

Desayunos **CincoDías**

Las promotoras, ante el reto de satisfacer a un cliente cada vez más exigente

El sector inmobiliario ha vivido una profunda profesionalización en los últimos años, pero todavía necesita ser más eficiente en la construcción, conocer mejor la demanda y potenciar un servicio posventa de alta calidad

ELISA CASTILLO
MADRID

Una década después del estallido de la burbuja inmobiliaria, el sector promotor inmobiliario en España ha dado un vuelco. El pinchazo se llevó por delante a una ingente cantidad de agentes pequeños y entes, muchos de estos de cuestionable experiencia, y dejó trastocado a un mercado en el que tan solo sobrevivieron las empresas más fuertes. Además de reducir la profundidad de atomización del sector, el cambio más importante que se ha producido en los últimos años ha sido, sin duda, la entrada masiva de inversores extranjeros que, además de inyectar liquidez y relanzar el sector, han potenciado una profunda profesionalización y una visión empresarial basada en criterios técnicos y cimentada en una manera de trabajar donde prima la prudencia y el crecimiento sostenible.

A pesar de haberse recuperado, el sector aún tiene ante sí numerosos retos a los que enfrentarse. Satisfacer a un cliente mucho más informado y sobre todo, mucho más exigente, pero también conseguir ofrecer un producto acorde con el bolsillo de la demanda, en un contexto de continuas subidas de los precios, especialmente del suelo, la principal materia prima. Y es que, si bien hasta ahora el mercado ha repuntado gracias a la demanda de reposición, uno de los grandes desafíos está en atraer a los jóvenes demandantes de primera vivienda y co-

lectivos con recursos más limitados. Pero no solo eso, los constructores tendrán también que lidiar con una mano de obra escasa y envejecida que no parece tener fácil sustitución y con una relación no siempre ágil con la Administración, cuyos retrasos en la tramitación de licencias o en los cambios en los usos del suelo suponen un dolor de cabeza para las empresas. Estos son solo algunos de los desafíos planteados por los expertos del sector en el desayuno *Profesionalización y rigor en el sector inmobiliario*, organizado por **CincoDías** con la colaboración de Habitat Inmobiliaria.

“Nos encontramos en un momento fantástico. Tenemos la gran oportunidad que no podemos desperdiciar de avanzar en la profesionalización y de generar mejores modos de gestión”, sostiene el consejero delegado de Habitat Inmobiliaria, José Carlos Saz. La entrada de grandes inversores en el mercado, prosigue, no solo ha dotado de “una visión financiera” a los agentes, más allá de la propiamente inmobiliaria, sino que ha generado una forma de actuar más técnica y rigurosa.

No es un cambio menor. El responsable de Habitat no niega que antes las decisiones de los promotores estaban en buena parte basadas en la intuición, mientras que ahora priman los datos estadísticos y los estudios guiados por “la prudencia, el rigor y el realismo”. Algo que, sostiene, “nos evite adoptar políticas expansivas que nos pueden



De izquierda a derecha, el socio y director general de Buró4, Ramón Cuevas; el director de residencial y suelo de CBRE, Samuel Población; el director gerente de Asprima, Daniel Cuervo; el consejero delegado de Habitat Inmobiliaria, José Carlos Saz; el socio de real estate de Deloitte España, Alberto Valls, y el consejero delegado de Acerta España, Francisco Ordóñez. PABLO MONGE

dar algún que otro disgusto”, en referencia a los errores cometidos por el sector en el pasado. Esa mayor profesionalización se traduce también, detalla Saz, en que ahora las grandes empresas del sector trabajan mucho más con servicios externalizados, lo que dota a la estructura de la compañía de mayor flexibilidad, permitiendo así adaptarse mejor a los cambios del mercado.

En línea con el directivo de Habitat se posiciona el director gerente de Asprima, Daniel Cuervo, para quien la entrada de inversores extranjeros ha supuesto un verdadero “punto de inflexión y una absoluta transformación”, ya que esos mayores recursos es-

tán permitiendo “invertir mucho más en la mejora de los procesos productivos” y en que la tecnología tenga cada vez más un papel protagonista. Ello, sumado a las importantes restricciones de capital por parte de las entidades financieras, ha obligado a que sea el promotor quien tenga que aportar sus propios fondos, lo que ha propiciado “la caída del intrusismo” en el sector.

