

ESTRATEGIAS EN EL MUNDO INMOBILIARIO

**Dónde y cuándo comprar,
qué construir y cómo vender,
incluso en época de crisis.**

Segunda Edición

Enrique Bueno

ESTRATEGIAS EN EL MUNDO INMOBILIARIO

**Dónde y cuándo comprar,
qué construir y cómo vender,
incluso en época de crisis.**

Segunda Edición



Madrid - Buenos Aires - México - Bogotá

© Enrique Bueno, 2009

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Diaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones (España)

www.diazdesantos.com.ar (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-899-5

Depósito legal: M. 57.844-2008

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi

Diseño de Cubierta: Ángel Calvete

Impresión: Fernández Ciudad

Encuadernación: Rústica-Hilo

«Las empresas tienen dos —y solo dos— funciones básicas: marketing e innovación. La innovación y el marketing originan ingresos: el resto de las funciones originan costes.»

PETER DRUCKER

Índice

AGRADECIMIENTOS	XI
PRESENTACIÓN	XIII
1. Dinámica actual y reciente del sector de la construcción y su falta de conexión con el marketing	1
2. Introducción a la segunda edición: el sector entra en crisis	17
3. Actividad cíclica y marketing	29
4. Estrategias y políticas de marketing inmobiliario ...	47
Fase de nacimiento	49
Fase de desarrollo	56
Fase de consolidación	62
Fase residual	67
5. Los equipos comerciales en el cambio de ciclo	71

6. La información como activo	77
7. La marca del desarrollo inmobiliario	91
8. Innovación y conclusiones.....	97
Anexo. Cuadro de recomendaciones de actuación	105
Bibliografía	109

Agradecimientos

Esta pequeña obra no pretende aportar una nueva teoría económica ni asentar las bases estratégicas del mundo y negocio inmobiliario.

Únicamente es el resultado de haber intentado leer entre líneas, de pensar de manera no habitual ni lineal sobre la realidad empresarial a la que me he enfrentado durante años asesorando y acompañando a empresarios del sector.

Por la parte académica, sé que este libro jamás hubiera sido una realidad sin haber vivido el marketing en ESADE. Respirar marketing, pensar marketing y «futurar» es algo que sólo puede aprenderse en sus aulas.

Especialmente agradezco la experiencia y la manera de entender y transmitir el marketing de Luis Martínez Ribes y de Guillermo Cisneros.

A Carles Torrecilla por enseñar como nadie el ciclo de vida del producto, y a Gerard Costa por transmitir tanto sobre coo-petencia.

A Theodore Levitt por sus textos sobre marketing y el pensamiento estratégico moderno.

En el terreno personal agradezco tremendamente a Alex Rovira el haber creado *La brújula interior*. Gran parte de este libro es una consecuencia de dicha obra.

A Vale, Luis y Pablo. Vale, esa compañera incondicional que me enseña día a día a vivir, a creer en mí y a luchar por nosotros.

Presentación

Este libro está dedicado a todos los promotores, agentes inmobiliarios y a los diferentes profesionales que actúan en el sector inmobiliario en España.

Todos ellos han manejado de manera magistral el binomio riesgo-rentabilidad durante estos últimos años y han sido responsables directos de la buena marcha de la economía española. Han sido capaces de reaccionar de una manera tremendamente ágil a la sorprendente demanda generada en la última década aunque, como detallaremos más adelante, han olvidado una regla básica del mercado inmobiliario en estos últimos dos años y también han sido en gran parte los responsables del desmoronamiento del sector.

Durante años muchos empresarios han creído erróneamente que el citado binomio riesgo-rentabilidad representaba la cara y la cruz de la realidad empresarial. Riesgo y rentabilidad son las dos caras de otro binomio, competitividad-atractivo. Competitividad y atractivo representan la realidad económica del

mundo de la empresa, mientras que su reflejo financiero son el riesgo y la rentabilidad.

Este libro quiere aportar el manejo del binomio que completa al de rentabilidad-riesgo.

En épocas de extraordinaria bonanza es necesario simplemente un manejo correcto de la rentabilidad y del riesgo, pero en épocas de recesión es imprescindible manejar los dos binomios ya que únicamente en el reflejo financiero no se encuentran las claves de una realidad empresarial.

Dinámica actual y reciente del sector de la construcción y su falta de conexión con el marketing.*

Son muchos los agentes que operan en el sector de la construcción y promoción inmobiliaria en España, y son de muy diversa dimensión. Encontramos muchos constructores que actúan impulsados por un gran número de promotores, que a su vez contratan a una gran cantidad de profesionales, desde arquitectos hasta agentes de publicidad, desde vendedores hasta yesaires.

Y, aparentemente, no hay reglas fijas en el tamaño, estilo, filosofía y proyección de cada uno de estos agentes puesto que, como decimos, los encontramos desde la figura del pequeño empresario autónomo hasta grupos multinacionales.

Pero lo que más me ha llamado la atención a lo largo de mi trayectoria profesional —y es la razón principal que me ha animado a iniciar el proyecto de escribir esta obra— es el hecho de que los comportamientos de todos y cada uno de los agentes que operan en este sector son similares y no corresponden a estrategias claras de negocios sino a un mimetismo que funciona en épocas de bonanza y que provoca la desaparición de gran parte de la industria cuando el mercado se destensa.

* Texto de 2005.

La mayoría de promotores, entre los que se encuentra una figura que abunda en este sector: el constructor-promotor (origen indiscutible de futuros promotores), inicia el negocio con la compra de un terreno edificable.

