





CONFERENCIA INMOBILIARIA 2006

# ¿Es 2006 el año adecuado para el diseño de nuevas estrategias inmobiliarias?

El pasado mes de abril Asprima dirigió la Conferencia Inmobiliaria, que aporta los contenidos profesionales del Salón Inmobiliario de Madrid. En esta ocasión, el tema central fue el adecuado diseño de estrategias ante la nueva etapa que se abre en el sector, y tomó como punto de referencia el Estudio Planner Asprima, que este año llevaba por título: "Posicionamiento estratégico de las empresas inmobiliarias españolas". La calidad de invitados y ponentes explica el éxito de público, que durante dos jornadas llenó las salas de conferencias de IFEMA. Por su interés, reproducimos aquí las principales conclusiones de la mesa debate dedicada a las estrategias, que, moderada por José Manuel Galindo, secretario general de Asprima, fue introducida por Manuel Pizarro. El presidente de Endesa dio una lección magistral de cómo enfrentarse a los cambios. Tras su ponencia, representantes de Grupo Lar, Grupo Sacyr-Vallehermoso y Urbis, describieron las líneas maestras de sus empresas para los próximos años.

● | Departamento de Estudios

La Conferencia Inmobiliaria de Madrid se abrió a primera hora de la mañana con la presentación del Estudio Planner Asprima. El trabajo, elaborado por Analistas financieros bajo la dirección del equipo de Estudios de Asprima, abordaba las principales estrategias que las empresas están trazando para posicionarse del modo más adecuado ante la

nueva etapa, ya diagnóstica, del sector inmobiliario. Líneas de negocio, cadena de producción, nuevos productos inmobiliarios, diversificación geográfica, comercialización y concentración empresarial fueron cuantificadas a través de los resultados arrojados por el Barómetro Asprima. La herramienta había sido elaborada con los datos aportados

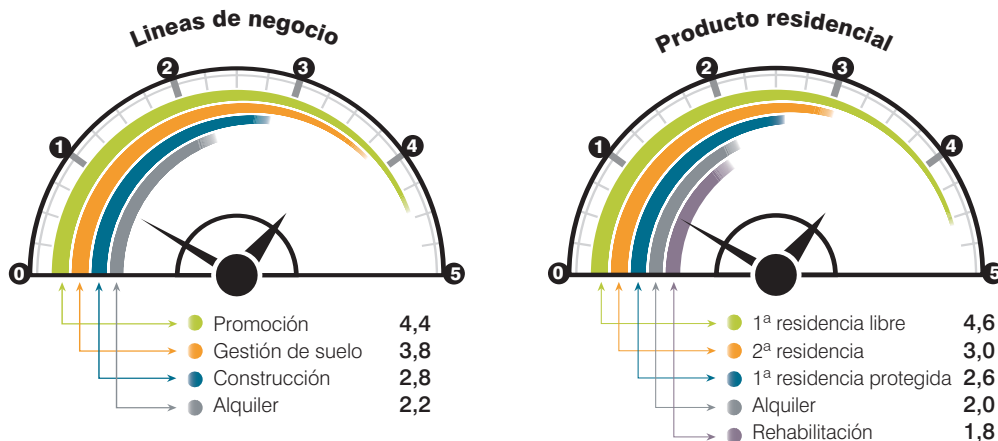
por las empresas asociadas a Asprima, y fue la más valiosa novedad para valorar sobre el terreno el camino que tomará la actividad promotora.

Posteriormente, para analizar los resultados publicados en el Estudio, se celebró la primera mesa de las cinco programadas para dos intensas jornadas de Conferencia, y que llevaba por título: "¿Es 2006

un año clave para fijar el rumbo de las empresas inmobiliarias? ¿Con qué estrategias?"

