

ESTE MES...

XVII ALMUERZO COLOQUIO PROMOTORES Y CONSTRUCTORES



PARTICIPAN:





Los representantes del mundo de la construcción y la promoción muestran su confianza ante un futuro lleno de incertidumbres pero también de oportunidades. La unidad y la colaboración serán claves para hacer frente a los complicados retos que existen y que cada año se hacen más presentes



De izquierda a derecha, Rafael Miranda; José Ortiz; Ricardo Pumar; Íñigo Molina; Germán Peral; Javier Torres; Ignacio Martín; Antonio Gálvez; Javier Braza; Manuel Mayo; Rosa Hafner; Rosa Villaseca; y Antonio Gil

Un sector que busca su fortaleza en las alianzas

La revista Andalucía Inmobiliaria reunió el pasado mes de febrero a los principales representantes del sector promotor y constructor de la región en una nueva edición de su tradicional Almuerzo-Coloquio. Este encuentro, que ya alcanza su decimoséptima convocatoria, estuvo moderado —como es habitual— por Íñigo Molina, director de Colliers en Andalucía. La jornada volvió a convertirse en un espacio de referencia para el intercambio de ideas, el análisis de los desafíos actuales y la búsqueda conjunta de soluciones para un sector estratégico en la economía andaluza. Una cita ya consolidada y esencial para los empresarios constructores e inmobiliarios, que fortalece la cohesión tan necesaria en el sector y contribuye a avanzar hacia sus objetivos de forma conjunta.

El ambiente distendido, cercano y colaborador es el que marca cada año el encuentro de promotores y constructores que organiza la revista Andalucía Inmobiliaria, en el que se dan cita representantes de importantes firmas del sector para analizar, desde la experiencia que le da su bagaje profesional, la situación actual. No se trata solo de opiniones, sino de un diagnóstico real, sustentado en lo que estas empresas pueden ver en su día a día y una visión realista basada en el conocimiento directo del territorio y del funcionamiento del mercado. Algunos de los participantes son ya habituales en esta mesa, a la que se unen cada año nuevas caras que enriquecen el debate que se produce en torno a ella. En esta ocasión, acudieron a este encuentro Rosa Villaseca (Grupo ABU); Rafael Miranda (Caralca); Javier Torres (Azvi); Germán Peral (Chavsá); Antonio Gálvez (Grupo Galia); Ricardo Pumar y José Ortiz (Grupo Insur); Antonio Gil (Metrovacesa); Javier Braza (Lagoom Living); Ignacio Martín (Martín Casillas); Manuel Mayo (Areall), además de Rosa Hafner, directora-editora de la revista, junto a Iñigo Molina, de Colliers, que ha ejercido de moderador.

El problema de la vivienda vuelve a centrar un año más el debate, porque el reto del sector de responder a la demanda del mercado cada vez es mayor, y la producción no crece al ritmo necesario. Todo

ello con un horizonte lleno de sombras, ya que los datos del INE muestran una tendencia clara y sostenida de crecimiento en el número de hogares en España durante los últimos años. Desde 2022 hasta mediados de 2025, el número total de hogares no ha dejado de aumentar, superando los 19,5 millones en el segundo trimestre de 2025 y acercándose progresivamente a los 19,7 millones. Este crecimiento es constante trimestre a trimestre, aunque con un ritmo algo más moderado en los últimos años.

Aunque el número de hogares sigue creciendo, se observa que el ritmo de crecimiento anual se va desacelerando ligeramente. Mientras que en 2022 y 2023 las tasas anuales se situaban en torno al 1,4-1,5%, en 2024 y 2025 estas se mueven ya alrededor del 1%. Esto indica que el crecimiento continúa, pero de forma más contenida.

CAMBIOS ESTRUCTURALES

En paralelo, los datos confirman un cambio estructural en la composición de los hogares. Cada vez hay más pero al mismo tiempo más

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN ESPAÑA

AÑO	Fecha	Población residente	Var. anual
2022	1 de enero	47.486.727	0,18%
2023	1 de enero	48.085.361	1,26%
2024	1 de enero	48.619.695	1,11%
2025	1 de enero	49.128.297	0,98%
2026	1 de enero	49.570.725	0,97%

Datos provisionales desde el 1 de abril de 2025.

Fuente: INE.

EVOLUCIÓN DEL Nº DE HOGARES EN ESPAÑA

AÑO	Fecha	Nº hogares	Var. anual
2022	1 de enero	18.821.499	1,52%
2023	1 de enero	19.102.518	1,49%
2024	1 de enero	19.314.011	1,11%
2025	1 de enero	19.509.435	1,01%

Datos provisionales.

Fuente: INE.

pequeños. En este contexto, cobra especial relevancia el aumento de los hogares unipersonales, una tendencia especialmente marcada entre las personas mayores de 65 años. Esto refleja cambios sociales y demográficos como el envejecimiento de la población, una mayor longevidad y nuevos modelos de convivencia y marca lo que las empresas deben construir de cara al presente y al futuro.

En conjunto, los datos apuntan a una España con más hogares, pero de menor tamaño y con necesidades distintas, lo que se traduce en nuevos

servicios y equipamientos.

Para hacer frente a esta tendencia, el sector reclama modificaciones en las normativas que permitan adaptar el producto a lo que los compradores necesitan. No solo poder tener una mayor flexibilidad con el tamaño de la vivienda, sino también adaptar las calidades que se requieren dentro de unos estándares de seguridad.

Para plantear soluciones primero hay que poner sobre la mesa las dificultades con las que se encuentran las empresas. Partiendo de ahí, el moderador, Iñigo Molina (Co-

“ **Datos 2025:** Según la Estadística Continua de Población (ECP), el número de hogares superó los 19,5 millones en el segundo trimestre de 2025 y rozó los 19,7 millones en octubre de 2025.

Hogares unipersonales: La tendencia muestra una disminución del tamaño de los hogares, aumentando el peso de los hogares de una sola persona, especialmente en mayores de 65 años.



liers) invitó a los participantes a realizar un diagnóstico de la situación. Hay un asunto en el que todos coinciden: el elevado coste de la construcción.

La industrialización se sitúa, un año más, como una de las mejores opciones para hacer frente a este problema, aunque no es una pócima mágica que pueda resolverlo todo. Todos coinciden en que permite ganar eficiencia, reducir tiempos y mejorar la planificación, pero necesita procesos estandarizados para poder exprimir más su potencial y generar economías de escala que se traduzcan en una mejora clara de la rentabilidad.

Se pide también una política social de vivienda eficaz, recuperando ayudas a la compra o al alquiler que hace décadas tuvieron un efecto muy positivo en el mercado. Estas medidas podrían contribuir a cerrar la brecha entre precios y capacidad adquisitiva. Del mismo

modo, mejorar la planificación y gestión de los suministros básicos —electricidad y agua, entre otros— es clave para agilizar desarrollos y evitar retrasos que encarecen los proyectos y minan su rentabilidad.

Lo que es cierto es que los márgenes son ya muy estrechos y la capacidad de actuar sobre los precios es casi nula. Está en manos de otros factores como el valor del suelo,

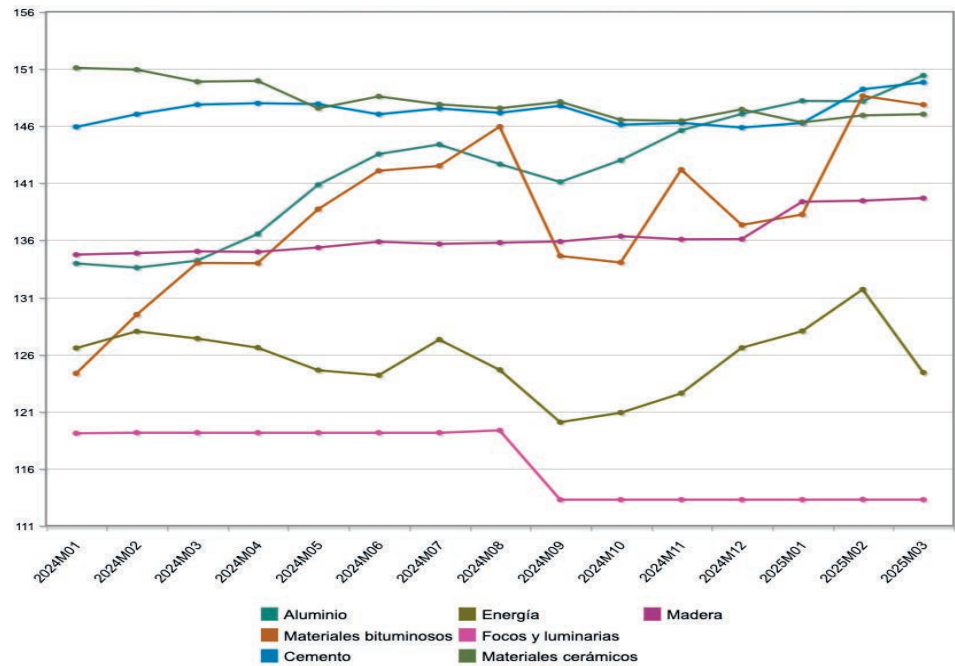
la evolución de los materiales o la subida de los tipos de interés. En lo que todos coincidieron es en que existe mucha demanda pero poca capacidad de compra. Y que aunque la demanda baje, no van a hacerlo los precios porque todos los márgenes están ya muy ajustados en la construcción.

Como nota positiva, cabe señalar el suelo, que comienza a mostrar algunos signos de

mejora en términos de disponibilidad y tramitación, lo que podría aliviar parcialmente la presión en el medio plazo. Las administraciones públicas han visto la necesidad de actuar con más diligencia para poner freno a este problema y en el caso de Andalucía parece que las medidas adoptadas están surtiendo efecto. El decreto ley del pasado año lanzado por la Junta de Andalucía para impulsar la liberalización del suelo con la colaboración de ayuntamientos ha activado bolsas de suelo dirigido a viviendas de precio asequible.

