

## Hablamos con...

### Javier Martín Banderas

Galia Grupo Inmobiliario



tiempo preparándonos para competir en este nuevo mercado, que es más reducido, con menos operadores pero más profesionales y solventes.

Ante la aparición de nuevos operadores, como los fondos de inversión internacionales o las entidades financieras a través de sus plataformas inmobiliarias, que cuentan con muchos recursos financieros y humanos, las promotoras tradicionales que hemos sobrevivido tenemos que hacer valer el gran conocimiento de los mercados en los que operamos, el alineamiento entre propiedad y gestión, la experiencia, la cohesión de nuestra estructura y nuestro *track-record*.

siones. El negocio promotor es muy intensivo en capital y no podemos dirigir nuestros recursos a aquellas actuaciones con riesgos urbanísticos o comerciales.

**En este nuevo escenario, ¿cuáles son los principales retos de su empresa a corto y medio plazo?**

Saber detectar las necesidades de nuestros potenciales clientes para seleccionar aquellos activos que den respuesta a las mismas y con ello consolidar nuestra actividad promotora.

**¿Cuáles son a su juicio los grandes retos que afrontan los promotores inmobiliarios?**

La transformación de todos sus procesos de producción para que: (a) sea capaz de anticipar/identificar las necesidades -y capacidades- de la demanda a la que se dirija, y (b) alcance el suficiente nivel de eficiencia de forma que genere credibilidad en cuanto a las previsiones de plazos y costes.

**¿Cómo describiría la actual estructura de financiación de la actividad promotora y qué fórmulas son las más atractivas para el promotor?**

Está basada en los fondos propios -y el conjunto del balance- del promotor. Debido a esto,

los promotores tradicionales buscan alianzas con socios financieros -en general: los fondos- que les permitan acometer nuevos proyectos de mayor tamaño.

Una vez que el proyecto ha alcanzado determinado grado de madurez, es cuando es más fácil incorporar la financiación tradicional de las entidades financieras (EEFF).

**¿Cómo definiría, en pocas palabras, el papel que juegan en el negocio promotor cada uno de los siguientes 'compañeros de viaje': banca tradicional, fondos de inversión, Sareb y servicers?**

(i) Fondos de Inversión: complementan el capital que los promotores tradicionales necesi-

## Hablamos con...

**Iván Rodríguez**

CEO de iKasa



tan. También hay fondos que han decidido crear sus propias promotoras, incorporando para ello al necesario equipo de gestión.

(ii) Servicers: Inicialmente, llegaron a España para ayudar a las EEFF -y más adelante a SAREB- a gestionar el gran volumen de NPLs y REOs que habían acumulado. Sin embargo, desde 2014 apoyados en su capacidad financiera y el gran volumen de información recabada, han comenzado también a actuar como promotores.

(iii) SAREB: Es el gran proveedor de activos del Sector: inmuebles terminados, carteras de deuda y suelos. Teniendo en consideración la menor liquidez de los suelos, recientemente ha acelerado el desarrollo de acuerdos más complejos con promotores para la promoción de suelos: facilitando la inversión -diferiendo el momento de pago- al tiempo que optando a un mayor precio por el suelo, vinculando este al éxito del proyecto.

(iv) Entidades financieras: Por una parte siguen gestionando la exposición que mantienen al Sector consecuencia de la crisis. Sin embargo, aunque en áreas geográficas y a proyectos/promotores muy concretos, han comenzado a ofrecer financiación tanto a suelo como vuelo, pero siguiendo unas condiciones muy exigentes para la concesión y disposición de la financiación ofrecida.



### **¿Hacia qué escenario camina la actividad promotora y cuáles son las principales diferencias del modelo actual respecto al del anterior ciclo expansivo?**

Las diferencias entre el sector promotor inmobiliario en la actualidad y la época de la burbuja son muchas. Esquemáticamente, podemos enumerar las siguientes cuestiones: el acceso por los promotores al suelo y a la financiación de la promoción, la diferente composición de los agentes del proceso promotor y las nuevas características de la promoción inmobiliaria renacida durante la crisis.

En cuanto al acceso al suelo, en la pasada etapa expansiva era posible y ágil, gracias a la financiación bancaria que permitía su adquisición. La financiación bancaria era necesaria ya que el suelo era el principal coste de producción de la edificación, llegando a suponer hasta un 60% de los costes totales

del edificio terminado. La inversión era tan cuantiosa que, sin la financiación externa, pocos promotores podían costearse el acceso a dicho bien. El suelo, la materia prima principal de los promotores, es además un bien escaso por dos razones fundamentales: que hay una cantidad de suelo bruto máximo disponible en las zonas donde hay demanda efectiva (interés de compra); y que debe pasar por un proceso productivo antes de convertirse en materia prima hábil, muy largo e incierto, tal y como es el proceso urbanístico en España.

Durante la crisis ha desaparecido un alto porcentaje de los agentes inmobiliarios. De los sobrevivientes, pocos tienen hoy una capacidad financiera suficiente como para mantener un ritmo productivo sostenible y menos aún con capacidad financiera para proveerse de suelo.

En la actualidad se ha producido una situación peculiar. Por un lado, las políticas urbanísticas finales del periodo de la burbuja fueron anticíclicas, con el objeto de frenar los efectos de la misma. Cuando llega la crisis, dichas políticas se convierten automáticamente en procíclicas, de forma que en la actualidad existe una escasez patente de suelo en aquellas zonas en las que comienza a haber una intensa demanda de vivienda incipiente, mientras que también ocurre la paradoja de existir bastante oferta de suelo en entornos donde no es