Dicha compra viene impulsada por la muy activa y entrecruzada labor comercial de una cantidad ingente de vendedores, comisionistas, agentes inmobiliarios y otros (empleados de banca, de ayuntamientos, amigos, socios...) que aportan unas veces proyectos severamente estudiados y otras veces únicamente planos fotocopiados del solar junto a lo que podría entenderse como un resumen comentado de la ficha urbanística.

En dicha documentación un aparejador o un arquitecto ha podido ayudar a vislumbrar el tipo de vivienda que allí debería y podría ejecutarse (desde el punto de vista técnico, por supuesto) para alcanzar el máximo aprovechamiento y la mínima repercusión sobre la superficie edificada.

A raíz de una exploración del promotor con su arquitecto (habitual colaborador de dicho promotor) al terreno en cuestión y alrededores, la visita al ayuntamiento concerniente y tras revisar el proyecto de viabilidad con el arquitecto se culmina el acto de adquisición del solar.

Tras la compra de dicho solar, la edificación guarda todos los requisitos técnicos a los que obliga la reglamentación municipal y curiosamente la fachada, las viviendas y su distribución interior y la urbanización llevan el sello de la zona y el estilo histórico de esa relación que mantiene el promotor con el arquitecto.

Se utiliza una de las técnicas más antiguas y que ahora vuelve a estar de moda: el mimetismo (o el *me too*). El promotor ofrece

una oferta inmobiliaria fruto de la fusión entre su experiencia y estilo previos y de lo que allí observa.

El razonamiento es muy simple y hasta hoy ha sido fructífero para muchos promotores y constructores-promotores: «Voy a construir lo que sé hacer, adaptándome en lo circunstancial a lo que más se ha vendido en la misma zona en el pasado reciente».

Los más profesionales del sector llegan incluso a realizar una investigación de mercado por medio de la técnica de observación directa: pseudocompras.

La realizan por medios propios o contratando a un gabinete local de investigación de mercados. En dichas pseudocompras (técnica de observación) el promotor recaba información sobre precios a los que se ofrece la oferta inmobiliaria existente, el material gráfico de apoyo a la venta y utilizado por la futura (aunque inmediata) competencia, el ritmo de venta estimado, tipología de vivienda...

Cuando la pseudocompra la hace un verdadero profesional indaga además sobre la calidad de atención y servicio de los vendedores de competencia, la inversión publicitaria de los competidores, la tipología de clientes que acuden a la compra y otros aspectos para ofrecer un estudio exhaustivo de la oferta.

Toda esta información ofrece al promotor en cuestión una muy útil herramienta para imitar lo que allí se está construyendo y no desperdiciar «estilo» ni recursos cuando no los va a rentabilizar. Tampoco va a extralimitarse en calidades ni va a innovar en distribución interna de las viviendas porque de lo que se trata es de vender a un buen ritmo. Y buen ritmo no es necesariamente rápido. Para el promotor con una buena trayectoria, la venta

lenta y pausada le ofrece unas plusvalías en épocas de desarrollo nada despreciables.

El equipo de ventas que venderá el proyecto en cuestión puede ser propio (en caseta a pie de obra o en oficina central de la promotora-constructora), externo (por medio de un acuerdo de exclusividad o no con agencias inmobiliarias de la zona de referencia) o mixto.

Este equipo se limita a describir la oferta diseñada por el promotor y su técnico a todo aquél que allí llega animado por las recomendaciones de familiares o amigos, o por la publicidad a pie de obra o lejana que ha podido realizar la empresa promotora.

Dicho equipo comercial es el encargado de mantener la atención comercial activa durante la jornada comercial a cambio de un salario fijo (que justifica todas las explicaciones y argumentaciones del producto) con interesantes incentivos por cierres de venta.

Tanto el promotor como su equipo de ventas (propio o externo) entienden que se trata de un negocio pasajero, por lo que indagar sobre los visitantes interesados que no han llegado a comprar o sobre los mismos compradores finales no parece ser una buena idea. Por supuesto tampoco lo es el estudiar de manera gratuita, por medio de los datos que ofrece el INE, el tejido social del entorno, a los habitantes de la zona en cuestión y los años de llegada a dicha zona, así como la procedencia y estructura familiar.

No interesa esta labor puesto que son esfuerzos que no ofrecen aparentemente una rentabilidad inmediata.

Los promotores más precavidos llegan a hacer rellenar a sus vendedores (otra cosa es que lo quieran rellenar) unas fichas a cada visitante interesado y que acude a la caseta de venta. El ob-

jetivo es crear una base de datos para darle uso de lista de espera en próximas promociones en dicha área.

La cantidad de datos que se debe aportar a cada ficha y la falta de explicaciones sobre la utilidad de dicha recopilación de información tanto para el encuestador como para el encuestado hacen de esta herramienta un esfuerzo sin sentido.

Muchas de las grandes corporaciones animadas por los jóvenes profesionales del área marketing que comienzan a llenar sus estructuras, llegan incluso a realizar estudios costosísimos de demanda y no sólo se contentan con los de la oferta actual.

Por supuesto los datos se almacenan. Literalmente se almacenan, por lo que siempre mantienen la categoría de datos y no de información o de conocimiento. Se trataría de información si los datos se trataran estadística o lógicamente para obtener conclusiones estratégicas u operativas, y se trataría de conocimiento si dicha información la asimilaran los gestores empresariales.

Pero ello no sucede habitualmente. Se compran estudios de menor o mayor calidad, se realizan encuestas o fichas de información por medio de su personal de venta pero no se obtiene información válida y generalmente no se convierte en conocimiento, puesto que ya se presupone que dicho conocimiento se posee por parte de promotor y arquitecto.

Tales estudios ni aportan nada que no haya aportado el estudio de la oferta ni aportan todo lo que podrían llegar a aportar.