No obstante, el desafío sigue siendo estructural. Hay que encontrar un equilibrio en un mercado muy tensionado donde la mano de obra es un auténtico obstáculo para poder avanzar. Pero ante todo, las empresas quieren ir de la mano, porque solo desde la colaboración entre todos los que forman parte de esta cadena productiva se puede dar solución a los crecientes retos que se le plantean al sector. **Ai**

ÍNDICES DE PRECIOS DE MATERIALES GENERALES



“Solo desde la colaboración entre todos los que forman parte de esta cadena productiva se puede dar solución a los crecientes retos que se le plantean al sector”



El mercado inmobiliario demanda soluciones urgentes

Para los asistentes al Almuerzo Coloquio de Ai, nos encontramos en un momento de estabilidad y bonanza pero con grandes retos por resolver. Hay que replantear procesos y buscar soluciones que abaraten costes y buscar alternativas a la falta de mano de obra. Sobre todo ello se reflexionó en el inicio de este encuentro profesional en el que se planteó la necesidad de recuperar el equilibrio del mercado. Si ese desajuste no se corrige, si no se aborda con reformas profundas, puede marcar el devenir del sector en el medio plazo.



ÍÑIGO MOLINA

Director en Andalucía de Colliers y moderador del debate



“Vamos a hablar del sector y a compartir experiencias”

“**H**ablar del sector y compartir experiencias”. Con ese objetivo y estas palabras comenzaba Íñigo Molina este debate, convertido ya en toda una tradición por Andalucía Inmobiliaria. Un encuentro en el que compañías promotoras y constructoras, con experiencia a nivel local, nacional e incluso internacional, se reúnen alrededor de una misma mesa en un ambiente cercano dando pie al diálogo y al intercambio de opiniones. “Para mí es un auténtico placer moderar una mesa tan diversa, en la que coinciden profesionales

que vienen por primera vez con otros que ya son habituales en este foro, en el que todos podéis aportar vuestra visión sobre los retos del sector. Sentíos cómodos para intervenir y compartir vuestro punto de vista”, indicaba el moderador. Para entrar en materia, Molina abrió paso a una primera ronda de intervenciones donde los participantes pudieran “hacer un repaso exponiendo su balance del último año y sus previsiones para 2026 con mensajes concretos en los que después iremos profundizando”.



RAFAEL MIRANDA

Director general de Caralca



“Existen factores de peso que amenazan con provocar reajustes”

El momento que atraviesa actualmente el sector inmobiliario presenta claros matices de contraste. Por un lado, la evolución de las ventas continúa mostrando un comportamiento muy favorable y la economía, en términos generales, transmite señales de solidez. No obstante, existen elementos de gran relevancia que podrían derivar en ajustes en el corto y medio plazo e incluso en la ralentización en la puesta en carga de determinados proyectos.

Entre estos factores, destaca especialmente el incre-

mento desmesurado de los costes de construcción. Lejos de experimentar una estabilización, estos costes acumulan ya cuatro años de aumentos continuados, lo que está sometiendo a una fuerte presión la viabilidad económica de numerosas promociones. Esta situación, además, plantea un riesgo evidente: el encarecimiento del producto final podría limitar el acceso a la vivienda para determinados segmentos de la población.

El sector se encuentra así ante una coyuntura compleja. Por una parte, la demanda de vivienda se mantiene firme, impulsada en gran medida por una década caracterizada por niveles de producción casi nulos, lo que ha generado un notable déficit de oferta y una demanda insatisfecha. Por otro lado, persisten importantes dificultades para poner en marcha nuevos desarrollos. El resultado es un escenario marcado por una elevada necesidad de vivienda, pero también por crecientes obstáculos para activar nuevos proyectos, en gran medida condicionados por el impacto de los costes de construcción.

Coincido Coincido con el

“El encarecimiento del producto final podría limitar el acceso a la vivienda para determinados segmentos”

JOSÉ ORTIZ

Director de Promoción Residencial en Andalucía Occidental de Grupo Insur



“Los elevados costes de construcción: el gran reto que hay que resolver”

análisis que se está haciendo en este foro, porque describe con enorme precisión la radiografía real del momento actual. Nos encontramos ante un mercado estable, con una economía que está respondiendo y con niveles de venta que, en términos generales,

evolucionan positivamente. El mercado funciona, sin embargo, esa estabilidad convive con un hándicap estructural que no podemos ignorar: el coste de la construcción. Hoy por hoy, ese es el gran reto que tenemos que resolver como sector.

Se habla mucho de vivienda asequible, pero la verdadera tensión que condiciona la sostenibilidad de nuestras compañías está en el precio de ejecución de la obra. Mantener este negocio resulta cada vez más complicado por las dificultades de trasladar el coste constructivo al mercado final. La industrialización, los nuevos sistemas constructivos y, probablemente, la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial serán palancas clave para ganar eficiencia. El sector debe dar un paso decidido hacia modelos más industrializados si quiere seguir siendo competitivo. En definitiva, el mercado resiste y la demanda acompaña, pero el verdadero examen lo tenemos en cómo abordamos la transformación productiva del sector.

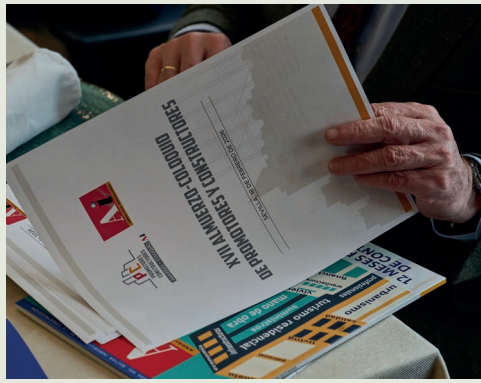
ROSA VILLASECA

CEO de Grupo ABU



“El problema actual de la vivienda se concentra en el segmento medio”

En primer lugar, agradecer a Rosa y a todo su equipo la invitación a este encuentro, al que acude por primera vez Grupo ABU. Sobre lo que se está comentando, me gustaría resaltar un matiz en relación a la oferta de vivienda. Creo que donde más dificultades estamos encontrando no es tanto en la vivienda de precio asequible ni en el segmento ‘prime’, sino en el tramo medio. Es en esa demanda de vivienda de precio medio donde estamos teniendo más dificultades para ofrecer



JAVIER TORRES

Delegado de Azvi



“Estamos ante un verdadero cambio de ciclo”

Creo que estamos ante la prolongación de un escenario que ya arrastrábamos desde el año pasado. Todos conocemos perfectamente las tensiones que atraviesa la actividad constructora y cómo impactan en promotores, clientes y en el propio producto final.

producto viable. El incremento sostenido de los costes de construcción, sumado al encarecimiento del suelo, nos está empujando inevitablemente hacia precios finales cada vez más elevados. En el caso de la vivienda protegida, pese a las limitaciones, la actualización de módulos permite contener relativamente los precios. En el otro extremo del mercado, contamos con una demanda sólida, especialmente en enclaves como la Costa del Sol, donde el comprador internacional sostiene buena parte de la actividad. Sin embargo, no estamos sabiendo llegar a ese

segmento medio que representa a la mayoría de la población española. Y ese desajuste, si no se corrige, puede generar una brecha cada vez mayor entre oferta y demanda real, excepto en aquellos municipios en los que se cuenta con una clase media sólida que absorbe la poca oferta que se está generando, como puede ser Málaga o Sevilla.

A ello se suma una preocupación adicional: el aumento de los costes de construcción, cuya corrección no parece sencilla ni inmediata. Incluso avanzando hacia la industrialización —un camino que considero imprescindible— no está claro que, por sí sola, vaya a resolver el problema en el corto plazo. Y añadiría un factor más de complejidad que probablemente abordemos más adelante: la gestión de los suministros, que está suponiendo un impacto significativo en plazos y planificación, y no percibimos una solución clara a muy corto plazo.

La problemática es estructural. La falta de mano de obra cualificada, la presión sobre los costes y la pérdida de capacidad productiva nos obligan a asumir que estamos ante un verdadero cambio de ciclo. La industrialización se presenta como una solución para mitigar el problema que estamos teniendo de falta de mano de obra. Pero en



general debemos hacer una transformación profunda de los procesos. Reformular cómo diseñamos, planificamos y ejecutamos nuestra actividad es imprescindible si queremos recuperar control sobre plazos y costes. De lo contrario, corremos el riesgo de quedar atrapados en un modelo en el que seguimos licitando y adjudicando obras en función de la presión de los subcontratistas, con escaso margen de maniobra. Este es un debate que, sin duda, merece ser abordado aquí en profundidad.

IGNACIO MARTÍN

Director general del Grupo Martín Casillas en el área de Construcción



“Las empresas seleccionan cuidadosamente dónde concurrir porque el riesgo de desviación es elevado”

En nuestro caso Martín Casillas es una empresa con 65 años de historia especializada en obra civil y mi experiencia se centra sobre todo



en este sector. En el ámbito de la edificación, aunque en alguna ocasión hemos probado a acometer algún proyecto residencial, hemos preferido orientar nuestra actividad a proyectos logísticos, naves industriales, edificación singular y aparcamientos subterráneos. En estos segmentos contamos con una amplia experiencia, tanto en desarrollo como en explotación, y es donde aportamos valor diferencial, tenemos un conocimiento profundo del negocio y podemos obtener buenos resultados.

En cuanto a la situación del sector, creo que en los últimos años nos venimos enfrentando siempre al mismo problema: hay un desequilibrio muy serio entre volumen de obra y capacidad real de ejecución. Trabajo hay pero carecemos del capital humano necesario para absorberlo. No hablo solo de mano de obra básica, faltan técnicos, titulados superiores y medios, encargados, capataces y oficiales especializados. La cadena completa está tensionada. Hasta el punto de que muchas empresas nos hemos visto obligadas a contratar profesionales fuera de España

ante la imposibilidad de encontrar personal cualificado en el mercado nacional.

A esta falta de recursos humanos se suma otro problema de enorme calado: la inflación real de determinados materiales y que no está siendo adecuadamente recogida en los sistemas oficiales de revisión de precios. Los índices que publica el Instituto Nacional de Estadística (INE) y que sirven de referencia para administra-

cado se han multiplicado por 2. El resultado es una situación difícil de sostener y prueba de ello es que asistimos a un fenómeno creciente de licitaciones públicas que se quedan desiertas. Las empresas ya no pueden acudir a cualquier proyecto: seleccionan cuidadosamente dónde concurrir porque el riesgo de desviación es elevado.

