

Responsables de KPMG, Llanera y Ros Casares exploran la transformación del sector

## **El futuro del sector inmobiliario, visto desde tres ópticas**

La Comisión de Marketing del Colegio de Economistas de Valencia, organizó recientemente una sesión de trabajo en la que participaron representantes de KPMG, de Llanera y del Grupo Ros Casares. A lo largo de la sesión, Juan Latorre socio director de KPMG presentó un estudio sobre el sector, Rafael Varela, Director Comercial de Llanera, explicó un nuevo concepto de inmobiliaria y David García-Arregui, director de estrategia corporativa del Grupo Ros Casares expuso un proyecto de futuro: Ciudad Ros Casares.

Juan Latorre expuso el estudio realizado por KPMG sobre el sector inmobiliario de la Comunidad Valenciana, a través de los resultados de 21 grandes empresas en 2003 y 2004.

“El estudio pretendía aportar información agrupada de uno de los motores económicos más dinámicos de la Comunidad Valenciana”, afirmó Latorre, quien añadió que posibilitaba el análisis comparativo de las empresas del sector, permitía a los agentes económicos relacionados con dicho sector tener una aproximación de la evolución financiera durante 2004 y ofrecía una visión global del sector a través de las empresas más significativas. “El estudio interesa no sólo a las propias empresas del sector; las entidades financieras también demandaban esta información, y a los periodistas les encanta”.

De acuerdo a las características fundamentales recogidas en el estudio, el sector inmobiliario se mantiene como uno de los principales motores económicos de la Comunidad Valenciana. Experimentó durante 2004 un ligero crecimiento en la cifra de negocio, consecuencia fundamentalmente del aumento en precios de venta. “La Comunidad Valenciana fue durante ese año la autonomía con mayor volumen de transacciones inmobiliarias de viviendas, con un 17,7% del total de transacciones realizadas en España. En concreto, Alicante acaparó más del 50% de dichas transacciones”, observó el responsable de KPMG.

La demanda de viviendas se vio sustentada, fundamentalmente, por las segundas residencias, el turismo extranjero, la inmigración y por la compra de inmuebles como un refugio de inversiones en detrimento de la inversión en renta variable.

**Cuenta de resultados**

El estudio de las 21 empresas analizadas revela un incremento del 7,8% en la cifra de negocios del grupo, que se situó en 1.312 millones de euros en 2004. “Aparece una gran dispersión de la cifra de negocio. Mientras que el promedio se sitúa en torno a los 62 millones de euros, hay ciertas empresas en las que el nivel de facturación alcanzó los 140 millones de euros”, explicó Latorre.

De la información proporcionada por 14 de las empresas incluidas en el estudio, se desprende que un 74% de la cifra de negocios correspondió a la venta de edificaciones y locales, un 21% a la venta de terrenos y un 5% a otros ingresos.

Por otra parte, en el ejercicio 2004 el margen bruto mantuvo los niveles en torno al 53,3% de la cifra de ventas, llegando a alcanzar los 700 millones de euros frente a los 560 del 2003. El incremento en los precios de venta de las viviendas fue sensiblemente superior al crecimiento de los costes de las principales materias primas, mano de obra y valor del suelo.

El resultado de explotación de las empresas analizadas creció, pasando del 24,2% al 28,6% sobre ventas, hasta alcanzar los 375 millones de euros, mientras que el resultado neto en porcentaje sobre ventas aumentó del 14,7% al 19,9%. Con estos datos, el responsable de KPMG afirmó que “el sector inmobiliario es, claramente, el sector con mayor rentabilidad de la Comunidad Valenciana, muy por encima del resto. Este porcentaje duplica y triplica la rentabilidad de otros sectores”. Respecto a los beneficios después de impuestos, éstos superaron los 262 millones de euros frente a los 179 millones de euros del ejercicio anterior.

Por su parte, en el ejercicio analizado, las sociedades que componen el estudio aumentaron su plantilla en una media de 236 personas.

