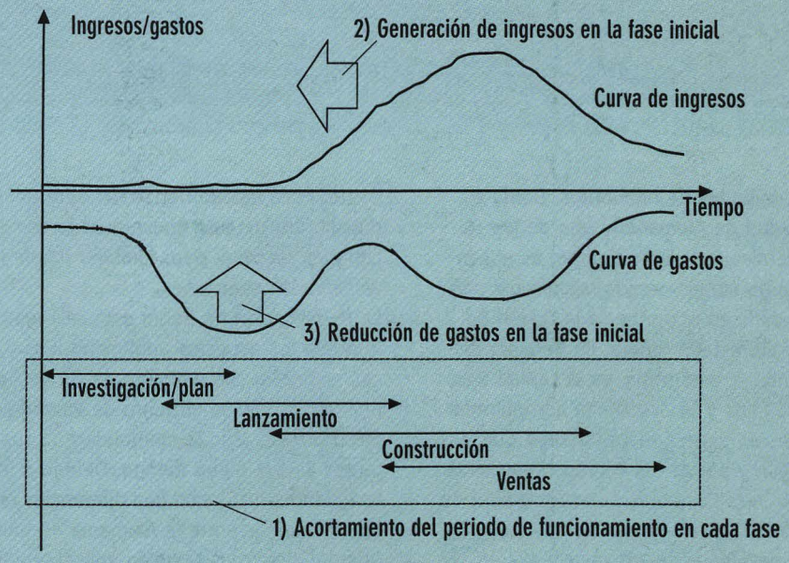
Por ejemplo, conexiones con el gobierno local o con constructores privados de viviendas, o asignación de personal de ayuda a corto plazo.

□ Cómo vender a un precio elevado (por ejemplo, competitividad de ventas, publicidad intensiva, dirigirse a sectores de ingresos elevados).

Recientemente, el Gobierno central japonés está debatiendo la posibilidad de que las iniciativas de cooperación pública en la creación de nuevas zonas urbanas sean organizaciones de gestión privada. Confiamos que muchas personas participen en la discusión sobre la "gestión de proyectos".

Katsuya Masuda, Investigación y Asesoramiento
Nomura Research Institute, Ltd. Japón

FIG. 7. LA ESTRUCTURA DEGESTIÓN DE PROYECTOS



LAS CUATRO FASES INDICAN:

1. Fase de investigación/planificación: Periodo desde la concepción y el diseño hasta la formulación del presupuesto
2. Fase de lanzamiento: Periodo desde la adquisición del suelo hasta el inicio de la construcción
3. Fase de construcción: Periodo de urbanización y preparación de infraestructuras e instalaciones urbanas
4. Fase de venta: Periodo de ventas de terrenos e instalaciónes.

NEEDS IN PROMOTING NEW TOWNS

The promotion of New Towns must be profitable, or at least self-financing. This thesis is supported twofold, by the economic theory behind new towns and by the experience of the first generation of fourteen new towns in Great Britain.

Almost all fourteen first generation new towns planned between 1946 and 1955 were profitable in monetary terms, and were even disconcertingly profitable during the 1970s.

Yet the deficit of the second generation of new towns whittled away at the financial success of the first generation.

Why was the financial experience of Milton Keynes and other second and third generation new towns so negative during their short lifespan compared to Harlow and other first generation new towns?

One of the problems that Milton Keynes and other new towns ran into was the loss of control over the housing unit rents. Only by selling buildings or by renting industrial or commercial property could the second and third generation new towns be profitable. Yet the most evident problem was high interest rates. At the end of the 1970s, Harlow obtained profits of roughly 7% on commercial and industrial property. Return on capital was 12% as compared to the average interest rate paid, which was 5%. During the same period, Milton Keyes paid an average of 13% interest rates and obtained a return on capital of 8%. As of 1977, Milton Keynes filed losses in what should have been its most profitable business.

Milton Keynes and other new towns were also subject to the ups and downs of the realty market during the 1970s and 80s.

British experience shows that depending on the Central Government is not the ideal financial arrangement for backing the promotion of new cities. Throughout their existence, the New Town Promotion Corporations were subsidized by 60 year loans with fixed interest rates and identical repayment conditions.

The other side of the coin is the private sector´s response. One of the demographic traits of industrialized countries is aging population and an increase in retirement funds. A significant portion of available funds seeks long term capital appreciation. The conclusion is that Promotion Corporations should find a way to put private sector investment to use in their official commitments.

Arriba, vista aérea de nuevas urbanizaciones en Japón. Sobre estas líneas, las cuatro fases del proyecto: plan, lanzamiento, construcción y venta.