Paradójicamente, el sector, en términos agregados, no

“La inflación real de determinados materiales no está siendo adecuadamente recogida en los sistemas oficiales de revisión de precios”

ciones públicas como Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible o la Junta de Andalucía no reflejan con precisión la evolución efectiva de ciertos materiales y especialidades. El caso del hormigón es muy significativo, ya que sube entre 10 y 15 euros cada año mientras las revisiones de precios no lo contemplan. Lo mismo ocurre con partidas como el encofrado, y el transporte cuyos precios reales de mer-

presenta malos resultados. La actividad es intensa y muchas compañías mantienen cifras razonables. Pero estamos entrando en una dinámica peligrosa: gran volumen de obra, escasa capacidad de respuesta y márgenes cada vez más tensionados. Si no se corrigen los desajustes entre precios reales, sistemas de revisión y disponibilidad de recursos, corremos el riesgo de no responder al mercado.

ANTONIO GIL

Director Territorial de Andalucía Occidental de Metrovacesa



“Tenemos una demanda estructuralmente sólida”

Estos encuentros anuales nos permiten hacer balance de cómo ha evolucionado el ejercicio anterior y anticipar el rumbo del actual. Si nos centramos en los últimos tres o cuatro años, el balance para el sector inmobiliario puede calificarse de positivo. Los indicadores macroeconómicos nos han acompañado y ha habido una creación sostenida de hogares, niveles relevantes de inversión, un volumen significativo de ahorro acumulado por las familias y un mercado laboral que, con matices, ha mostrado fortaleza. Todo ello ha apuntalado a una demanda estructuralmente sólida que ha sido capaz de absorber incrementos de precios en la vivienda.

De cara a 2026, mi impresión es que mantendremos la tendencia, probablemente con una ligera moderación en el ritmo de crecimiento de precios



y en algunos indicadores, pero sin un cambio brusco de ciclo. Ahora bien, seguimos conviviendo con los mismos riesgos estructurales que arrastramos desde hace años: escasez de suelo finalista, aumento de los costes de construcción, falta de mano de obra cualificada y procesos de desarrollo excesivamente largos y complejos. Es más, en ciertos aspectos no solo la situación no ha mejorado, sino que ha ido a peor. Han pasado los años sin que se hayan adoptado soluciones de calado que permitan reducir de estos riesgos.

Es cierto que en determinados territorios se están implementando medidas normativas orientadas a aumentar la oferta de obra nueva, pero el problema de fondo persiste y esta sigue siendo insuficiente, a pesar de haber registrado en 2025 más de 700.000 transacciones, un volumen que no se alcanzaba desde hace quince años aproximadamente. En definitiva, la perspectiva para 2026 es de continuidad: una tendencia positiva, aunque con menor pendiente, y los riesgos que hemos visto en esta mesa en ediciones anteriores.

RICARDO PUMAR

Presidente de Insur



“El verdadero cuello de botella está en la escasez de mano de obra especializada”

Coincido con el resto de participantes en el diagnóstico: está bastante claro que el mercado residencial encadena varios años de buen comportamiento y en cada ejercicio se supera el número de transacciones. Paradójicamente, no conseguimos aumentar el volumen de la oferta y no es por falta de demanda, sino porque no hay capacidad para producir más vivienda.

Se suelen señalar como factores limitantes a la finan-



ciación, al suelo o a la burocracia administrativa. Todos influyen, sin duda, pero, desde mi experiencia, el verdadero cuello de botella está hoy en la escasez de mano de obra especializada y en la limitada capacidad de los servicios de construcción.

El suelo podría activarse a corto plazo con medidas políticas, como incrementos de densidad, cambios de uso o ajustes normativos. El problema es que no podemos ponerlo en carga con la agilidad necesaria si no tenemos quién lo ejecute. Y la subcontratación resulta cada vez más complicada, ya que estamos en un contexto de fuerte demanda y escasa competencia y eso limita aún más la capacidad global del sistema. Por eso hemos apostado decididamente por la industrialización, no como una tendencia, sino como una necesidad estratégica. Porque esta situación no va a mejorar, de hecho podría agravarse, ya que la construcción tradicional resulta cada vez menos atractiva para las nuevas generaciones. Sin embargo, un modelo más industrializado y más tecnificado sí podría atraer a esta mano de obra. Con la industrialización podremos incrementar la oferta y equilibrar un mercado que, por el lado de la demanda, sigue mostrando una fortaleza notable.

GERMÁN PERAL

Delegado territorial en Andalucía de Chavs



“La percepción es que el sector vive un momento extraordinario, pero la realidad es más compleja”

Con 43 años que acabamos de cumplir de trayectoria en el sector, la experiencia permite hablar con cierta perspectiva. Y coincido con el diagnóstico que se ha mencionado en la mesa: el problema no está en la falta de proyectos, sino en la capacidad real para ejecutarlos.

Nuestra compañía está especializada principalmente en el ámbito terciario y en edificación para promotores privados y el mayor problema que estamos padeciendo hoy en día no es la oferta, donde es posible seleccionar cliente, tipología o ubicación. El verdadero desafío comienza después de la firma. Si antes lo complejo era cerrar el contrato ahora lo complejo es ejecutarlo.

No estamos hablando



“Estamos consiguiendo producir vivienda viable. Y este es un desafío complejo, que no tiene soluciones simples”

de proyectos de un mes de ejecución, donde la incertidumbre es limitada. Son obras con plazos medios de doce o catorce meses, la situación es muy distinta: se sabe cómo empiezan, pero no cómo terminan. Y esa incertidumbre resulta muy difícil de trasladar al promotor, que estructura su inversión con unos números cerrados, con un plan financiero definido y unos márgenes calculados. Sin embargo, en un contexto como el actual —con incrementos constantes en materiales como el hormigón y revisiones de precios que pueden suponer subidas inmediatas del 10% o el 20%— hay mucha incertidumbre, porque a veces no es posible repercutir esos incrementos durante la ejecución.

La pregunta es evidente: ¿hasta dónde puede llegar esta situación? No se sabe a ciencia cierta, pero algunos proyectos corren el riesgo de paralizarse o replantearse. Ya lo estamos viendo en determinadas obras de gran envergadura, especialmente en el ámbito público, donde las desviaciones presupuestarias y los sobrecostes se

acumulan y los plazos se dilatan. Y esa dinámica, inevitablemente, termina trasladándose también al ámbito privado.

La situación es preocupante, porque en un momento como el actual, con un elevado volumen de obra y aparente dinamismo, están desapareciendo constructoras. Existe la percepción de que el sector vive un momento extraordinario, pero la realidad es más compleja. La presión sobre costes y márgenes está poniendo en serios problemas a muchas empresas.

MANUEL MAYO

Socio director de Areall



“Crisis, no, bloqueo por fricción”

Este es un gran punto de encuentro para los profesionales del sector y le agradecemos a Andalucía Inmobiliaria que lo haga posible. Desde Areall vivimos muy de cerca los problemas reales de la promoción y construcción y el diagnóstico que se ha planteado hoy aquí es acertado.

No estamos ante una crisis, pero sí ante un bloqueo. La sensación general es que cuesta avanzar: los costes suben, los plazos se alargan y las decisiones se ralentizan. Todo ello genera una fricción creciente que termina trasladándose a los proyectos.

Estamos viendo promociones que se quedan estancadas, en ocasiones incluso en fases avanzadas de desarrollo. Uno de los problemas recurrentes es que se han adquirido suelos sin un conocimiento completo de las cargas reales que implican o con limitaciones —especialmente en materia de suministros— que no se detectan inicialmente y que pueden acabar comprometiendo la viabilidad del proyecto.

No tenemos un problema de demanda. La necesidad de producto existe y es sólida. Tampoco falta tejido empresarial ni capacidad técnica. El



“Si cada actor conoce mejor al otro, las fricciones se reducen y la viabilidad mejora”

verdadero problema es otro: no estamos consiguiendo producir vivienda viable. Y este es un desafío complejo, que no tiene soluciones simples.

En nuestro caso, la diversificación nos está permitiendo explorar algunas respuestas. No trabajamos únicamente en residencial; tenemos también una presencia relevante en el ámbito logístico y en otros sectores. Esto nos permite analizar dinámicas distintas y trasladar aprendizajes de un segmento a otro. Ello nos está permitiendo demostrar que, al menos en parte, es posible reducir esa fricción que hoy está bloqueando el desarrollo de vivienda viable.

JAVIER BRAZA

Consejero delegado y fundador de Lagoom Living



“Es momento de evolucionar hacia esquemas más colaborativos”



En mi caso puedo aportar una visión quizá más global. Ya éramos plenamente conscientes de los problemas estructurales del sector desde hace años. Nada de lo que se ha comentado hoy aquí nos resulta ajeno, sin embargo, me gustaría introducir un matiz de optimismo.

Hace dos años, el escenario era claramente de bloqueo. Hoy, sin negar las dificultades, la situación es distinta. Los distintos actores -administraciones, constructoras, promotoras, gestores- estamos remando en la misma dirección. El gran desequilibrio sigue siendo evidente: se crean más hogares que viviendas somos capaces de promover y finalizar. Ahí está la raíz del problema. Y para corregirlo, todos debemos asumir parte de responsabilidad. Desde mi punto de vista, seguimos demasiado anclados en modelos de gestión del pasado.

Es momento de evolucionar hacia esquemas más colaborativos: contratos donde los riesgos estén mejor distribuidos, donde la arquitectura asuma un papel más firme en la coordinación y responsabilidad técnica, donde la constructora pueda intervenir desde fases tempranas para optimizar soluciones y donde exista más transparencia. Si cada actor conoce mejor al otro, las fricciones se reducen y la viabilidad mejora.

La Administración, con sus limitaciones, actúa dentro de un engranaje complejo y pesado. No siempre puede avanzar al ritmo que el mercado exige. Nuestra responsabilidad es entender ese marco y saber operar dentro de él con inteligencia y anticipación, intentando que no haya una sobre-regulación.