La mesa, moderada por José Manuel Galindo, secretario general de Asprima y en la que participaron, Luis Pereda, consejero delegado de Grupo Lar, Fernando Rodríguez-Avial, consejero delegado de Testa y Antonio Trueba, presidente de Urbis, arrancó con la interven-

PRINCIPALES RESULTADOS DEL **BARÓMETRO ASPRIMA**  
(Puntuación 1-5)



ción de Manuel Pizarro. El presidente de Endesa introdujo la sesión con una charla sobre la importancia de adoptar las estrategias adecuadas para conseguir el éxito empresarial. Ilustrada con ejemplos reales de su trayectoria profesional, Pizarro desgranó la que para él es la secuencia adecuada antes de trazar una estrategia. Según sus palabras, “es vital hacer un análisis claro de la situación en que se va a mover la empresa, definir dónde se quiere llegar y, por último, trabajar con constancia en los objetivos”.

La importancia de anticiparse a los cambios fue otra de las claves que el presidente de Endesa quiso transmitir al auditorio. En este sentido, aprovechó su intervención para alertar sobre la situación que, bajo su punto de vista, se abre ahora en la coyuntura del sector inmobiliario, una situación “en la que el riesgo principal son los tipos de interés”. Añadió Pizarro que “no se puede trabajar en un sector con tipos reales negativos y eso es lo que está ocurriendo en España. Si el banco Central Europeo tensa los créditos por la reactivación de Alemania, la



▲ Manuel Pizarro, presidente de Endesa



▲ Antonio Trueba, presidente de Urbis

economía española se verá afectada”, concluyó.

Sin embargo, Manuel Pizarro matizó que su previsión es que “haya un ajuste moderado” y concluyó su intervención felicitando al sector promotor. “España tiene que ser la Florida de Europa y para ello tiene que apostar por la calidad. Vosotros estáis haciendo un gran trabajo, dando vivienda a los españoles y vendiendo imagen de país.”

Tras la intervención del presidente de Endesa, José Manuel Galindo dio paso al debate y, tras presentar a los invitados, lanzó como primera cuestión de análisis la oportunidad del año 2006 como año clave para trazar nuevas estrategias empresariales. “¿Es el momento adecuado –apuntó Galindo–, teniendo en cuenta además que a las variables que explican el mercado no les queda recorrido?”.

El primero en tomar la palabra fue Antonio Trueba, quien se mostró “muy de acuerdo” con el cuadro macroeconómico expuesto por Pizarro. “Es evidente que entramos en un momento de decadencia del sector, tras la explosión de un ciclo altísimo, que influi-