Por último, la rentabilidad financiera (resultado neto/fondos propios) se situó en un 34,9%, con un ligero ascenso desde el 30,3% del año anterior. “Las nuevas tendencias, sin embargo, apuntan a que este resultado no es sostenible”, advirtió Latorre.

**Retos del sector**

El socio director de la consultora puso sobre la mesa algunas de las cuestiones olvidadas que, como auditor de muchas empresas inmobiliarias, plantea a sus clientes. En primer lugar, subrayó que “con la que está cayendo últimamente, una de las cuestiones fundamentales es la imagen del sector, que tiene que salir a defenderse de una situación kafkiana, en la que se acusa a todos los promotores de especuladores”. Trabajar la marca, por tanto, sería un reto imprescindible “para todas las compañías y todos los sectores.

No puede ser que sólo se conozcan tres o cuatro marcas en la Comunidad, cuando adquirir una casa es la compra más cara y más importante de una persona”.

El tamaño es otro factor importante para Latorre. En este sentido, afirmó que “no se pueden tener estructuras de grupo tipo peine, es un error de base”. La mejora de la gestión interna, por su parte, no se está acometiendo porque “no hay necesidad por las elevadas rentabilidades, pero de cara al futuro hay que plantear esta mejora”.

El trato al cliente también hay que cuidarlo: “aquella empresa que cambie la forma de tratarlo revolucionará el mercado. El concepto de vender una casa y conocer al cliente el día de la firma en la notaría está muerto”, aseguró.

Además, Latorre apuntó la necesidad de tener una estrategia definida a medio plazo: “ahora que se vende todo, pensemos qué haremos en cinco años, diversifiquemos, pero con una estrategia clara, transparente, fijada, y pongamos todos los recursos a trabajar en esa estrategia”.

El proceso de selección de las empresas se realizó por volumen de facturación, de acuerdo con las cuentas anuales presentadas al Registro Mercantil, por lo que algunas compañías significativas se quedaron fuera del estudio al estar conformadas por un conglomerado de distintas sociedades que presentan los resultados de forma independiente.

Rafael Varela, director comercial de Llanera, intervino en segundo lugar para abundar en la recomendación planteada por Latorre de potenciar la imagen y la marca de la empresa. “Lo que nos hace diferentes no es lo que queremos ser, sino lo que percibe el cliente”, precisó.

A partir de ahí, Varela sugirió que “toda esa diferencia que queremos plasmar sea sostenida, y a través de esa diferencia creemos la marca, la fortaleza de la compañía en el futuro”.

El modelo de negocio de Llanera se basa, concretamente, en la identificación de la diferencia, la sostenibilidad en las actividades de la empresa y la ejecución en las acciones que la mantienen. Varela resumió las acciones acometidas para desarrollar este modelo en “desarrollo de los procesos internos, rediseño del proceso de definición de producto, creación y posicionamiento de marca, que es lo que nos hace visibles, adaptación de los procesos de venta, profesionalización de la estructura comercial y definición de una propuesta de valor al cliente de los servicios postventa”.

Llanera maneja toda la cadena de valor, desde la adquisición de suelo hasta el servicio postventa. “Existe el departamento de definición de producto, independiente de los departamentos comercial y de marketing, con una división de investigación y desarrollo. Sin ánimo de ser arrogante, no conocemos otra empresa del sector que maneje estos parámetros”, aseveró Varela.

El público objetivo de la empresa valenciana es fundamentalmente vacacional y extranjero. “El 80% de los clientes de Llanera son extranjeros, principalmente británicos”. Llanera está desarrollando los conceptos VIVE y Enliferment, que más allá de viviendas de sol y playa y resorts trata de ofrecer experiencias que se pueden disfrutar gracias a una serie de servicios de hogar.

Para plasmar estos conceptos, Llanera se ha volcado en la actividad patrocinadora, desde la vela hasta eventos culturales, llegando a convertirse en la primera inmobiliaria española en patrocinar un equipo de fútbol británico, el Charlton Athletic, “con el objetivo de ganar seriedad y credibilidad en nuestro mercado principal. Fundamentalmente pretendemos distanciarnos de las noticias negativas que aparecen en la prensa y dar confianza a nuestro consumidor”. Además de patrocinios, Llanera realiza una enorme inversión en publicidad. Su marca aparece hasta en trailers que circulan a diario por las carreteras europeas.