Dicho esto, tenemos la bendita paradoja de que al no haber vivienda hay mucha demanda. Eso es lo que nos

ha sostenido hasta ahora. El incremento de costes de subcontratas y mano de obra no es un fenómeno local, es algo generalizado. Nuestro trabajo, es atraer inversión, y la realidad es que el capital sigue confiando en España. Estamos viendo cómo grandes carteras de vivienda en alquiler que comenzaron a desarrollarse hace años ya están estabilizadas y generando retornos. En Lagoom Living hemos apostado por una creciente profesionalización y por una gestión más estructurada. En los últimos tres años hemos puesto en carga 1.700 viviendas y seguimos creciendo en Sevilla y Málaga. Ahora desembarcamos también en Madrid y en la Comunidad Valenciana. Contamos con la confianza del capital, y lo más relevante es que esa confianza no es solo hacia nuestra compañía, sino hacia el mercado español en su conjunto. Eso es lo importante.

ANTONIO GÁLVEZ

Consejero delegado del Grupo Galia



esto es así porque tendemos a medir la salud del mercado en número de operaciones o en volumen comercializado, no en términos de rentabilidad o de esfuerzo requerido para obtenerla. Quienes llevamos décadas en este mercado sabemos que las rentabilidades actuales han bajado significa-

“La rentabilidad ha bajado significativamente”

Desde hace cuatro años venimos compartiendo diagnósticos muy similares. La diferencia es que, lejos de corregirse, muchos de los problemas se han ido agravando. Y lo más preocupante es que no existen soluciones inmediatas ni medidas drásticas capaces de dar una solución a esta situación en el corto plazo. El principal desafío sigue estando en los costes de construcción y en la escasez de mano de obra cualificada. Son problemas estructurales y, por tanto, de resolución compleja. La industrialización es un paso necesari-

rio que nos permitirá acelerar plazos, mejorar procesos y tener un mayor control, pero hasta la fecha no ha demostrado una capacidad clara para reducir costes de forma significativa. Es una herramienta útil, pero no un milagro.

Es cierto que, en términos generales, el sector se comporta bien. Cada empresa, en función de su tamaño, su estrategia y sus objetivos, mantiene actividad y ventas. Pero

tivamente y están muy por debajo de las históricas. Ese dato explica, en parte, la evolución de muchas promotoras hacia modelos con menos capital, posicionándose como gestoras más que como inversores patrimonialistas. Es una adaptación lógica a un entorno de márgenes más estrechos.

En cuanto a los segmentos de mercado, coincido con que el gran perjudicado es el de la clase media. Es ahí donde el

producto resulta más difícil de encajar, porque en vivienda libre, el margen de maniobra es limitado. Hay dos grandes variables: suelo y construcción y el resto de costes está todo tasado. En el segmento alto siempre existirá una cuota de mercado. En determinadas ubicaciones y con determinados perfiles de cliente, seguirá habiendo demanda. Pero la franja media es la que más sufre el encarecimiento del suelo y de la construcción, porque no puede absorber los incrementos de precio que se están dando.

Sin embargo, creo que la vivienda asequible, que es la más demandada, sí es posible porque existen alternativas viables, pero requiere deci-

siones políticas valientes y una visión estratégica a largo plazo. No se trata de soluciones mágicas ni de medidas coyunturales, sino de crear un marco que facilite el acceso a suelo adecuado para reducir cargas.

En definitiva, el sector mantiene su actividad y el dinamismo de años anteriores, pero arrastra problemas estructurales que afectan especialmente a la clase media.

ROSA HAFNER

Directora-editora de Andalucía Inmobiliaria



“Me siento orgullosa y agradecida de que confiéis en nosotros”

Quisiera agradecer a todos vuestra presencia aquí, tanto a los que sois ya habituales en esta mesa como a las nuevas incorporaciones. Tengo la fortuna de comprobar año tras año que, cuando convocamos este tipo de encuentros, siempre respondéis. Conocéis cómo trabajamos, sabéis cuál es el espíritu de estas mesas y sois vosotros los que hacéis de estos eventos una cita obligada y aportáis vuestra experiencia y vuestro conocimiento a esta publicación. Es un privilegio poder contar con todos vosotros, consolidar este espacio como punto de encuentro del sector y convertirlo en un foro donde compartir ideas, aprender unos de otros y reflexionar juntos.

Porque los retos que tenemos por delante exigen diálogo y colaboración. Estoy convencida de que la mejor manera de afrontarlos es desde la unidad y el encuentro y ese es, precisamente, el objetivo de este foro. Me siento orgullosa y agradecida de que confiéis en nosotros y de que la revista se haya consolidado como un referente y un lugar común para el sector. **Ai**



Constructores y promotores hacen un juego de equilibrios para poder sacar adelante un producto cada vez más complicado, no tanto ya por el suelo, que aunque sigue escaseando, empieza a responder a las medidas que se han ido adoptando y resurge en algunas localizaciones, sino por el resto de problemas que vienen arrastrando desde hace años y que ponen en aprieto la rentabilidad de los proyectos.

El difícil equilibrio del mercado



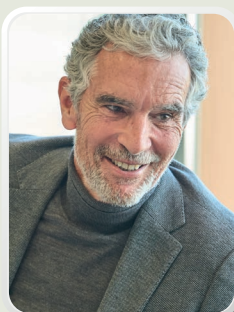
El sector ve como cada año los problemas de los que ya advirtieron hace tiempo los empresarios se van agravando. El resultado es un mercado cada vez menos accesible que sobre todo afecta a las clases bajas y medias. Iñigo Molina, moderador de este debate, subrayaba que "a la hora de analizar la situación actual, todos coincidís en los mismos temas porque os impactan por igual. De los que estáis comentando, me queda una sensación de que os afectan más los relacionados con la fase de construcción: escasez de mano de obra y costes de materiales como el hormigón. La industrialización puede reducir los plazos pero ¿hasta qué punto esto se refleja en los resultados del proyecto? En esta parte del debate vamos a profundizar en estos temas y en cómo estructuraréis vuestros procesos". El otro asunto preocupante que destacaba Molina "es el problema de la clase media y cabe preguntarse qué dificultades tenéis los promotores para darles respuesta, qué posibilidades hay para construir viviendas destinadas a este colectivo, que está por encima del salario medio pero no llega al mercado de gama alta".

UNA de las soluciones que vienen repitiéndose desde hace ya muchos años en estos debates es el de la industrialización. Sobre ella, **Ricardo Pumar**, de Grupo Insur, matizaba el mensaje que a veces se da sobre su resultado. "En el corto plazo, es posible que su impacto no sea determinante; sin embargo, en el medio y largo plazo —a cinco o diez años vista— su impacto es evidente. Aunque la industrialización no suponga inicialmente un ahorro directo en costes, el simple hecho de reducir los plazos de la promoción ya tiene un reflejo significativo en la rentabilidad. En el negocio promotor, el tiempo es una variable crítica: acortar los ciclos implica liberar antes el capital invertido, reducir costes financieros y disminuir la exposición al riesgo. Si la industrialización permite reducir los plazos de ejecución en un 40%, la mejora en la rentabilidad es inmediata. Si esa reducción alcanza el 50%, el impacto es aún mayor. No se trata únicamente de construir más rápido, sino de optimizar todo el ciclo del proyecto". Además, recordaba, "a medida que aumenta el vo-

lumen de construcción industrializada, se generan economías de escala que permiten ofrecer precios unitarios más competitivos. Este crecimiento reequilibra también el peso frente a la construcción tradicional”, lo que puede ayudar a combatir los problemas que sufre actualmente.

Antonio Gálvez, de Grupo Galia, coincidía en que el impacto de la industrialización no se verá en el corto plazo. “Está claro que no va a ser para mañana, y que queda mucho camino por recorrer, porque entre otras cosas, no tenemos infraestructura ni industria que pueda ser capaz de generar la cantidad de producto que se necesita y porque hace falta invertir en formación. Pero cabe preguntarse entonces cual es la alternativa, porque continuar con la mano de obra tradicional incrementándola para dar respuesta a lo que demanda el mercado es algo imposible”, indicaba. Además, “la industrialización en la construcción no es algo nuevo, nosotros llevamos muchos años aplicándola. De hecho, cuando casi nadie utilizaba pladur, nosotros ya lo incorporábamos. Hoy, sin embargo, este material ha llegado a ser más caro que el ladrillo y va subiendo de precio cada año. Esto demuestra que debemos analizar por qué ocurren estas situaciones, ya que el pladur es, en esencia, industrialización”.

Y añadía que “actualmente, todos asumimos la capacidad de industrializar dentro de



ANTONIO GALVEZ

GRUPO GALIA

“La clave para que la industrialización avance es la estandarización. Sin ella, la industrialización pierde sentido”

lo que realmente es posible: principalmente fachadas y baños. Más allá de eso, el margen de industrialización es limitado y, en ese ámbito, los costes ya están interiorizados. No parece que podamos obtener mucho más rendimiento del que conseguimos hoy en día. Por eso creo que la clave para que la industrialización avance es la estandarización. Sin ella, la industrialización pierde sentido. Hoy seguimos diseñando cada edificio como si fuera único, reinventándolo cada vez. Así no se generan sinergias ni se aprovecha el aprendizaje previo. Sin estandarización real, la industrialización no alcanza la rentabilidad que debería porque así no podemos aprovechar ninguna sinergia de lo aprendido anteriormente”. Gálvez se



preguntaba entonces cómo se podría avanzar. “En nuestro caso, cuando trabajamos en proyectos propios, por ejemplo con sistemas de steel frame, sí aplicamos una industrialización más profunda. Al hacerlo para nosotros mismos, conseguimos ahorrar tiempo y, por tanto, costes. La diferencia está precisamente por tanto en poder estandarizar, repetir y optimizar desde la experiencia acumulada”, reflexionaba.