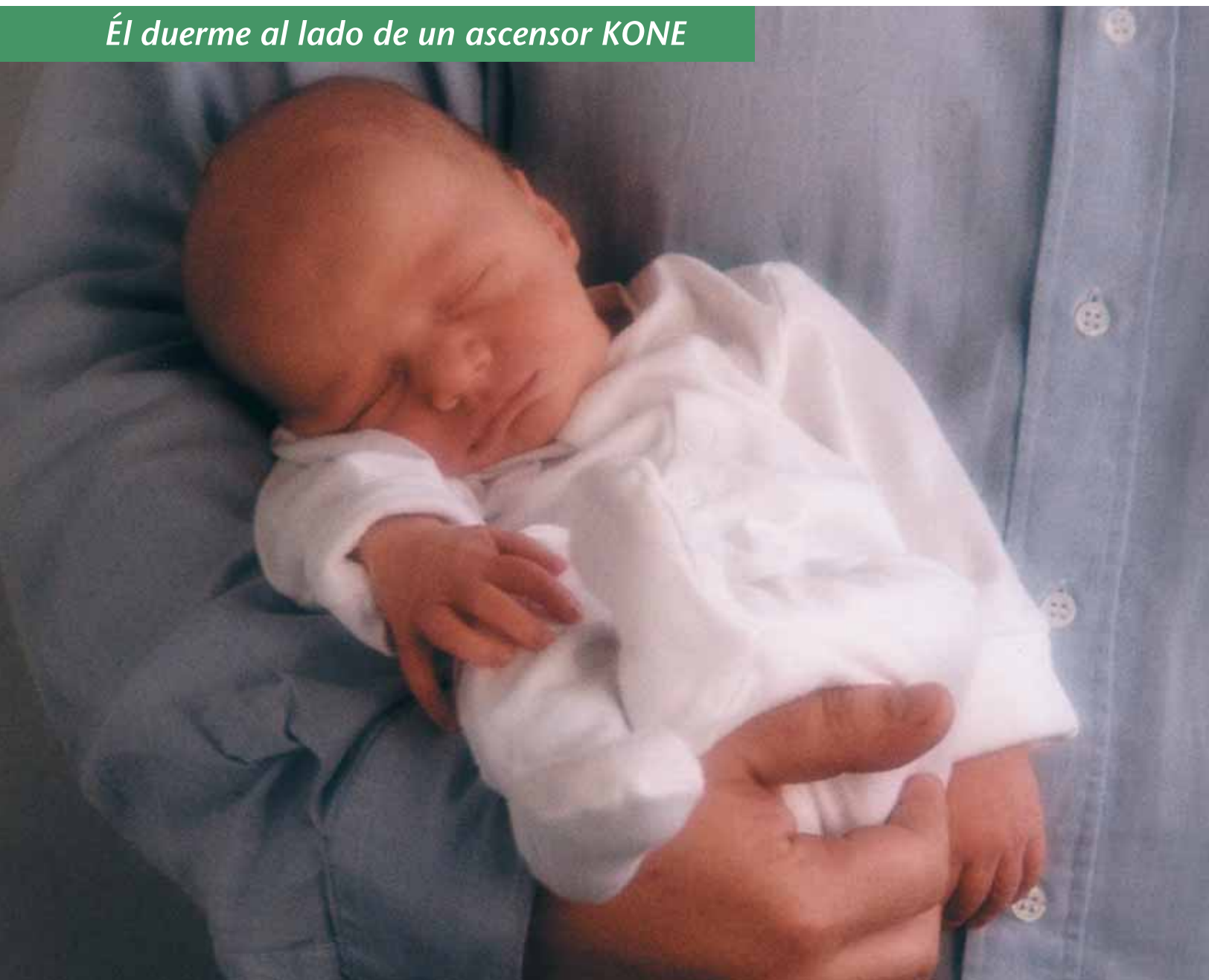
rá en el PIB del país –dijo Trueba–. Y, aunque en las cuentas de resultados de las empresas no se vaya a notar todavía, después del verano empezaremos a ver los primeros síntomas. Por eso es tan importante sentar las bases del futuro en el año 2006”.

Por su parte, Fernando Rodríguez-Avial corroboró la importancia de 2006 como año clave, y añadió que, “aunque no se trata de un situación dramática, los cambios que estamos viendo hacen necesario que las empresas tracen nuevas estrategias”. Distinguió además que no se ven igual las cosas desde la promoción de la primera vivienda que desde el resto de segmentos. Para Rodríguez-Avial, las empresas que tienen diversificado el producto, cuentan con actividad patrimonial o han salido a Bolsa, “tendrán menos dificultades, pero en primera vivienda debemos estar atentos”.

Por su parte, Luis Pereda, manifestó su preocupación por una situación “que llevamos viendo venir desde hace tres años, pero que no acababa de llegar”. Sin embargo, Pereda coincidió con Rodríguez-Avial en quitar dramatismo a la situación. “Veo muy difícil que se vaya a detener esa gran masa de dinero que fluye en el sector –afirmó–, sobre todo si tenemos en cuenta los nuevos movimientos estratégicos que se están detectando”. Se refería Pereda al creciente interés por la Bolsa y a los procesos de internacionalización, elementos ambos que calificó de “la verdadera novedad de este año 2006”.

Tres de las grandes conclusiones sobre las que hubo acuerdo general en la Confe-

## Él duerme al lado de un ascensor KONE



### *Cumple con las normativas más exigentes*

KONE suministra productos que cumplen las normativas vigentes sobre **contaminación acústica** en el interior de los edificios. Su sistema de tracción de frecuencia variable V3f no sólo impide los molestos ruidos y los picos de corriente, sino que también garantiza precisión en las paradas y un ahorro energético de hasta el 40%.

Está demostrado. En un edificio residencial, hospital o complejo de oficinas, los ascensores KONE, por su silencioso funcionamiento y bajo consumo energético, cumplen hoy con las normas del futuro.