#### Distribución extensiva

Por los objetivos marcados en su plan estratégico, el modelo de comercialización de Llanera es de “distribución extensiva. Queremos estar en todos aquellos sitios donde se vendan casas. Es un concepto de gran consumo. Al final, el sector inmobiliario se parece a un gran supermercado, donde recorreremos los pasillos y hacemos nuestras compras. Tienes una necesidad, buscas una casa y hay distintas ofertas”.

Varela advirtió que “en este momento, no hay una diferenciación de marca, atención al cliente y servicio postventa. Pero ahí es donde queremos estar nosotros a la vanguardia”. Con estos servicios que prevé desarrollar Llanera, “la estructura comercial se tiene que profesionalizar, porque vendemos mucho más que casas: hay que ser conscientes de la complejidad de los procesos de construcción”.

El tercer ponente, David García-Arregui, director de estrategia corporativa del Grupo Ros Casares, ofreció el caso práctico de la sesión de trabajo: el desarrollo de la promoción Ciudad Ros Casares, del que se acaba de poner la primera piedra.

Ros Casares es un buen ejemplo de importante grupo industrial que se introduce en el mercado inmobiliario para sacar la máxima rentabilidad a sus activos. En este caso, el grupo valenciano posee numerosos almacenes en España, algunos excelentemente ubicados, lo que ha derivado en el “desarrollo de proyectos inmobiliarios singulares que pueden añadir valor al grupo”, explicó García-Arregui.

#### Ciudad Ros Casares

Ciudad Ros Casares se gestó hace tiempo, cuando la empresa trasladó su almacén principal, en el polígono Vara de Quart, a otro en Almussafes, más moderno y grande, y se presentó la posibilidad de vender el solar. “Era nuestra primera idea, pero nos fuimos calentando, viendo que era una excelente localización, con posibilidades de calificarlo como suelo terciario, hasta que decidimos promover nosotros mismos un proyecto”. Hasta llegar al modelo definitivo de Ciudad Ros Casares, que abarca 150.000 metros cuadrados de superficie, “se ha recorrido un largo camino, primero con la intuición, y luego con la sistematización estratégica, realizando diferentes estudios, aprendiendo sobre la marcha y escuchando al cliente”.

El concepto, en un proyecto ubicado en una zona nada consolidada, considerada polígono industrial, aún “espacio profesional, donde se integran profesionales y empresas con sinergias entre sí, tecnología, respeto al medio ambiente, gran envergadura y precios competitivos”.

Se realizó un doble estudio de mercado, por la oferta y la demanda y por oficina y hogar. “Apreciamos que no había muchas oficinas en venta en Valencia, que muchas estaban ubicadas en fincas residenciales, con falta de aparcamientos y dotaciones tecnológicas. El concepto de loft, innovador, versátil, competitivo en precio, también encajaba en el proyecto”. A raíz de los estudios se optó por construir despachos, de unos 100 metros cuadrados, para dos y tres trabajadores, y viviendas para una o dos personas. “Descubrimos que el concepto de campus cerrado atraía a la gente, así que se decidió acometer el proyecto en una sola fase, algo poco frecuente”.

García-Arregui destacó una novedad promovida en el esquema de comercialización “que no se había hecho anteriormente. El primer vehículo usado para la comercialización ha sido la venta corporativa, la venta inducida a través de empleados de Ros Casares, de proveedores y clientes del grupo industrial. Nos hemos quedado sorprendidos de la buena aceptación que ha tenido, ha superado todas nuestras expectativas”.

Para el responsable de Ros Casares, también ha sido fundamental para el éxito del proyecto la financiación conseguida, hasta el punto de asegurar que “nunca se había conseguido, para un producto terciario, que una entidad financiera conceda al comprador hasta el 97% de la financiación”.