En este sentido, para **Antonio Gil**, de Metrovacesa “es evidente que un proceso arte-

sanal requiere más tiempo de ejecución que uno industrial, pero acortar así los plazos no necesariamente te va a incrementar la rentabilidad. Lo que sí es cierto es que sí puede tener un impacto positivo desde una perspectiva empresarial. Hoy operamos con criterios más industriales y financieros que hace una década: se analiza la rotación del capital, la velocidad de recuperación de la inversión y la posibilidad de reinvertir antes los recursos recuperados. Si recupero antes lo invertido, puedo volver a invertirlo. El sector proba-



“Resulta imprescindible reforzar la formación profesional y facilitar la incorporación tanto de jóvenes como de población inmigrante al sector”

blemente evolucionará en esa dirección. Seguirá existiendo construcción artesanal, especialmente en rehabilitaciones o en edificaciones con valor patrimonial o elementos que deban conservarse por su singularidad. No obstante, lo lógico es que el modelo general tienda hacia la industrialización, del mismo modo que ya ocurre en otros sectores. Todo ello, dejando a un lado las preferencias que existen actualmente por ciertos trabajos, donde la construcción no está logrando atraer la mano de obra necesaria”.

Para **Rafael Miranda**, director general de Caralca, este aspecto constituye uno de los principales desafíos estructurales del sector. En su opinión, el acceso a la vivienda es un problema estructural que requiere una estrategia a largo plazo, dotación presupuestaria pública y nuevas bases normativas que provoquen menos plazos y menos fiscalidad. Además, indicaba que “hemos evolucionado hacia una sociedad menos acostumbrada al esfuerzo y al ahorro, en cierta medida, más acomodada”. Mientras tanto, la vivienda continúa ocupando titulares de forma recurrente en los medios de comunicación, aunque —según apuntaba— el debate rara vez se centra en el verdadero origen del problema.

En este sentido, Miranda consideraba que la atención pública se dirige con frecuencia a cuestiones como el precio del suelo, el coste



del alquiler o la escasez de oferta, dejando en un segundo plano un factor clave: la falta de profesionales cualificados en la construcción. A su juicio, el sector necesita incorporar a una parte significativa de la población.

El directivo recordaba además que la formación profesional experimentó una transformación que terminó relegando este tipo de enseñanzas. Como consecuencia, hoy existe una notable escasez de oficios especializados y un número muy limitado de trabajadores cualificados.

Esta situación ha generado un mercado laboral claramente descompensado. “Lo realmente preocupante —subrayaba Miranda— es que esta cuestión apenas forma parte del debate público”. En su opinión, “resulta imprescindible reforzar la formación profesional y facilitar la incorporación tanto de jóvenes como de población inmigrante a estos oficios, fundamentales para garantizar la capacidad productiva y el futuro del sector”.

Según **Javier Torres**, de Azvi, “hay mucha población

que podría trabajar, pero priorizan otras cosas. Por eso hay que tratar de hacer atractivo para el joven su incorporación al mercado laboral y en concreto al proceso constructivo”.

De la misma opinión era **Ignacio Martín**, de Martín Casillas, quien señalaba que “en los últimos años, la construcción se ha ido percibiendo como un sector menos atractivo para las nuevas generaciones. Es una realidad que constatamos en los procesos de selección. En nuestro caso, colaboramos activamente con la Escuela de Ingenieros, intentamos estar presentes desde la etapa de grado, ofrecer prácticas, facilitar la compatibilidad con el máster y acompañar a los jóvenes en sus primeros pasos profesionales. Lo hacemos porque sabemos que, si no trabajamos esa base, es muy difícil renovar equipos y asegurar el relevo generacional. Sin embargo, lo que observamos es que el sector no resulta espe-



cialmente atractivo para esos jóvenes que empiezan a trabajar. La gestión de la obra, en particular, genera menos interés que otras actividades y se percibe como una tarea muy exigente y de alta presión. La consecuencia es que estamos teniendo dificultades para incorporar talento joven en la parte más operativa del negocio, que es precisamente donde más se necesita relevo generacional. Este es un reto sectorial importante: si queremos atraer y retener a las nuevas generaciones, debemos reflexionar sobre cómo hacer más atractiva esta actividad, de lo contrario, corremos el riesgo de agravar el problema de falta de talento en una profesión clave para el desarrollo económico”.

Para **Germán Peral**, este es uno de los problemas más preocupantes actualmente. Según manifestaba el delegado territorial de Chavs, “la mayoría de las empresas auxiliares crecerían si pudieran. El problema no es la falta de voluntad, sino la carencia de mano de obra cualificada. Sin ese personal no es posible ampliar capacidad. Ese es el verdadero cuello de botella que impide al sector crecer al ritmo que la sociedad demanda. La industrialización puede y debe formar parte de la solución, especialmente en obra nueva, donde aún existe un amplio margen de mejora”. Pero no hay que olvidar otro aspecto importante del parque inmobiliario que comentaba Peral, ya que

“además de ser extenso es un parque envejecido, lo que exigirá cada vez más intervención. La rehabilitación va a ganar peso en los próximos años y ese tipo de proyectos difícilmente puede resolverse mediante procesos industrializados. Al contrario, requerirá profesionales cada vez más preparados y especializados para abordar esos proyectos

de rehabilitación de edificios para adecuarlos bien a vivienda, o a uso terciario o como oficinas”.

Hay otro asunto que mencionaba **José Ortiz**, de Grupo Insur, y que también complica la actividad del sector, y es que “aunque actualmente es posible encontrar suelo y estructurar una promoción, el verdadero problema surge

cuando, una vez iniciado el proyecto —e incluso con las viviendas ya comercializadas—, se producen cambios en las condiciones económicas o regulatorias. Esta situación impacta directamente en la rentabilidad prevista y en la viabilidad económica de la promoción. En un sector donde los márgenes están ajustados y los ciclos son largos, la estabilidad normativa y la previsibilidad de costes resultan fundamentales para garantizar la sostenibilidad de las inversiones”.

LA VIVIENDA Y SUS RETOS

Todos estos factores afectan al mercado más tensionado actualmente: el de la vivienda. Profundizando en este asunto, **Antonio Gil** mencionaba que “si el objetivo es facilitar el acceso a la vivienda, una de las vías más directas son las ayudas públicas. Cuando no existe una diferenciación relevante en el Código Técnico, en los parámetros urbanísticos u otras exigencias regulatorias entre una vivienda asequible y una libre, el margen para reducir el precio final es muy limitado, porque los costes de suelo



JOSÉ ORTIZ

GRUPO INSUR

“El verdadero problema surge cuando, una vez iniciado el proyecto, se producen cambios en las condiciones económicas o regulatorias”



y de construcción al final son muy similares. Y por eso el acceso a la vivienda solo puede mejorarse actuando sobre la financiación o mediante ayudas directas. De hecho, históricamente este ha sido el mecanismo utilizado. Hasta el año 2005, las viviendas protegidas contaban con instrumentos de apoyo como subvenciones a la entrada o ayudas vinculadas al tipo de interés, lo que permitía reducir el esfuerzo económico inicial de los compradores". Para Gil, "también existe la opción de que sean las propias administraciones públicas las que promuevan esas viviendas y puedan ponerlas en el mercado por debajo de su coste. La realidad es que cualquier promoción tiene un coste objetivo y la pregunta clave es cómo podemos reducirlo o compensarlo para hacer la vivienda más accesible. El principal problema no es el precio en sí, sino el desajuste que existe actualmente entre el coste de acceso a la vivienda y la capacidad económica de los jóvenes. Si comparamos por estratos de edad, los niveles de riqueza y ahorro de

la población joven hoy son, en términos relativos, inferiores a los de quienes tenían esa misma edad hace 30 ó 40 años. Más allá de los hábitos de consumo, que también influyen, el factor determinante es la evolución de la renta disponible y del poder adquisitivo. Porque el crecimiento de los ingresos no ha ido acompañado con el incremento del precio de la vivienda".

Ricardo Pumar acompañaba esta reflexión con otros datos. "España está creciendo en términos de volumen de actividad, pero uno de los principales retos de la economía es la evolución de la productividad, que este año ha caído en torno a un 0,2%-0,3%- Esto es lo que impide que se puedan subir los salarios. Por tanto, el debate no es solo cuánto crece la economía, sino cómo crece. Sin avances en productividad, resulta difícil consolidar subidas salariales sostenibles sin



RICARDO PUMAR

INSUR

"A medida que aumenta el volumen de construcción industrializada, se generan economías de escala que permiten ofrecer precios unitarios más competitivos"



comprometer la viabilidad y fortaleza del tejido empresarial". En este sentido, para Pumar, "la vivienda asequible afronta un escenario complejo. Por un lado, los costes de construcción siguen mostrando una tendencia al alza. Por otro, no parece previsible una bajada significativa de los tipos de interés en el corto plazo. Es cierto que la reducción de tipos en los últimos años facilitó el acceso a la vivienda al abaratar la financiación, pero ese margen ya no es tan amplio. Si entendemos por vivienda asequible aquella cuyo propietario puede destinar en torno al 30% de sus ingresos

al pago de la cuota hipotecaria, el equilibrio es cada vez más difícil de sostener. Para que esa proporción se mantenga, es necesario que al menos uno de estos tres factores mejore: precios finales más contenidos, salarios reales al alza o costes financieros más bajos". De hecho, "si los costes de construcción siguen aumentando, los salarios no crecen de forma significativa en términos reales y los tipos de interés no descienden, esa regla del 30% va a ser cada vez más difícil de cumplir. En consecuencia, el reto de la vivienda asequible va a ser cada vez mayor", según el presidente de Insur.

Según **Javier Braza**, de Lagoom Living, "en el caso de la vivienda asequible o protegida, la viabilidad del modelo depende de factores clave más allá del coste directo de construcción. Por normativa, los alquileres no pueden superar ciertos límites, por lo que el proyecto solo es sostenible si se combina con ayu-





das públicas, como las procedentes de los fondos Next Generation. Otro elemento crítico es la deuda, que debe contar con plazos y amortización adecuados. Pero el coste del material o la mano de obra es secundario frente a estos factores. Es importante que cualquier posible incremento de costes se prevea y se comunique para incorporarlo al modelo financiero”.

LA BARRERA DE LOS SUMINISTROS

Además de la mano de obra, Íñigo Molina mencionó otro “cuello de botella” para las promociones: los suministros. Este tema está dificultando a los promotores la entrega de las viviendas y complica los plazos y la gestión.