### *Soluciones KONE elevadores*

*Le permiten vivir tranquilo.*

Albasanz, 15. 28037 Madrid. Tel.: 91 327 70 50

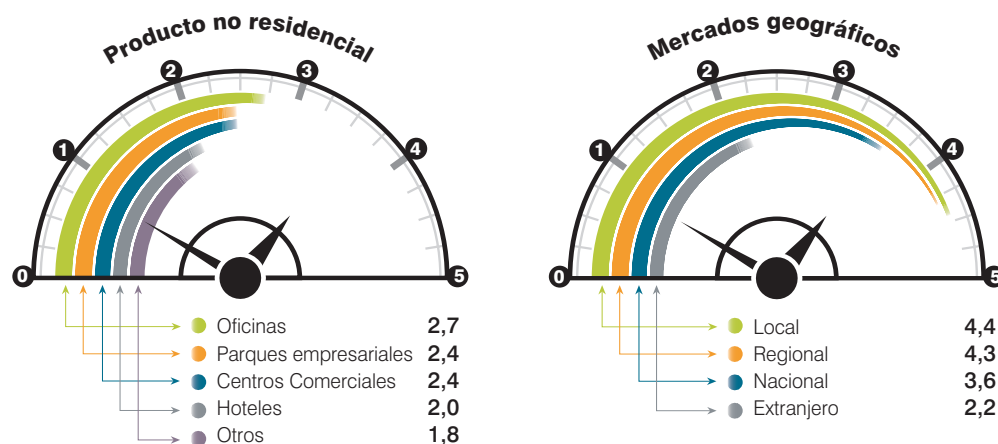


rencia Inmobiliaria fue la comprobación de que “el segmento residencial desciende, que el formato de la promoción de vivienda va a cambiar hacia un mayor protagonismo de la protegida y que será necesario compensar ese descenso del residencial abriendo estrategias”. Así lo expuso José Manuel Galindo, quien se apoyó en los datos cocinados por el Barómetro Asprima para recordar al auditorio que, en el momento actual, las grandes líneas de negocio de las empresas se han centrado “en la gestión de suelo, que ha tomado ya carta de naturaleza, la promoción para venta y la patrimonialización”. Galindo aportó como ejemplos prácticos una breve radiografía de las tres empresas participantes en el debate, con estructuras de negocio muy diferentes entre sí, para preguntar cuáles serán las estrategias que tanto Testa, como Urbis y Grupo Lar van a desarrollar.

### CONTENCIÓN DE PRECIOS

Antonio Trueba se mostró de acuerdo con Galindo al afirmar que “las estrategias dependerán del modelo de empresa” y se refirió a Urbis como “una promotoras con una estructura de costes muy baja, lo que hace que sea flexible, con un balance muy sólido y que además está pensada para trabajar mejor en tiempos de crisis”, concluyó. El presidente de Urbis quiso concretar más el tipo de actividad que realiza y que determinará sus estrategias futuras. “En primer lugar, promovemos un segmento de vivienda de entre 200.000 y 300.000 euros, en el casco urbano de ciudades grandes y medianas y destinadas a pare-

### PRINCIPALES RESULTADOS DEL BARÓMETRO ASPRIMA (Puntuación 1-5)



jas con dos salarios o inmigrantes, lo que nos convierte en promotores del producto de mayor demanda. En cuanto al desarrollo del suelo, compramos terrenos, pero para hacer las cuentas de resultados a largo plazo. Y por último, Urbis ha tardado en hacer patrimonio, le ha costado más tiempo que a sus competidores, pero lo ha conseguido y en este momento estamos a punto de alcanzar los 1.000 millones de euros de actividad de patrimonio en renta, una actividad que es poco conocida”.

Trueba señaló además cuáles serán las estrategias para afrontar los próximos años, en primer lugar, la referida a precios. “Nuestra estrategia es no subir precios. Cada vez que subimos precios echamos del mercado a gente que no puede comprar. Sabemos que tardaremos más en vender y que en 2008 llegaremos a los 24 meses de plazo de venta, pero no es una situación alarmante. Lo que haremos es abrir más escaparates y en lugar de ir a tres promociones, iremos a cinco. Tendremos más circulante y estamos tranquilos porque disponemos

de suelo para seguir creciendo hasta 2009”.