Se hacen de manera lineal (ya lo veremos con más detenimiento en el capítulo dedicado a este tema) y por tanto los resultados son lineales, no integrados, con lo que al promotor no le sirven operativamente para nada, salvo para estar tranquilo con

su desarrollo como empresa o grupo de empresas puesto que «en mi empresa hacemos marketing».

Algunos llegan a habituarse a tales estudios y hemos presenciado ocasiones en las que han encargado éstos tras haber determinado el tipo de vivienda y edificación, la campaña de publicidad y los precios.

Y no es que se realice para contrastar que están en lo cierto y para disminuir el riesgo inherente en la toma de decisiones. Sencillamente se realiza cuando la dimensión empresarial aumenta, adquiere técnicos de marketing y toca.

La labor de comunicación publicitaria de cada promoción tampoco es muy sofisticada. En una gran cantidad de ocasiones, un cartel de 2x1 metros a pie de obra y un teléfono móvil provocan gran cantidad de contactos entre oferta y demanda.

Los más sofisticados llegan a invertir no sólo en publicidad corporativa sino que se hacen con los servicios propios o externos de publicistas y diseñadores para que se encarguen de la planificación de medios, de las herramientas de apoyo a la venta (desde los planos fotocopiados del arquitecto hasta las más modernas técnicas de infografía y representación virtual de viviendas).

La asistencia a ferias responde más al prestigio personal del grupo de empresas que acude y a mantener su posición frente a competidores que a un plan estratégico de comunicación o/y comercial.

La inversión en medios publicitarios para ofrecer una o varias promociones concretas lógicamente se realiza en medios especializados o semiespecializados. Pero también por lógica y por la propia dinámica mimetista son soportes publicitarios hipersaturados donde lograr que un posible cliente (aun estando en pleno

proceso reflexivo de compra de vivienda) se fije en tu oferta es complejo.

Una minoría pero en claro crecimiento está utilizando internet para «colgar» sus ofertas y su imagen corporativa.

En cuanto a la dimensión artística de la arquitectura está claro que no vende. El arte está unas veces peleado con la repercusión del suelo y otras veces lo está con la productividad y rentabilidad del estudio de arquitectura.

La mayoría de arquitectos están viendo que la «gran ola» está pasando y hay que cogerla. Deben coger la ola también ante la gran cantidad de recién titulados que se malvenden por iniciarse y que ya han perdido el encanto de los premios que tanto les ilusionaban al término de sus estudios.

Han aprendido que el arte no da de comer... a todos.

En definitiva, este es el proceso que hemos visto realizar de manera continua entre muchos agentes y profesionales del sector. No importa la estructura ni la dimensión de cada empresa. No importa la zona ni la obra en cuestión. No importa el momento. Siempre se actúa así.

Hay que ofrecer lo que ya se ha comprado en el pasado. Comparar para obtener pequeñas ventajas momentáneas (no competitivas) en la mejora de nuestra oferta. Todo con el objetivo inmediato de cerrar más rápidamente la venta frente a la competencia. De cerrar la venta a unos compradores que ni se consideran ni se considerarán clientes (y mucho menos apóstoles de nuestra oferta). Usar insuficientemente y de manera sesgada herramientas de marketing (investigación de mercado) y abundantemente y sin control ni estrategia alguna las herramientas de venta (publicidad y fuerza de ventas).

Pero aunque resulte sorprendente, a ninguno de estos promotores y a ninguno de los técnicos y profesionales de los que se nutren, les parece sorprendente que unas veces las promociones se vendan de manera fantástica mientras que en otras ocasiones y repitiendo el modelo de actuación se tarde mucho más en venderla.

A lo que todos nos parece haber sorprendido desagradablemente es cómo el sector en el año 2008 se ha desplomado. No ha entrado en crisis. Se ha desplomado literalmente.

En ocasiones los promotores se han beneficiado al máximo de las plusvalías y han necesitado de esfuerzos adicionales en el plano comercial y otras veces han trabajado bajos mínimos.

A mí no me sorprende en absoluto.

Ni me sorprende el que este modelo de actuación se repita, ni me sorprende que a los agentes involucrados no les sorprenda.

Y no es que haya perdido uno de los dones que tiene el ser humano y que lamentablemente se pierde con la edad (la capacidad de sorprenderse) por haber trabajado en muchos proyectos de este tipo y haber adquirido el hábito.

No me ha sorprendido porque todo se ha vendido.

Si, así es. Toda la oferta inmobiliaria se vendía con relativa facilidad. Casi nunca era necesario retocar precios (salvo al alza) ni retocar el producto inmobiliario (salvo por orden expresa de algún cliente dispuesto a pagar elevadas cantidades de dinero por el cambio).

Casi nunca se ha considerado un error la compra de un solar (salvo cuando existen cambios de gobierno municipal o cuando hay retrasos administrativos) puesto que la propia acción llama

a la acción por el comportamiento mimético de los agentes del sector y así el exceso de oferta, como veremos posteriormente, consolida la oferta inicial y la prestigio.

Todo se vendía. ¿Para qué cambiar pues? ¿Para qué cambiar de estrategias, de procedimientos, o para qué detectar nuevas áreas clave dentro de nuestra estructura que hasta ahora considerábamos secundarias y prescindibles?

Nadie en su sano juicio cambiaría la dinámica reciente del mundo inmobiliario puesto que está claro que no sabemos si era la mejor estrategia ni la mejor operativa de funcionamiento, pero desde luego ha funcionado.

Deberíamos indagar por qué llevamos ya casi una década de desarrollo inmobiliario sin precedente y que ha permitido que con estas actitudes y comportamientos empresariales todo salga bien y todos vendamos y ganemos dinero.