Para **Rosa Villaseca**, de Grupo ABU, “en este punto nos encontramos con una situación compleja. Como to-



dos saben, actualmente hay promociones que no pueden entregarse porque no tienen garantizado el suministro eléctrico. En algunos casos, se trata de cuestiones que están judicializadas; en otros, responden a condicionantes administrativos o de gestión pública. Esta situación puede prolongarse durante semanas o incluso meses, lo que provoca que las viviendas no puedan disponer de suministro, con el consiguiente



perjuicio para promotores y compradores. No es nuestro caso, pero realmente la potencia eléctrica condicionará en el corto plazo los nuevos desarrollos. Es una realidad que debemos abordar de forma coordinada. Además, no se trata únicamente de un problema relacionado con la electricidad. Existen también dificultades en otros suministros básicos, como el agua, especialmente en zonas de alta demanda, como la Costa del



Sol o en núcleos con un consumo muy elevado. No olvidemos que asumimos un esfuerzo económico al financiar infraestructuras eléctricas e hidráulicas y en muchos casos debemos afrontar también los plazos adicionales asociados a su ejecución y puesta en servicio”. Es decir, aclaraba, “una vez que el promotor ha contribuido económicamente a la infraestructura, pueden producirse demoras significativas en la ejecución de las obras por parte de las compañías suministradoras. Estas demoras repercuten directamente en los plazos de los proyectos, especialmente en el momento de obtener la conexión definitiva. En este sentido estamos completamente desprotegidos. En definitiva, es un reto estructural que afecta al conjunto del sector y que requiere planificación, colaboración institucional y soluciones ágiles”.

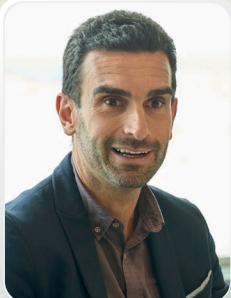
Germán Peral, de Chavsa, era de la misma opinión, y destacaba principalmente “dos situaciones. Por un lado,



GERMÁN PERAL

CHAVSA

“El problema no es la falta de voluntad, sino la carencia de mano de obra cualificada”





retrasos o limitaciones en la garantía de suministro. Por otro, la asignación a los promotores de determinados costes de infraestructura que, en ocasiones, resultan difíciles de asumir. Un ejemplo habitual es la necesidad de ejecutar un nuevo centro de transformación. En algunos casos, esta infraestructura no solo da servicio a una promoción

concreta sino también a futuros desarrollos previstos en la zona que pertenecen a otros operadores. Sin embargo, el coste puede recaer íntegramente en el primer promotor que impulsa la actuación. Este es un aspecto que debería revisarse, buscando fórmulas más proporcionadas y equilibradas que permitan distribuir estas cargas.

Javier Torres recordaba “que ya se pasó por algo parecido en los años 80 y 90 en el ámbito de las telecomunicaciones, cuando era imprescindible canalizar cualquier actuación a través de una única compañía. Con la liberalización del mercado, ese escenario cambió sustancialmente y hoy es posible contar, en cada proyecto, con distintas opciones y elegir la oferta más competitiva. Quizá sea mo-

mento de reflexionar sobre si un modelo más abierto en el ámbito del suministro eléctrico podría contribuir a mejorar la eficiencia, los plazos y la competitividad. Explorar fórmulas que permitan una mayor diversidad de operadores podría favorecer un entorno más dinámico y equilibrado para el desarrollo de las promociones”.

Para **Antonio Gil**, “en el fondo, la base de este pro-

Una financiación muy variada

Otro de los temas que no suelen faltar en estos debates es el de la financiación. Como indicaba **Iñigo Molina**, “hoy en día hay una amplia variedad de opciones: desde cotizadas que tienen sus proveedores de financiación internacionales, promotores más grandes, más pequeños, unos que buscan family office y hacen pool de inversión... En definitiva, la sensación que tenemos es que hay financiación, o bien la tradicional o la alternativa”.

Como apuntaba **Javier Braza**, “lo cierto es que las exigencias de retorno y rentabilidad a veces son elevadas. No siempre es sencillo captar el capital necesario —ya sea vía deuda o vía

equity— en condiciones que permitan cumplir con los plazos y objetivos de inversión establecidos. La clave está en analizar con rigor los costes, la estructura financiera y la rentabilidad esperada. Y cuando el suelo se adquiere a precios elevados a lo que hay que sumar el coste de construcción, la presión sobre el precio final de venta es evidente. Porque para que la operación sea viable y cumpla con las exigencias de rentabilidad, los precios de comercialización deben situarse en niveles muy superiores. Además, el tejido empresarial no es tan amplio como podría pensarse. En los últimos años se ha producido un importante proceso de concentración en el

sector inmobiliario, donde las grandes promotoras están muy ubicadas y en paralelo el pequeño promotor ha ido perdiendo protagonismo. La pregunta es si realmente estamos en condiciones de superar las 100.000 viviendas anuales de producción. A día de hoy, todo apunta a que esa capacidad es limitada”.

En opinión de **Rosa Villaseca**, en lo que respecta a la financiación inmobiliaria, “existe un interés muy elevado por parte de distintos tipos de inversores. No solo hablamos de fondos institucionales de gran tamaño, sino también de family offices y otros vehículos de capital privado, todos con una fuerte disposición a invertir en el sector”. **Ai**



ROSA VILLASECA

GRUPO ABU

“Actualmente la ley permite que estas reservas de potencia se mantengan aunque el proyecto asociado no se construya de inmediato”

blema se encuentra en la capacidad disponible en la red de alta tensión. Esta capacidad fue dimensionada para un determinado volumen de nuevos desarrollos, pero actualmente existe una concentración muy significativa de proyectos en tramitación — como centros de datos y otras iniciativas de alto consumo energético— que incrementan notablemente la demanda. Aunque España cuenta con distintas fuentes de generación —termosolar, hidráulica, nuclear, entre otras—, el reto no es solo la producción



de energía, sino también la capacidad de transporte y distribución. En algunos casos, la red de alta tensión no está suficientemente dimensionada o preparada para absorber incrementos adicionales de

potencia. Ahora, según los borradores del nuevo plan estatal parece que se va a incrementar la capacidad de la red. De confirmarse y ejecutarse conforme a lo previsto, estas medidas podrían contribuir a aliviar progresivamente las tensiones existentes en determinadas áreas del territorio”.

Rosa Villaseca añadía también otro “aspecto regulatorio relacionado con la reserva de potencia. Actualmente, la ley permite que estas reservas se mantengan aunque el proyecto asociado

no se construya de inmediato. En algunos casos, se solicitan puntos de conexión en ubicaciones estratégicas con la previsión de que puedan ser necesarios en el futuro, aunque el desarrollo no se acometa de forma inmediata. Creo que en este ámbito sería útil considerar un cambio normativo: establecer un plazo máximo para materializar la construcción vinculada a la reserva de potencia. Es una solución sencilla y eficaz que permitiría desbloquear muchos desarrollos actualmente pendientes, garantizando un uso más eficiente de la infraestructura disponible y evitando que queden recursos estratégicos retenidos sin aprovechamiento”.

Ante los numerosos desafíos que atraviesa el sector, **Manuel Mayo**, de Areall, recordaba que en los últimos años se ha dejado de poner el foco en cuestiones que durante mucho tiempo fueron centrales en este debate, como los problemas urbanísticos. “Es cierto que, con mucho esfuerzo, estamos consiguiendo sacar adelante suelo finalista. Sin embargo, el proceso sigue siendo extraordinariamente complejo. Cuando se aprueba un instrumento de ordenación urbanística debe pasar por tramitaciones ambientales, sectoriales y por otros procedimientos posteriores. Lo razonable sería que, una vez superados todos estos pasos, cuestiones básicas como los suministros quedaran de-



ANTONIO GIL

METROVACESA

“Hoy operamos con criterios más industriales y financieros que hace una década”



finitivamente resueltas. Sin embargo, en la práctica comprobamos que no siempre es así", explicaba.

Para el representante de Areall, esta es una cuestión que podría abordarse desde el ámbito regulatorio. "Conviene distinguir entre los factores que dependen del mercado y los que dependen de la regulación. En nuestra mano están cuestiones como los costes de construcción o la gestión de la mano de obra. Pero existen otros elementos —como la planificación de infraestructuras, los plazos administrativos o la garantía de los suministros— que corresponden a las administraciones y cuyo funcionamiento viene determinado por la normativa vigente". Y añadía una reflexión de fondo: "toda regulación es susceptible de revisión si existe voluntad para ello".

Manuel Mayo insistía en que no se trata de una crítica política, sino de identificar ámbitos de mejora. "En el problema de la vivienda, en muchas ocasiones la regulación trata de elevar el estándar, de igualar siempre por arriba. Como objetivo aspiracional es muy loable, pero la puerta de entrada al mercado no se puede situar en el segmento alto. Y eso está dejando fuera del mercado a una parte muy significativa de la población. Si el resultado es que un porcentaje elevado de ciudadanos no puede acceder ni a la compra ni al alquiler, quizá convenga reflexionar sobre posibles ajustes que permitan ampliar



MANUEL MAYO

AREALL

"Tipologías de vivienda muy estandarizadas, que durante décadas han funcionado como referencia, pueden empezar a resultar insuficientes"



el acceso sin comprometer la calidad ni la seguridad".

El mercado, además, presenta hoy una enorme diversidad. "Actualmente convivimos con viviendas que pueden superar los 2,5 millones de euros y otras que se sitúan en el entorno de los 200.000 euros. Sin embargo, la paradoja es que en muchos casos utilizamos prácticamente los mismos sistemas constructivos y estamos sometidos a exigencias normativas muy similares para productos situados en extremos

tan distantes", explicaba Manuel Mayo, que precisamente por eso prefería hablar de "vivienda viable" más que de vivienda asequible. En definitiva, "existen medidas que el propio sector puede y debe mejorar, pero también reformas regulatorias que podrían contribuir de manera decisiva a facilitar el acceso a la vivienda", señalaba.