El gran avance en la profesionalización de la actividad contrasta, sin embargo, con la paralización a lo largo de la última década de la formación de la mano de obra. “Hay oficios que prácticamente han desaparecido. Durante diez años nadie ha tenido interés por aprender

Las decisiones de los constructores están ahora mucho más basadas en la prudencia, el rigor y el realismo

JOSÉ CARLOS SAZ,
CONSEJERO DELEGADO
DE HABITAT



porque no podía ganarse la vida con ello”, destaca el consejero delegado de Acerta España, Francisco Ordóñez. El resultado es que hoy la mano de obra en la construcción es muy escasa en España, está envejecida –la media ronda los 52 años, según sostiene Cuervo– y no parece haber sustitutos. “Todo esto hace que no se pueda atender correctamente a las necesidades productivas de los promotores”, advierte Ordóñez.

No es el único talón de Aquiles. Para el responsable de Asprima, otro de los problemas es el de los retrasos de la Administración en la tramitación de licencias de obra y de primera habitación. “Son el verdadero cán-



“Aumentar los precios en exceso sería cortoplacista porque agotaría la demanda e iría en contra de la sostenibilidad del mercado”

SAMUEL POBLACIÓN,
DIRECTOR DE RESIDENCIAL
Y SUELO DE CBRE



“Los retrasos de la Administración en la tramitación de las licencias de obra son un cáncer para el sector”

DANIEL CUERVO,
DIRECTOR GERENTE
DE ASPRIMA



“Falta seguridad jurídica y una regulación del suelo menos farragosa que no haga recaer tanta responsabilidad en el funcionario municipal”

RAMÓN CUEVAS,
ARQUITECTO, DIRECTOR GENERAL
Y SOCIO FUNDADOR DE BURÓ4



“Los agentes deben seguir mejorando en eficiencia, sistematización e industrialización de los procesos productivos”

FRANCISCO ORDÓÑEZ,
CONSEJERO DELEGADO
DE ACERTA ESPAÑA



“Las ciudades dormitorio tenderán a desaparecer, en favor de desarrollos cada vez más a medida con servicios y facilidades ‘retail’”

ALBERTO VALLS,
SOCIO DE ‘REAL ESTATE’
DE DELOITTE



“Nos encontramos en un momento fantástico para avanzar en profesionalización y ser cada vez más competitivos”

JOSÉ CARLOS SAZ,
CONSEJERO DELEGADO
DE HABITAT INMOBILIARIA

cer del sector. El riesgo que asumimos con el tiempo de tramitación de licencias no es sostenible para nuestra industria”, enfatiza. Aunque la ley marca que el plazo para obtener una respuesta administrativa no debería sobrepasar los tres meses, la realidad es que en la mayoría de grandes ciudades se suele superar el año, algo que genera “todo tipo de problemas”. Los retrasos, prosigue, demoran la construcción, lo que no solo hace que los clientes que ya han pagado su entrada por un piso tengan que seguir pagando más meses el alquiler, sino que, al sacar menos oferta al mercado, repercute en subidas de precios, en perjuicio del bolsillo de los ciudadanos.

Ante el “importante desajuste entre oferta y demanda” residencial en las grandes capitales, el socio responsable de *real estate* de Deloitte España, Alberto Valls, critica que la Administración no esté actuando lo suficiente, teniendo en cuenta los instrumentos a su alcance para solucionarlo. “Si se acortan los plazos, ello redundaría en precios más razonables, mientras que si se dilatan, habrá menos vivienda disponible y la existente será más cara”, insiste.

No se trata únicamente de un problema de falta de tecnología y de recursos y medios suficientes en la Administración, como señala el responsable de Asprima, sino que además, según añade el arquitecto, director general y socio fundador de Buró4, Ramón Cuevas, las demoras se deben también a “una regulación farragosa que im-

¿Hay margen para seguir aumentando los precios?

- **Un crecimiento que tenderá a la estabilización.** Según los expertos, no parece que en el medio plazo se vayan a dar los fuertes repuntes de precios de los últimos años, sino que se tenderá a aumentos más limitados. “Como es lógico y natural, los crecimientos de dos dígitos de los últimos dos o tres años no van a continuar”, indica el consejero delegado de Habitat Inmobiliaria, José Carlos Saz. Así, prevé que las subidas de precios serán cada vez más moderadas y que tiendan a la estabilización y consolidación. Una evolución que, según Saz, propiciará una competencia mucho mayor, lo que supondrá una oportunidad de mejora para los distintos agentes.
- **En línea con el ciclo económico.** El director de residencial y suelo de CBRE, Samuel Población, ve con normalidad la desaceleración del crecimiento de los precios “teniendo en cuenta que el sector no es ajeno a la evolución de la economía” que, a su vez, muestra “claros signos de ralentización”. No obstante, Población insiste en que los fundamentales en España siguen siendo sólidos, lo que augura una evolución del mercado más sostenible. En esta línea y según el último informe del mercado residencial de CBRE, este año los precios de la vivienda crecerán de media entre un 3% y un 4%, en comparación con el repunte del 6,6% del año pasado. A diferencia del ciclo anterior, no existen por el momento factores exógenos al mercado –como un exceso de financiación hipotecaria, incentivos fiscales a la compra o tensionamiento demográfico por flujos migratorios– que permitan proyectar repuntes de precios, sostiene Población.
- **Mayores incrementos podrían agotar la demanda.** El responsable de Habitat, José Carlos Saz, advierte de que los precios ya han llegado “a un techo claro”, lo que supone que las familias ya destinan el 35% de su renta disponible al pago de la cuota hipotecaria, superando así el límite del tercio recomendable. Por tanto, advierte de que los precios “no deberían subir más, porque si no la demanda desaparece”. Población, de CBRE, añade que el reto es ahora contener las subidas de precios del suelo, la principal materia prima, ya que si esta se sigue encareciendo por la escasez de oferta, los promotores lo tendrán que trasladar al precio. Aunque avisa: “Aumentar los precios en exceso podría ser cortoplacista, ya que adelantaría el ciclo, agotaría la demanda e iría en contra de la sostenibilidad del sector”.