Una segunda estrategia que el presidente de Urbis señaló como fundamental fue la internacionalización. “Nos interesan mucho otros mercados –afirmó-. Llevamos más de cinco años en Portugal y Estados Unidos es un país que nos gusta mucho. Hablamos de la primera economía del mundo, de un país muy transparente y al que consideramos fundamental, ya que permite desarrollar un negocio estable y sostenido. Hay que tener en cuenta que una empresa que está en Bolsa y que cada tres meses tiene que presentar sus cuentas, debe evitar negocios con grandes emociones. Estamos también estudiando algún país europeo. Sabemos que hay áreas que presentan buenas oportunidades, pero en las que es difícil establecerse para siempre. Ese tipo de países, que son de entrar y salir, no son recomendables para una empresa cotizada”.

En cuanto al negocio patrimonial, Trueba destacó como estrategia fundamental continuar con el crecimiento. “Tenemos un plan de inversión con



▲ Fernando Rodríguez-Avial, consejero delegado de Testa



▲ Luis Pereda, consejero delegado de Grupo Lar

más rentas, pero también con más rotación. Hemos alcanzado una patrimonio que nos permite vender un edificio por año y que esa situación se estabilice”.

Por último, en lo que se refiere al negocio del suelo, Urbis lo tiene claro. “Sólo compramos suelos para dentro de 5 o 6 años. Comprar suelo terminal ahora tiene un riesgo enorme, porque si no vamos a poder subir los precios, comprar a los precios actuales nos dejará un margen muy pequeño”.

## APUESTA POR LA DIVERSIFICACIÓN

José Manuel Galindo aprovechó la intervención de Trueba para puntualizar que las estrategias dependerán, “en efecto”, del tamaño de la empresa y puso énfasis en la importancia de la diversificación de las líneas de negocio.

A continuación fue Fernando Rodríguez-Avial quien describió las características de Testa: “Estamos hablando de una empresa atípica – comenzó-. Vallehermoso y Testa son dos empresas diferentes, aunque prácticamente todo el negocio es el mismo. La estrategia de Testa es dar solvencia al grupo. Para ello se ha centrado en un par de productos inmobiliarios, oficinas primero y centros comerciales luego, algo que es muy común en Europa. Testa, por razones de diversificación, ha ido a todo el mercado y ha abierto nuevos productos en alquiler. Las dos líneas de negocio principales pesan mucho en la actividad, alcanzado el 75%, pero tenemos más productos, como industrial, vivienda, aparcamientos y, en los últimos años, hoteles, residencias de la tercera



edad e incluso hospitales. De modo que hemos ensanchado la base de la actividad inversora y vamos a seguir creciendo en la misma línea. También hemos diversificado geográficamente nuestra actividad, llegando a diversos países europeos, como Francia, y a Estados Unidos, todos ellos con rentabilidades más correctas que las de nuestro país, que muestran gran capacidad de inversión y con una jurisprudencia segura. Por lo tanto, nuestro objetivo es seguir en esta línea, procurando plusvalías latentes y mayor generación de los beneficios a través del alquiler”.

El discurso de Rodríguez-Avial continuó explicando las consecuencias que una posible crisis de mercado ocasionaría al sector. El consejero

**Todos los participantes en la mesa de debate coincidieron en otorgar a 2006 el calificativo de “año de oportunidad” para que las empresas se replanteen el modo más adecuado de afrontar el futuro.**

Delegado de Testa, todavía confiado en “ganar un poquito de cuota” en el segmento de primera residencia, declaró que “en caso de cambio de ciclo desaparecerán actores de nuestro mercado, como en ya ha ocurrido en ocasiones anteriores. El grado de profesionalidad, que es muy importante en nuestro sector, no alcanza al cien por cien de los operadores.

## CRECIMIENTO E INNOVACIÓN

Por su parte, el consejero delegado de Grupo Lar definió en primer lugar la actividad de la empresa, a la que describió como “más pequeña y menos conocida que Urbis y Testa, de origen familiar, que no cotiza en Bolsa ni tiene intención de hacerlo –aunque muchos no

se lo creen-, pero con un fondo de inversión que participa en el accionariado”.