EL PROBLEMA REAL

Por otro lado, hay muchos temas enquistados, que no terminan de avanzar. Hace

falta vivienda protegida y hace falta vivienda libre, pero el hecho es que actualmente hay un Gobierno central de un signo político y la mayor parte de las comunidades autónomas de otro. Y el problema de la vivienda, sin la colaboración de todas las administraciones, no se puede resolver.

Como comentaba **Javier Braza**, resulta evidente que "el marco normativo en materia de vivienda y suelo atraviesa un momento de gran incertidumbre. En muchos casos, estos debates se han convertido más en un instrumento de confrontación política que en un espacio de consenso. El clima político de los últimos años ha dificultado la adopción de reformas necesarias. Todo ello resulta especialmente preocupante si se tiene en cuenta que la vivienda constituye un pilar fundamental



del Estado del bienestar. Sin embargo, a día de hoy sigue sin existir un verdadero pacto de Estado en esta materia”, reflexionaba, recordando que ni siquiera se ha logrado aprobar una reforma clave y tan necesaria como la modificación de la Ley del Suelo.

Durante el debate también se reflexionó sobre la necesidad de adaptar el sector a las transformaciones sociales que se están produciendo. Para **Manuel Mayo**, el mercado de la vivienda continúa estructurándose en torno a categorías muy rígidas: por nivel económico —segmento alto, medio o bajo— o por tipología de producto —vivienda grande, mediana o pequeña—, “pero quizá convenga preguntarse si este enfoque sigue siendo suficiente para responder a las necesidades reales de la sociedad”, indicaba.

JAVIER BRAZA
LAGOOM LIVING

“Es importante que cualquier posible incremento de costes se prevea y se comunique para incorporarlo al modelo financiero”



La realidad social, especialmente entre los jóvenes, ha cambiado de forma notable en los últimos años: han evolucionado las formas de convivencia, la configuración de los hogares y las estructuras familiares, que hoy son mucho más diversas y menos previsibles. Este cambio plantea una cuestión relevante para el sector: ¿Son los modelos residenciales tradicionales capaces de adaptarse a esta nueva realidad? Según Manuel Mayo, “tipologías de vivienda muy estandarizadas, que durante décadas han funcionado como referencia,

pueden empezar a resultar insuficientes para responder a formas de vida más dinámicas y menos homogéneas”. Y a ello se suma otra limitación importante: el marco regulatorio. “En muchos casos, la normativa urbanística y residencial ya se ha quedado corta para atender esta realidad, lo que dificulta el desarrollo de nuevos formatos de vivienda capaces de responder a las necesidades de este nuevo mercado”, señalaba.

Como se mencionaba en la mesa, muchos de los problemas que afectan al sector no dependen directamente

de las empresas. Se trata de decisiones urbanísticas, políticas de vivienda o financieras que, evidentemente, influyen en esta actividad. Sin embargo, todos coincidían en la importancia de adaptarse a ese contexto y buscar oportunidades allí donde existan. En esta línea se expresaba **Antonio Gil**, explicando que “cuando determinados productos encuentran barreras regulatorias o de mercado, el sector tiene que ser capaz de reinventarse y explorar nuevas alternativas”. Para el representante de Metrovacesa, hay un factor clave: la inversión. “Actualmente existe una gran liquidez y un nivel de ahorro elevado. El capital busca oportunidades donde pueda obtener rentabilidad, y el sector inmobiliario sigue siendo un espacio amplio donde pueden generarse: desde vivienda hasta retail,





oficinas, hotelero o centros de datos. En el ámbito residencial, estamos viendo cómo surgen oportunidades vinculadas a nuevos modelos residenciales que responden a cambios en los estilos de vida: el flex living, coliving, senior living o distintas fórmulas de alojamiento flexible. Son formatos que están creciendo porque se adaptan tanto a la demanda actual como al marco normativo existente". Pero el gran reto sigue siendo la accesibilidad a la vivienda. Según Gil, "cada vez nos encontramos con un mercado más diverso y segmentado, por lo que las soluciones también tendrán que ser distintas para cada caso: vivienda asequible, vivienda turística o distintos formatos residenciales. En cualquier caso, hay desafíos que requieren una reflexión más amplia como sociedad: cuestiones relacionadas con la energía, los suministros o incluso el acceso a recursos básicos. Son retos que afectan no solo al sector inmobiliario, sino al conjunto de la economía. En este contexto, el papel del sector es claro: identificar oportunidades, adaptarse a los cambios y



IGNACIO MARTÍN

MARTÍN CASILLAS

"Nuestra estrategia pasa por buscar proyectos que generen negocio recurrente y a largo plazo, especialmente en el ámbito concesional"

gestionar de la mejor manera posible las dificultades para seguir avanzando".

LAS ALIANZAS, CLAVE PARA EL CRECIMIENTO

Según **Ignacio Martín**, lo que está claro es que en este sector hay que renovarse o morir. Por eso en Martín Casillas, cuya especialización está en la obra civil, uno de los pasos que se están dando es trabajar en proyectos a futuro con la iniciativa privada. Entre ellos, destacaba La Ciudad de la Justicia, en Cádiz, junto a Dragados, un proyecto de la Consejería de Justicia, que también tiene previstos proyectos similares en Jaén y Huelva. Según Martín, "nuestra estrategia pasa por buscar proyectos que generen negocio recurrente y a largo plazo,



especialmente en el ámbito concesional. Creemos que ahí existe una oportunidad para empresas históricas y con credibilidad financiera como la nuestra. La idea es participar en determinados proyectos y alianzas, también con socios estratégicos, aportando nuestra experiencia". Otro ejemplo sería el aparcamiento subterráneo en San Martín de Porres (Sevilla) o el proyecto de ampliación del recinto de la Feria en Sevilla, donde también participa Martín Casillas.

"Son proyectos en los que hay que invertir capital, pero que permiten construir modelos de negocio más estables y con rentabilidad sostenida en el tiempo", explicaba. Para este directivo, "el problema es que en España este modelo está muy limitado por el marco regulatorio, especialmente por la llamada Ley de Desindexación de la Economía Española, que fija la rentabilidad de los proyectos concesionales en niveles muy bajos y muchos proyectos resultan difíciles de financiar,

porque las entidades financieras no los consideran suficientemente atractivos. Esto ha provocado que, a pesar de que España cuenta con grandes empresas líderes mundiales en el negocio concesional, el desarrollo de nuevas concesiones en el país sea muy limitado. En algunos casos, como ocurre con determinados proyectos impulsados por administraciones autonómicas, se están buscando fórmulas para hacerlos viables dentro del marco actual, pero sigue siendo un ámbito con potencial pero complicado”.

El plan estratégico de Martín Casillas también pasa por el crecimiento internacional. “Estamos presentes en Colombia desde hace casi 14 años y somos de las pocas empresas españolas que han mantenido allí una presencia continuada. No ha sido fácil, ha requerido mucho esfuerzo, pero la experiencia está siendo positiva. Por otro lado, queremos seguir desarrollando proyectos de colaboración público-privada e iniciativas privadas, como las que hemos comentado, que permiten generar actividad y oportunidades más estables a medio y largo plazo”, afirmaba.

Desde la perspectiva de



JAVIER TORRES

AZVI

“Hay que tratar de hacer atractivo para el joven su incorporación al mercado laboral y en concreto al proceso constructivo”

Azvi, representada en la mesa por **Javier Torres**, también es importante la internacionalización, de hecho esta constructora está ya en 12 países, alcanzando la cifra de 8.500 trabajadores. Además, como explicaba Torres, desde esta firma “se está apostando por el segmento residencial y se están explorando nuevas vías como promotor”, con viviendas tanto en Sevilla como en Madrid. “Creo que la clave está en crear sinergias entre constructor y promotor. El constructor ya no debe ser únicamente un ejecutor de la obra, tiene que gestionar proyectos complejos y debe poder integrar todas las fases de desarrollo. Por eso considero que la tendencia es clara: la colaboración y el trabajo conjunto son imprescindibles. Para responder a necesidades tan importantes como las



50.000 viviendas que Andalucía requerirá en los próximos dos años, será necesario aunar esfuerzos. Solo mediante la cooperación vamos a ser capaces de lograrlo”, afirmaba.

También era de esta opinión **Germán Peral**, que ponía el foco en la colaboración entre promotores y constructores. “Tradicionalmente, la construcción ha sido un sector donde muchas veces ha predominado la distancia con el de enfrente. Sin embargo, el contexto actual exige justo lo contrario. Necesitamos más colaboración y una visión más conjunta del trabajo, entendiendo que todos formamos parte del mismo proceso y que solo sumando esfuerzos podremos afrontar los retos que tiene el sector. Hoy seguimos viendo una excesiva separación entre los

distintos profesionales: arquitectos, project managers, promotores, constructores y subcontratas. En muchos casos funcionan como compartimentos separados, cuando en realidad deberían actuar como auténticos socios dentro de un mismo proyecto. Por eso creo que uno de los grandes retos que tenemos por delante es avanzar hacia una cultura de mayor confianza y cooperación, porque así es como realmente podemos generar más valor para todos”. Y añadía que “una de las mejores herramientas que tenemos actualmente son los contratos colaborativos, tenemos que fomentar su uso, puesto que están basados en la transparencia, así ganaremos todas las partes más confianza y eliminaremos mucha de las incertidumbres”. **Ai**



Las claves que deja el debate

Para cerrar este encuentro, Iñigo Molina repasó las principales ideas que había dejado el debate. "Se han puesto sobre la mesa los problemas que por un lado se ven desde el punto de vista constructor y por otro desde el promotor"; indicaba. Ahora era el momento de mirar hacia el futuro y para ello invitó a los asistentes a reflexionar sobre su estrategia empresarial, "dónde queréis estar y qué tipología de producto y de empresa queréis tener de cara a los próximos años".

JAVIER BRAZA
LAGOOM LIVING



Desde mi trayectoria profesional y por la posición que ocupó, he tenido la oportunidad de conocer prácticamente todos los ámbitos de este negocio. Si me hubieran preguntado hace dos años, habría dicho que existía una situación de bloqueo bastante evidente en el sector. Sin embargo, la situación ha ido evolucionando y ha cambiado. Actualmente se percibe un mayor esfuerzo colectivo y una mayor colaboración entre los distintos agentes que forman parte del sector. Existe más disposición a que cada uno pueda aportar e intervenir, en mayor o menor medida, en las diferentes fases y ámbitos de los proyectos.