Y deberíamos indagar por qué en el año 2008 no ha existido desaceleración sino deplome del sector.

En la primera edición de esta obra decía: «Además nadie debería frenar esta gran ola puesto que en primer lugar ya frenará sola como les pasa a todas las olas, y en segundo lugar porque debemos recordar que el efecto multiplicador del sector de la construcción es muy superior al de cualquier otro sector y reanima cualquier economía». Desde luego la ola ha frenado sola pero indagaremos sobre todos los responsables de esta crisis.

Por tanto vamos a repasar los hechos que hicieron que esta gran ola tomara vuelo allá a mediados de los 90.

Es importante conocer las razones, porque en caso de intuir que los elementos clave de este boom se fueran a mantener, vale

la pena cerrar las páginas de este libro y hacer uso de él como elemento de decoración.

Pero si dichas circunstancias no se van a mantener en el futuro, y hoy en el año 2008 sabemos que no lo han hecho, lo mejor será seguir leyendo estas recomendaciones y guías estratégicas que aquí abordamos.

Durante muchos años la cultura popular (que es la más popular de las culturas y por ello se extiende y muchas veces hasta se convierte en realidad) había afirmado que el boom de la construcción venía de la mano de la recolocación del dinero que necesitaban «relocar» muchos industriales que empezaban a desinvertir en industrias que estaban sufriendo una deslocalización agresiva y que les había cogido por sorpresa a todos.

Pero si observamos la Figura 1.1 vamos a entender las razones claves de este boom inmobiliario, de esta gran ola (ola que no se va a mantener en un futuro)*.

1. En primer lugar, debemos observar la pirámide poblacional de España. Observando dicha pirámide tenemos la razón clave del aumento de demanda que origina el boom. Como podemos ver en la figura la gran masa de población nacida en el *babyboom* de los matrimonios formados en los años 60 y principios de los 70 llegan ahora a la edad de entre 25 y 40 años (las edades clave de compra de primera vivienda). Si a ello le añadimos que por razones de coyuntura y confianza económica muchos jóvenes habían retrasado su emancipación hasta mediados de la anterior década podemos entender el boom. Este cuadro toma fuerza cuando se observa el fuerte crecimiento del capital hipotecado en España. Ha existido en

* Aseveración de la edición de 2005 contrastada con la realidad de nuestros días.

esta década gloriosa una gran demanda actual, que se suma a la retenida, y ambas son efectivas.

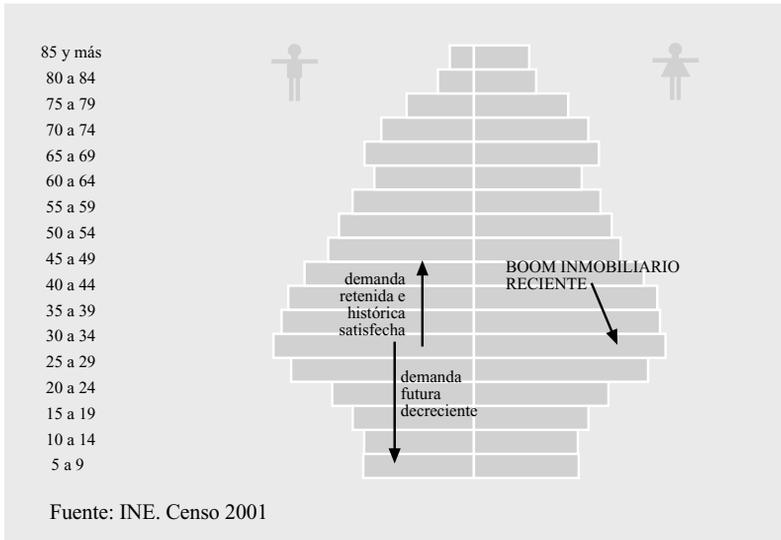


Figura 1.1. Pirámide poblacional española. Fuente INE (2001).

2. Pero no sólo por la gran demanda actual y retenida despegó el sector, puesto que una gran demanda que no puede acceder a la compra no representa una demanda económica válida. La confianza de los consumidores en el futuro inmediato junto a unas bajadas permanentes y consolidadas de tipos de interés provocan que muchos jóvenes accedan a primera vivienda.
3. Pero dichos tipos de interés no vienen para facilitar la compra de vivienda (puesto que ya hay mecanismos más o menos reales que ponen en marcha los gobiernos autonómicos y central para ayudar al acceso a la vivienda; un derecho de todos los ciudadanos). Vienen como consecuencia de los ritmos de las débiles economías occidentales que siguen negando la existen-

cia de ciclos largos, como anunció hace ya algunos años el economista ruso Kondratieff. Según este economista nos deberíamos encontrar (y estamos comprobando que nos encontramos) en una situación donde existe un exceso de tecnología instalada y el mercado de capitales no ha tocado fondo todavía. Incluso alguna de las principales potencias económicas mundiales, Alemania, con o sin muro, ha llegado a decrecer (algo insólito para muchos) e Italia empieza un duro proceso de recesión. Es necesario activar la economía mediante una correcta política monetaria y para ello nada mejor que activarla haciendo que se mueva dinero siempre y cuando el precio de dicho dinero sea barato. Los tipos de interés reducidos para activar la mayoría de economías occidentales que no crecen y el hecho de que los lamentables métodos históricos de reactivación económica no tienen hoy sentido (como lo fueron las dos grandes guerras), hacen que la demanda latente se convierta en demanda real. No debemos olvidar que ante el riesgo que adquieren las entidades financieras y ante la competencia por captar negocio las hipotecas se están disparando hasta los 50 años, lo que sigue facilitando la conversión de demanda retenida en real.