pide una aplicación clara de la norma y que deja mucha responsabilidad al técnico municipal individualmente”.

Las licencias no son la única queja del sector en lo que respecta a la burocracia estatal. Peor son los cambios en los usos del suelo. “En los procesos de transformación de un suelo en un solar urbanizable, donde intervienen varias Administraciones y leyes urbanísticas distintas que generan mucha confusión, la incertidumbre es ilimitada”, critica el director nacional de residencial y suelo de CBRE, Samuel Población, para quien este punto constituye una de sus mayores preocupaciones y retos, máxime cuando se trata de algo tan sujeto a los cambios políticos y jurídicos.

Pero no todo va a ser echar balones fuera. Los expertos reconocen que el sector aún tiene un amplio margen de mejora desde el inicio hasta el final del proceso productivo. “En profesionalización y rigor se ha avanzado, pero todavía se tiene que mejorar mucho en la eficiencia, sistematización e industrialización de todos los procesos”, ahonda el consejero delegado de Acerta España. El responsable de Habitat añade que el sector debe fijarse mucho más en lo que se está haciendo en el extranjero, por ejemplo en el mercado anglosajón, y tender hacia niveles de exigencia y controles de calidad más altos, como los que existen en el sector hotelero, el *retail* o la logística, algo que pasa necesariamente por cuidar también mucho más el servicio posventa. “Ahora

se revisan cuestiones tan básicas y obvias como ver si todos los grifos funcionan antes de entregar una casa”, algo que antes no siempre ocurría, reconoce.

Pero en los tres años que suelen pasar desde la firma del contrato hasta la entrega de la vivienda, también es necesario cuidar mejor la relación con el cliente. “Antes prácticamente no había comunicación durante todo el proceso, por lo que tampoco se conocían las verdaderas necesidades del cliente. No se era consciente de que se trataba de información muy válida no solo para mejorar el producto y cumplir con las exigencias de la demanda, sino también para acumular conocimiento para futuras relaciones”, incide Cuervo, de Asprima. Por suerte, apunta Saz, hoy existen todo tipo de herramientas de *big data*

La escasez de mano de obra hace que no se puedan atender correctamente las necesidades productivas del sector

FRANCISCO ORDÓÑEZ,
CONSEJERO DELEGADO
DE ACERTA ESPAÑA



para saber lo que quiere el cliente y para mantenerlo continuamente informado, no solo del avance de la obra, sino también de los posibles problemas que puedan surgir. “Cuanta más transparencia, mejor para todos”.

Para el director general de Buró4, ese mayor conocimiento de la clientela va a ir transformando el mercado residencial, que cada vez tenderá más a la comercialización de un servicio o de una experiencia más que de una mera propiedad. Por su parte, el socio de Deloitte avanza que los desarrollos serán cada vez más personalizados y a medida, y augura que las ciudades dormitorio irán progresivamente desapareciendo en la medida en que el cliente demande tener a su alcance más facilidades de *retail* y servicios.

Otro de los parámetros que elevará la calidad y el rigor en el sector, defienden, es la creciente profesionalización del alquiler, de tal forma que cada vez los constructores vendan más a un único cliente el total de la promoción para su gestión en arrendamiento. “Es un modelo que faltaba y que ahora se encuentra en una situación ideal porque existe un apetito muy importante”, destaca el responsable de Asprima. Advierte, no obstante, del riesgo de que ciertas decisiones políticas –como una posible limitación de precios– puedan acabar ahuyentando a los inversores, con lo que se “perdería una oportunidad de oro para aumentar el parque de vivienda de alquiler en manos profesionales”.