Luis Pereda describió a continuación el punto de partida en que la empresa se encuentra para afrontar el futuro: “tenemos un plan para los próximos 15 años que recientemente fue comunicado a los 300 empleados de Grupo Lar. Nuestra primera intención es crecer, porque ser grande es una ventaja en este sector. Grupo Lar debe triplicar su tamaño en los próximos cinco años. En segundo lugar queremos concentrarnos en lo que mejor sabemos hacer, que es la promoción, y también en la inversión, con la salvedad de que en las inversiones a largo plazo Lar actúa siempre con terceros. Y cuando invierte en patrimonio lo hace con criterio de oportunidad, esto es, a corto plazo”.

“Otro de nuestros puntos fuertes –continuó Pereda-, es la diversificación de productos. A pesar de nuestro tamaño tenemos primera y segunda residencia, centros comerciales, industrial, oficinas y tercera edad. Y diversificamos tanto

## El secretario general de Asprima planteó la importancia del tamaño de las empresas inmobiliarias para determinar comportamientos futuros, entre los que destaca, según los datos del Barómetro Asprima, la diversificación de las líneas de negocio.



▲ José Manuel Galindo, secretario general de Asprima

porque no estamos mediatizados por la Bolsa. No hay miedo a invertir. Y esa diversificación también es geográfica, ya que estamos en todas las ciudades importantes y contamos con un 20% de los fondos propios invertidos en el exterior. La idea es que esos fondos crezcan hasta el 50% en tres años, distribuidos en seis países europeos, España y un país latinoamericano. Lo que entendemos es que ha llegado el momento de crecer con otros criterios de riesgo que en España no son posibles”.

Pereda abordó la descripción de estrategias enumerando las que bajo su punto de vista tienen más relevancia y que, sin embargo, “no están vinculadas al residencial, ya que creemos que una empresa debe trabajar en responsabilidad con la sociedad. Me estoy refiriendo al talento de las personas. Queremos ser la mejor compañía para trabajar, con la mejor gente. Queremos también innovación. Al sector le cuesta progresar en muchos aspectos y pensamos que los procesos de innovación serán cla-

ves para adaptarse a los mercados futuros”.

## REINVENTAR EL MERCADO NACIONAL

La tercera cuestión que José Manuel Galindo quiso poner sobre la mesa fue la posibilidad de reinventar el mercado nacional. Antonio Trueba fue el primero en abordar la cuestión, planteando que hay dos líneas que deberían tenerse en cuenta en el futuro, como son la rehabilitación y la vivienda de protección.

Trueba matizó que “la rehabilitación debe abordarse con operaciones de transformación importantes en Madrid. Los procesos de outsourcing tal vez lleguen algún día, como en Inglaterra. Creo que las empresas inmobiliarias estamos bien situadas para solucionar procesos de rehabilitación complejos”.

En cuanto a la vivienda de protección, el presidente de Urbis recordó que en el pasado “los promotores hemos hecho vivienda pública, porque era posible obtener rentabilidades, eso es lo que debe cambiar para que volvamos a hacerla”.

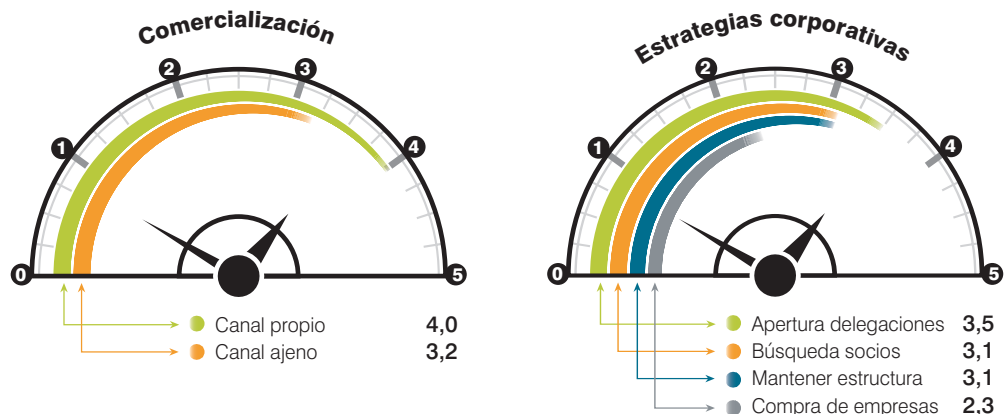
Rodríguez-Avial contestó a la pregunta de Galindo apostando por el alquiler de vivienda protegida, cuya rentabilidad “es superior al alquiler libre”. Añadió el consejero delegado de Testa que “queda un recorrido importante para hacer alquiler público, aunque evidentemente este es un país de propietarios. Sin embargo la demanda es espectacular y desde aquí os animo a que hagáis alquiler público”.