4. Toda esa demanda debe ser satisfecha para que a todos estos movimientos se les considere mercado en acción. Para ello todos los industriales desanimados con la evolución de su sector de referencia, y desanimados y escépticos ante los malos resultados del juego bursátil, comienzan a recordar algo muy lógico: el valor más seguro es el ladrillo. Y allí acuden a invertir de manera especulativa unos y de manera productiva otros. Los primeros han contribuido junto a la actividad recaudatoria de muchos municipios a la precaria situación en la que dejamos el sector de la construcción con precios prohibitivos. Otros se inician en una profesión que en estos últimos

diez años ha resultado muy rentable, cómoda (puesto que está basada en subcontratas a precio cerrado), y en la que el más difícil de ganar es sólo el primer millón de euros.

5. No hay que olvidar que la inmigración está aliviando la situación de estrangulación que estaba sufriendo la oferta ante la falta de mano de obra cualificada (e incluso sin cualificar). También la inmigración ha empujado la demanda de cascos urbanos y zonas deprimidas que han posibilitado la compra de mejora de un gran estrato de la población de clase media y media baja.
6. Otra razón clara, aunque entendemos que la principal es la expuesta en el Epígrafe 1, ha sido la cultura de compra que existe en España frente a otras naciones donde el alquiler es una alternativa más que razonable y asequible al acceso a la vivienda digna.
7. También es necesario hablar del turismo residencial. Dicho turismo, tanto de interior (segundas viviendas de muchos españoles adquiridas para el veraneo y como inversión) como internacional (muchos extranjeros, ante la imposibilidad de alquilar horas de sol, optan por la compra de última residencia en colonias a lo largo de toda la costa mediterránea española).
8. Por último, debemos entender que toda esta situación y las experiencias previas de muchos ciudadanos de a pie que se han enriquecido «aparentemente» en la mar revuelta, hacen que haya existido y exista una demanda especulativa *amateur* que cada vez es más habitual y más arriesgada.

Todas estas razones que han confluído en pocos años han dejado el sector muy transformado y, en parte, muy debilitado, puesto que:

- El estrangulamiento del sector ante la política urbanística y la falta de mano de obra no ha hecho más que empeorar la situación a futuro ya que ha encarecido los precios de una manera desproporcionada con respecto a los salarios reales. La vivienda está inaccesible y lo seguirá estando en el futuro puesto que como decíamos el ladrillo es valor seguro y puede frenar su subida pero no bajar precios por debajo del de compra.
- Existe un exceso de vivienda secundaria y vacía aún por pagar.
- Existe un exceso de trabajadores no cualificados y sobrepagados.
- Elevado riesgo bancario muy difícil de realizar.

Ya hemos visto las razones que hicieron despegar la gran ola y que hacen que los agentes de este sector hayan actuado de manera mimética pero con gran éxito.

En la edición de 2004, mucho antes de estar adentrados en plena crisis inmobiliaria, escribía lo que hoy es una desagradable realidad:

«Pero debemos observar si los grandes desencadenantes de este boom se van a mantener en el futuro. Lo cual debería provocar el serio planteamiento del lector de seguir dedicándose o empezar a dedicarse a esto de promover viviendas con la única técnica de hacer lo que los demás hacen.

»Desgraciadamente la pirámide poblacional es algo que no tiene solución posible y esto lo saben bien nuestros amigos los alemanes.

»Si observamos la pirámide de población española, y aun con la ayuda de los inmigrantes de países de origen menos desarrollados (estos que viene a trabajar y a comprar en zonas humil-

des, no los que vienen a por una jubilación bien merecida, los del norte desarrollado), vemos que la demanda retenida ya está satisfecha (lo demuestra el dato de la evolución del capital hipotecado) y la futura demanda, aun existiendo, es muy inferior y decreciente para los próximos veinte años.

»Si a eso le sumamos que los precios han dejado inaccesibles las viviendas y que los inversores especulativos o industriales no venderán sin obtener su rentabilidad que supere la interbancaria, la situación empeora para el sector.

»En primer lugar, empeora, para las generaciones venideras puesto que, en primer lugar podrán echar mano de las segundas viviendas y las viviendas vacías de sus progenitores, quienes podrán ceder su vivienda principal a sus hijos para desplazarse a la costa o al pueblo.

»En segundo lugar, puesto que los nuevos hogares cuentan con doble salario dada la corriente de incorporación de la mujer al mercado laboral que España tiene de manera imparable en los últimos veinte años.

»En cuanto al turismo residencial, será una demanda que seguirá acudiendo mientras la oferta sea aceptable en precio y en calidad. Cosa que no está sucediendo y otras costas cálidas nos pueden substituir (*verbi gratia* Portugal) en dichos menesteres.

»Por tanto, dentro de muy pocos años nos vamos a encontrar sin demanda retenida (pirámide poblacional) ni real (ante los precios inaccesibles), y la poca demanda residual (turismo residencial e inmigración del sur) no podrán mantener ni la compra de mejora, ni toda la industria creada durante estos años y no del todo profesionalizada.

»Pues bien. Cuando todo esto empiece a desinflarse es cuando debemos hacer uso de este libro.»

Lástima que este libro en su primera edición llegara sólo a 2.800 lectores en España, aunque dudo mucho que mis pesimistas palabras las hayan tomado muy en serio casi nadie, dado lo dulce que era el sector en aquellos momentos.

Muchas grandes corporaciones ya han dejado este mercado natural y acuden con sus innumerables recursos, sus vastas estructuras y su ambición sin límites a Sudamérica, África y Oriente a mantener su actividad, puesto que lo que daba de sí nuestra península ha tocado techo, al menos con los procedimientos y dinámicas tradicionales (y dichas corporaciones no piensan variar).