## LA IMAGEN COMO ESTRATEGIA

Otra de las cuestiones importantes de la jornada de de-



**PRINCIPALES RESULTADOS DEL BARÓMETRO ASPRIMA**  
(Puntuación 1-5)



bate, y que también trata el Estudio Planner Asprima, fue la importancia de la imagen de marca como estrategia empresarial. Así lo planteó José Manuel Galindo, quien enumeró también la calidad y el servicio postventa como posibles estrategias a considerar.

Siguiendo el turno de intervenciones, Antonio Trueba manifestó su total acuerdo con la observación de Galindo. “La vivienda es lo más importante en el corazón de las personas – dijo Trueba-, y la mujer juega un papel fundamental en ellos. Es muy difícil abordar grandes cambios. Recordemos el fracaso de las casas prefabricadas o de lo que costó introducir el Pladur. Lo único que sabemos ahora es que hay que hacer las viviendas más pequeñas, de mucha calidad y con mejores instalaciones. Los compradores son más agresivos y exigentes. Por eso es tan importante cuidarles”.

Apuntó Trueba el creciente peso que Internet está alcanzando en la comercialización, llegando a alcanzar, en el caso de Urbis, el 15 % de las operaciones. Pero sin embargo, en lo que más profundizó fue en la importancia estratégica que



para cualquier empresa debe tener la conciliación entre vida familiar y vida laboral. “Esto sí que es estratégico –afirmó-. En Urbis pagamos 1.500 euros por tener un hijo y 400 euros al mes al padre o a la madre. El cariño se manifiesta pagándolo y hemos comprobado que el crecimiento de la productividad es enorme. No penséis que es altruismo, insisto en que es una estrategia a la que se han acogido el 34% de las señoras que trabajan en Urbis”.

Antes de dar la palabra a Rodríguez-Avial, José Manuel Galindo recordó que iniciativas como la creación del Sello Asprima para los contratos de compraventa, también había surgido como una estrategia y

preguntó a los presentes la importancia de iniciativas de esta naturaleza, creadas sobre todo “para dar confianza al comprador”.

Ante la pregunta, Antonio Trueba recordó que, en un sector tan atomizado como el inmobiliario “es tremendamente importante distinguirse” y medidas como el Sello Asprima, “que ayudan a ser transparente, desde luego, ayudan”. Añadió además que “el reto más importante es ganar calidad de producto, de empresa y de servicio”.

Luis Pereda corroboró la importancia de “distinguirse” planteada por Trueba. “Por desgracia, en vivienda no hay mucha innovación, sobre todo porque el sistema de producción cambia poco y la restricción normativa del sistema urbanístico es enorme. Sin embargo, en Grupo Lar intentamos hacer cosas más bonitas. Convocamos concursos de arquitectos para ganar en diseño y hemos creado un sistema para personalizar la vivienda como sistema de innovación. Por supuesto –concluyó-, todo ayuda a hacer imagen y el factor marca tiene cada día más importancia”.

El encuentro debate concluyó con el repaso a los servicios que las empresas han optado por externalizar, entendiendo el proceso de subcontratación también como estrategia de crecimiento.

José Manuel Galindo cerró la sesión agradeciendo la participación de todos y mostró su satisfacción por el interés que había despertado el debate, “algo que demuestra que hemos acertado en el planteamiento, tanto del Estudio Planner Asprima como de la jornada de hoy”.