Pero ante todo debemos rezar para que todas las hipotecas se sigan pagando, los empleos se mantengan y los extranjeros nos sigan prefiriendo como destino vital para trabajar y como destino residencial para jubilarse. No queremos pensar en el crack que puede suceder en cadena si alguno de estos elementos falla.

Aun así y antes de iniciarnos en estrategia y operativa para trabajar con éxito en el mundo inmobiliario futuro preguntémoslo siguiente: si lo que muchos promotores y constructores, asesorados por arquitectos y otros profesionales (entre ellos una figura clave como es la del urbanista), habían edificado en el pasado, había satisfecho las necesidades de los compradores, ¿por qué el boom inmobiliario ha facilitado que una gran cantidad de propietarios gestionaran la venta de su vivienda para acceder a lo que hemos dado en llamar una vivienda de mejora o una segunda compra (no segunda vivienda)? ¿Estaban haciendo lo correcto cuando compraron (unos) y vendieron (otros) aquella vivienda?

Introducción a la segunda edición: el sector entra en crisis

Cuando hace ahora ya tres años publiqué la primera edición de esta guía estratégica del sector inmobiliario, muchas voces expertas apuntaban ya el año 2008 como el punto de inflexión, inicio del no crecimiento, de la saturación, de la madurez, de la ralentización de la actividad inmobiliaria.

Pero jamás se habló del desplome del sector tal y como lo estamos viviendo en la actualidad.

Tal vez porque ningún experto podía prever que a la saturación natural de un mercado con una rigidez a la baja en precios, se le iba a unir una crisis financiera global, un repunte importante del precio de las materias primas básicas alimentarias y de las energías tradicionales, unas incómodas aunque discretas subidas de los tipos de referencia y una excesiva alerta social generada por los medios de comunicación.

Pero con el mismo enfoque microeconómico con el que planteaba la certera visión de un sector como el inmobiliario en la primera edición, ahora estoy seguro de que las verdaderas razones de este desplome no son ni la crisis financiera, ni la inestabi-

lidad política, ni la inflación, ni el minúsculo (aunque machacantemente publicitado en los medios de comunicación) repunte de los tipos de interés de referencia.

Cuando un mercado se atora, se satura, se desploma y crea stock, se debe fundamentalmente a que ha fallado algo que es clave en un sistema de libre mercado: la regulación natural basada en el precio de dicho mercado.

El precio, como apuntábamos claramente en la primera edición, es el regulador, el termostato natural de cada mercado. Es el que hace que no se sature ni se desinfle de la noche a la mañana.

Por eso, por ejemplo, el mercado laboral produce excedentes de oferta de mano de obra, esto es, parados. Porque la rigidez a la baja de los salarios, protegidos por la legislación actual, provoca que no se pueda regular de manera natural y que en épocas donde la demanda laboral es más reducida, la bajada utópica de salarios, que podría provocar que no existiera paro, no es posible.

En este mercado, el inmobiliario, ha sucedido exactamente eso. Y es lo que ha provocado el desplome del mercado en vez de una ralentización de la actividad.

Lo lamentable es que el artífice del sector, el promotor, ha sido incapaz de actuar para que no suceda. El promotor durante las épocas en las que la demanda superaba con creces y con velocidad a la oferta, ha sabido claramente y sin reparos subir los precios de las viviendas de cada desarrollo inmobiliario cada vez que el ratio de ritmo de ventas superaba al de ejecución de la obra.

El promotor sabía perfectamente que si la velocidad de ventas de vivienda superaba a la de ejecución de la obra y no subía los

precios de las mismas, estaba teniendo un coste de oportunidad tremendo y provocaba que los propios compradores iniciales hicieran dicha labor de reajuste por él, convirtiéndose en inversores aficionados.

Todos y cada uno de los promotores inmobiliarios que han sido capaces de afrontar esta dulce y trabajada época de bonanza de la última década, han sabido usar perfectamente la herramienta del precio para no perder beneficios en las épocas de sobre demanda activando cada cierto tiempo subidas de precio.

Era habitual visitar diferentes puntos de venta y advertir en sus tarifas una caducidad quincenal o mensual ya que las subidas han sido frecuentes.

Por eso, es increíble ver cómo el promotor que, aunque hablemos hoy de crisis en 2008, lleva viendo desde inicios de 2007 cómo los ratios de ejecución comenzaban a sobrepasar a los de ventas, no ha sabido o no ha querido reducir precios. Está claro que durante 2007 no han existido subidas de tarifas ni siquiera con el nuevo código técnico en vigor. No han sido tan insensatos.

Pero en ningún momento han querido reducir precios al ver que la oferta comenzaba a superar a la demanda, al ver que en las promociones empezaban a intuirse a corto plazo viviendas entregadas sin vender, al ver que los sobremárgenes de la década anterior iban a traducirse obligatoriamente en márgenes muy discretos para afrontar el cambio de ciclo.

Todos los agentes de este sector hemos querido ver lo que no era, o no ver lo que era. Hemos querido excusarnos en que dicha ralentización, que hoy se ha traducido en una crisis de envergadura, iba a ser temporal y que tras los reajustes de los tipos de

interés, tras las elecciones generales, tras el verano o tras la navidad, este mercado, aunque más lentamente, se iba a sobreponer.

Falso.

Hoy vemos cómo el no haber activado a la baja el regulador natural de los mercados, el precio del producto, tal y como se hizo al alza en la fase anterior del ciclo inmobiliario, ha producido un parón general de la actividad llegando incluso a una retroactividad como jamás se recordaba. Me refiero a que a la falta de reservas de viviendas se ha sumado de manera descomunal una cantidad de bajas de reservas que hacen que el balance real de preventas sea caótico.

Ahora el promotor está presenciando lo grave de su error porque el coste de no vender al final de la obra es muy elevado y llega a superar a las necesarias, aunque no realizadas, bajadas de precio que hubieran posibilitado que dichas viviendas estuvieran vendidas en fecha. Estas viviendas acabadas y no vendidas tienen hipoteca, mantenimiento, posventa y seguimiento de esfuerzo comercial.

Cuando los promotores creían que protegían márgenes comerciales al no bajar precios, no calculaban el enorme error en el que caían, ya que tras el final de obra están sufriendo no sólo estos costes que merman el margen original sino que comienzan a bajar precios para saldar viviendas con lo que el margen resultante es más precario.

Para muchos promotores es antinatural bajar los precios de tarifa de las viviendas en ejecución cuando ya hay algunas o muchas reservadas. Pero se puede hacer y, sobre todo, se debe hacer cuando la situación de ventas se ralentiza.

Porque además provoca dos efectos muy positivos: por un lado, damos salida a la vivienda sin vender gracias a la demanda latente al hacer más atractiva nuestra oferta respecto a la competencia; por otro lado, consolidamos a los reservistas actuales con lo cual regularizamos el ratio de ventas frente al de ejecución. Eso sí, renunciando a márgenes planteados inicialmente, pero sin arriesgarnos a que la promoción se quede con mucha vivienda construida y sin vender.

En plena crisis o reajuste grave del sector, el no haber bajado esas tarifas en su día, cuando el indicador de ritmo de ventas era menor al de ejecución de la obra en curso, ha provocado no sólo la paralización de nuevas reservas sino que además muchas reservas existentes son baja.

Además, como el consumidor-comprador tiene una intuición natural basada en la experiencia de compra que le aportan otros sectores, la sensación que le produce este clima es de cautela y espera.

Los estudios de clima social nos hablan de la continua pérdida de confianza del consumidor pero ese desánimo anticipa en la mente del consumidor dos cosas claras: problemas y precios bajos.

El comprador potencial sabe que de manera natural el precio de las viviendas va a bajar y se espera sin dudarlo. Y si lo duda, ahí tiene a un familiar, un amigo o un compañero de trabajo para asegurarle en su decisión de esperar a que bajen los precios.

Por esa razón el parón inmobiliario ha sido en seco. Porque no sólo se ha parado el mercado de obra nueva, sino el de segunda mano.

Los promotores que tienen cartera de vivienda protegida en zonas de desarrollo demográfico no están sufriendo estos problemas porque sus precios están regulados y hoy por hoy son accesibles para la población a la que van destinados.

En cambio, los promotores que se centran en la primera residencia no protegida, ya sea de primer acceso, como de reposición o mejora sufren, aun bajando a la desesperada los precios, dado que el comprador sigue a la espera de mayores bajadas de precio. Buscan precios acordes a sus ingresos y no van a cometer los excesos de años anteriores cuando comprar viviendas de precios altos no provocaba el temor de hoy en día porque como inversión jamás fallaba ya que los precios eran alcistas.

El caso de las viviendas de mejora o reposición es más crítico ya que se sitúan, por un lado, en una banda superior de precios, y por otro, depende su venta de la previa venta de la vivienda actual del comprador en potencia. Pero venta a precios que le permitan dar el salto a su deseada vivienda de mejora. Al pararse el mercado de segunda mano a los precios actuales, la vivienda de mejora se ve más inaccesible y lejana.

Pero no podemos ni debemos culpar a los gestores inmobiliarios de la parada del mercado de segunda mano. Porque aquí son los propios oferentes de este mercado los que no han querido bajar precios para ajustarse a la nueva demanda. En este caso los oferentes son los propietarios de las viviendas que sin ser profesionales de la venta inmobiliaria sí han determinado el precio al que están dispuestos a vender sus viviendas para, con dicho montante, adquirir una vivienda de mejora o para cerrar su inversión inmobiliaria. Y en ningún momento la determinación de dicho precio viene del análisis de la inversión realizada en su

día en dicha misma y de la rentabilidad máxima que debieran obtener tras unos años de disfrute y uso de la misma. Viene determinado sencillamente por el precio al que intuyen ha vendido su vecino hace dos años. Y a dicha cifra le incrementan un 10% como mínimo. Lógicamente no han entendido ni aceptado el hecho de que ahora la demanda de vivienda usada era menor a la oferta y que, por tanto, debían bajar los precios históricos a los que estaban habituados a ver vender las viviendas a sus vecinos.

Porque si no bajan los precios no podían aspirar a vender su vivienda usada. Pero no sólo no lo han hecho sino que no lo van a hacer porque genera en ellos una disonancia cognitiva tremenda. Y además jamás se van a detener a reflexionar sobre cuál debiera ser el precio lógico y aceptable de su vivienda calculando una sólida rentabilidad anual sobre la base de su compra, porque nunca venderán su vivienda por un precio inferior al que vendió hace años su vecino aunque dicho precio sea inoperativo y frene de golpe todo el mercado de segunda mano.

Los economistas y expertos más académicos y ortodoxos repiten y se llegan a creer la crisis financiera mundial, que la hay y existe pero que no ha provocado este derrumbre. Pero precisamente la teoría económicas, siempre hace aguas porque se basa en una premisa clara, y es la de que el consumidor o comprador toma decisiones completamente racionales y evalúa las funciones de utilidad y el precio. Pero como casi todos sabemos hoy en día, el consumidor toma decisiones basándose en juicios racionales y a impulsos emocionales o intuitivos. Pero no sólo los consumidores somos racionales y emocionales sino que lo son los banqueros, los promotores y los políticos. Por tanto los modelos puristas y académicos suelen errar porque el mercado es imprevisible si sólo consideramos los factores de decisión racionales.

También se habla mucho del sobrestock existente de vivienda de obra nueva. Es cierto, se ha producido vivienda en exceso durante años. Pero estoy seguro que dicho sobrestock no existiría si la vivienda no hubiera subido sus precios con aumentos de dos dígitos durante la década precedente. A los precios de principios de la década, estoy seguro de que el sobrestock queda eliminado en cuestión de meses.

Por tanto, sin despreciar en absoluto las razones macroeconómicas que muchos expertos habituados a sintetizar lo evidente han dado sobre la actual y profunda crisis inmobiliaria, como son la crisis global financiera, el ataque tremendista y continuo de los medios de comunicación masivos a la industria inmobiliaria, las subidas de los tipos de referencia, la cautela de las entidades financieras, el sobrestock de viviendas en producción y la retirada de la demanda británica de nuestras costas, creo firmemente que la verdadera y microeconómica razón por la que estamos en esta situación de la que tanto nos va a costar salir es que hemos olvidado que el mercado se debe autorregular permitiendo y activando bajadas paulatinas en los precios en las viviendas, desde que empezamos a ver que el ritmo de ventas es inferior al ritmo de ejecución en todas y cada una de las promociones que en España estaban a la venta en el último año y medio.

Lógicamente para muchos promotores era algo fácil de activar pero para otros muchos ha sido algo imposible.

Dependía de su poder de mercado. Como describíamos en la primera edición, el poder de mercado de un promotor inmobiliario residía en la cantidad de metros de techo adquirido en épocas tempranas. O sea, barato en su zona. Para los promotores para los que su cartera de suelo estaba conformada fundamentalmente por suelos bien comprados, la posibilidad de bajar tarifas con el

fin de equilibrar los bajos ritmos de venta con los regulares ritmos de ejecución era fácil si se tenía claridad de ideas y voluntad de renunciar a sobremárgenes para mantener la promoción, el negocio y el sector.

Pero para otros muchos promotores cuya cartera de suelo estaba cargada de suelos adquiridos en épocas recientes, la tremenda repercusión no les permitía bajar precios salvo si se perdía dinero. Son carteras de suelo envidiables para dentro de diez años pero hoy día son inviables, son chicharros sin solución ya que no permiten bajar precios a las viviendas sin entrar en rentabilidades casi nulas. Pero además son invendibles como solares o terrenos ya que hoy día nadie en su sano juicio va a adquirirlos salvo para ir conformando una cartera potente para dentro de diez años.

Por eso la paciencia y la prudencia en este sector son valores clave para sobrevivir e incluso triunfar en épocas de depresión.

La paciencia para saber explotar la parte de cartera de suelo comprada en épocas recientes cuando toca y no cuando apetece, esto es, cuanto más tarde mejor.

Y prudencia a la hora de reinvertir los beneficios de estos espléndidos años de manera prudente. No reinvertiendo todo en suelo ya que el suelo que se va a comprar en épocas previas a la inflexión del sector va a resultar poco realizable cuando la crisis llegue. Y si se reinvierte porque existe ánimo de permanencia en el sector se debe hacer con la cautela de conformar una cartera diversificada y sobre todo que aporte poder de mercado, esto es, que la ponderación entre metros de techo comprados en épocas tempranas se equilibre con metros de techo comprados en épocas recientes.

Aun así, ante la debacle del mercado, el promotor a la desesperada ha entrado en una desordenada y desafortunada bajada de precios de mayor o menor envergadura, según los casos.

¿El efecto? Ninguno.

El comprador, tras ser alertado, e incluso asustado de manera descomunal por los medios de comunicación de que el sector se iba a desplomar, sólo necesitaba comprobar que las bajadas de precios de vivienda nueva eran posibles y en el tiempo crecientes, por lo que lo razonable para cualquier comprador es esperar al menos un año hasta comprobar que las bajadas de precios han tocado suelo para comenzar a buscar activamente vivienda, ya sea de primer acceso como de reposición.

Porque, aun con dos salarios en la familia, los incrementos de precio de la vivienda de los últimos años superaba con creces las subidas salariales e incluso las subidas de ingresos familiares (apoyados con la reciente y masiva incorporación de la mujer al mercado laboral), por lo que sigue sin apetecer invertir en la compra de una vivienda que se considera sobrevalorada en precio.

No debemos esperar que estas tardías, desmedidas e inoportunas bajadas de precios solucionen la crisis, ni que el alquiler, posible aliado del promotor para aliviar a medio plazo su sobrestock de viviendas sin vender, tome el protagonismo que tiene en otras zonas de Europa.

Se ha hecho mal. La misma regla que tan fácilmente se aprendió en la última década, la de subir los precios cuando el ratio ritmo de ventas/ritmo de ejecución es positivo, no se ha utilizado a la inversa para regularizar de manera natural un mercado como es el inmobiliario.

En todo caso, creo que tanto para los lectores de la primera edición de esta guía estratégica inmobiliaria como para los que la descubran por primera vez, la lectura de la descripción microeconómica de cada desarrollo inmobiliario detallada en cada una de sus fases y las propuestas de actuación multidisciplinares en cada fase del desarrollo inmobiliario son imprescindibles para saber cómo reaccionar también durante épocas de inactividad.

Han sido revisadas y se han realizado apuntes para que sean especialmente válidas para esta época de depresión de la actividad.