En el caso de las empresas cotizadas se opera con un marco de actuación muy estructurado y exigente. Pero precisamente esa combinación de mayor colaboración sectorial y de estructuras empresariales sólidas genera las condiciones necesarias para que puedan desarrollarse proyectos de calidad.

En cuanto al suelo, conviene señalar que sí existe disponibilidad. En otros momentos del pasado reciente, cuando realmente no había suelo, la actividad se paralizaba prácticamente por completo. Hoy, sin embargo, la situación es diferente: suelo hay. De hecho, en este momento afrontamos retos más relevantes que el de la falta de suelo. **Ai**

IGNACIO MARTÍN / MARTÍN CASILLAS

Como resumen, yo diría que en el momento actual del sector lo importante es ocuparse más que preocuparse. Llevo más de 40 años en el sector y he visto desde etapas de crecimiento a momentos de caída y crisis muy duras. Este es un sector cíclico y, con el tiempo, uno aprende que lo fundamental es gestionar con prudencia. Para mí esa es la clave: ofertar con cautela, trabajar con clientes razonables y firmar contratos equilibrados. Porque en este sector los problemas acaban llegando incluso cuando uno cree que no van a aparecer.

También creo que existe una relación muy clara entre promoción y construcción. Cuando al promotor le va bien, al constructor también, porque somos negocios paralelos. Y cuando la promoción sufre, termina arras-

trando a toda la cadena de actividad. Por eso, como constructor, siempre deseo que a los promotores les vaya bien, porque al final eso repercute positivamente en todos.

En cuanto a los retos, el principal creo que sigue siendo la escasez de mano de obra cualificada, tanto técnica como de oficios. Hemos tenido una generación prácticamente perdida entre 2009 y 2017, cuando mucha gente abandonó el sector y no volvió. Hoy eso se refleja en las obras. Ante esta situación, en Martín Casillas decidimos hace años apostar por formar a nuestra propia gente, incorporar a jóvenes y acompañarlos en su crecimiento profesional. Hoy muchos de ellos son magníficos jefes de obra, encargados o responsables de equipo. Creemos mucho en la promoción



interna y en desarrollar el talento dentro de casa, aunque en ciertos momentos también haya que buscar perfiles fuera.

En definitiva, creo que debemos centrarnos en gestionar bien los problemas y seguir avanzando, porque, pese a las dificultades, lo cierto es que hoy el sector está funcionando razonablemente bien para la mayoría de los constructores. **Ai**



Para nosotros sería deseable que en el futuro se mantuviera la tendencia actual de fuerte demanda de vivienda y al mismo tiempo, aspiramos a avanzar hacia un escenario de estabilización de precios, que aporte mayor equilibrio al mercado y facilite el acceso a la vivienda a la población.

En cuanto a los sectores, en el ámbito residencial nos sentimos cómodos y queremos seguir reforzando nuestra presencia en él. Además, estamos explorando nuevas oportunidades vinculadas al sector terciario, analizando distintos formatos —como proyectos de living o desarrollos hoteleros y en paralelo también estamos estudiando nuestra posible entrada en el segmento de la vivienda asequible. Tenemos que

profundizar en el análisis de este mercado y en el alcance real de las ayudas que se están planteando. En este sentido, la ley estatal contempla la posibilidad de impulsar ayudas a la venta —cuando hasta ahora los incentivos se habían orientado exclusivamente al alquiler—, con lo cual vamos a explorar estas vías. Donde previsiblemente no estaremos es en el segmento medio al que hacíamos referencia en este debate. Es precisamente en este tipo de viviendas donde resulta más difícil absorber las desviaciones de costes que se producen en la construcción. Esa inestabilidad en los precios de ejecución se traslada de manera directa al precio final de la vivienda, lo que limita la capacidad de maniobra en ese segmento. **Ai**

RAFAEL MIRANDA / CARALCA

Desde mi punto de vista, es importante afrontar el momento actual con una visión positiva, sin descuidar los riesgos que nos rodean. Hoy el sector cuenta con una demanda de vivienda que supera claramente nuestra capacidad productiva y, como industria —porque considero que debemos entender la construcción precisamente como una industria—, esta situación es muy favorable. Existen más clientes que

capacidad de construir viviendas. Hay una base de compradores que, previsiblemente, puede sostener la actividad durante los próximos diez o incluso veinte años, lo que nos permite trabajar con una perspectiva de largo plazo muy alentadora.

Evidentemente, el sector también afronta desafíos relevantes. Entre ellos destacan la limitada capacidad productiva, el incremento de los costes de construcción, los retrasos en la puesta en carga de suelo finalista o algunas cuestiones normativas que históricamente han condicionado el desarrollo de proyectos. Sin embargo, incluso con estos obstáculos, el hecho de contar con una demanda sólida nos sitúa en una posición de crecimiento.

Personalmente me considero optimista, aunque también soy consciente de que atravesamos un momento puntual que probablemente requiera cierto reajuste. En muchos casos, simplemente supondrá posponer el inicio de nuevas obras hasta

que los costes de construcción se estabilicen y las condiciones permitan garantizar la viabilidad de los proyectos. Mientras tanto, el sector continúa desarrollando y comercializando promociones cuyos contratos de obra se cerraron hace uno o dos años, con estructuras de costes diferentes a las actuales, lo que contribuye a mantener la actividad.

Desde Caralca estamos concentrados en producir sin perder el autocontrol. El control de poder lanzar o no un proyecto si este coyunturalmente no es viable. No todo el incremento del coste se puede trasladar al precio de la vivienda. Esto lo consideramos clave.

En definitiva, el balance general sigue siendo positivo. Creo que este contexto nos permite mirar al futuro con confianza, siempre desde una actitud de prudencia, adaptación y planificación a medio-largo plazo para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado. **Ai**

Debemos seguir trabajando y haciendo de altavoz en todos aquellos foros donde el sector pueda ser escuchado, con el objetivo de trasladar y contribuir a resolver las distintas problemáticas que afronta esta industria. Son muchos los desafíos que hemos mencionado en esa mesa: urbanísticos, regulatorios, relacionados con las políticas de vivienda, la escasez de mano de obra, el incremento de los costes de construcción o la necesaria industrialización del sector, entre otros.

En definitiva, creo que se trata de seguir avanzando y de mantener una actitud activa ante estas dificultades. Por nuestra parte, como empresas, el camino pasa por continuar identificando oportunidades, adaptarnos a los cambios que se producen en el entorno y responder a las nuevas realidades del mercado. Ese es, en última instancia, el papel del empresario: evolucionar con los tiempos y encontrar la manera de seguir avanzando incluso en situaciones complicadas. **Ai**

ANTONIO GIL / METROVACESA



RICARDO PUMAR / INSUR

Ese crecimiento, además, queremos que esté apoyado en un modelo basado en la rotación. Apostar por una mayor rotación de los activos permite mejorar la eficiencia del negocio y, en consecuencia, incrementar la rentabilidad. Para lograrlo, es importante asumir que esta actividad ya no debe entenderse únicamente como un negocio, sino como una verdadera industria. Y en ese contexto, las claves pasan por avanzar en la incorporación de tecnología, mejorar los procesos y profundizar en la industrialización del sector.

Si hablamos del futuro, lo cierto es que muchas de las variables que lo condicionan son positivas. Existe una demanda significativa, las perspectivas de crecimiento de

Mirando hacia el futuro, en nuestro caso, en este momento estamos finalizando un nuevo plan estratégico que presentaremos próximamente. Nuestra intención es seguir desarrollando el mismo mix de actividades que venimos haciendo hasta ahora, aunque con la idea de crecer algo más en el ámbito de la promoción terciaria y avanzar hacia una mayor diversificación.

la economía española siguen siendo favorables, y factores como la creación de empleo o los flujos migratorios también están contribuyendo a sostener la demanda.

Hay otros elementos que generan cierta preocupación, como la evolución de la productividad o de la renta per cápita, pero en términos generales las condiciones financieras parecen encaminadas a mantenerse relativamente estables. A esto se suma un déficit muy significativo de vivienda que todavía no somos capaces de cubrir.

Por todo ello, desde el punto de vista de la actividad promotora, el contexto actual resulta claramente favorable. Evidentemente siempre pueden surgir factores inesperados o situaciones a nivel global que escapen a nuestro control, pero la realidad es que, a día de hoy, el escenario es positivo. **Ai**

ANTONIO GÁLVEZ / GRUPO GALIA

na. Son circunstancias imprevisibles que no podemos controlar.

Además, estamos hablando de una actividad en la que el precio del producto se fija con varios años de antelación y durante ese periodo está expuesto a muchos cambios e imprevistos que pueden producirse y que afectan a los costes, pero que no siempre pueden trasladarse al precio final y pueden impactar directamente en la viabilidad de los proyectos.

En cualquier caso, las dificultades identificadas durante este debate son comunes a todos los operadores del sector, independientemente de su tamaño. Son problemas

Creo que en este debate hemos abordado los principales aspectos que marcan la situación actual. En términos generales, existe cierto margen para el optimismo: todos contamos con proyectos en marcha y con una planificación razonablemente definida para los próximos cuatro o cinco años. A corto plazo, por tanto, el escenario parece relativamente estable.

No obstante, siempre persiste un grado importante de incertidumbre ligado a factores externos —especialmente en el ámbito internacional— que escapan al control de las empresas del sector y que pueden alterar la actual situación de forma repenti-



que afectan a la construcción, la postventa, al desarrollo de proyectos o a la financiación. En definitiva, se trata de retos compartidos por todo el sector y frente a los que ninguna empresa está completamente al margen. **Ai**

JAVIER TORRES / AZVI

Como conclusión creo que, más allá de las problemáticas que hemos puesto sobre la mesa, la realidad es que hoy estamos trabajando en un entorno que, en muchos aspectos, resulta envidiable en términos de actividad. Es cierto que existen retos importantes que hemos comentado a lo largo del debate: la escasez de mano de obra, las dificultades de acceso al suelo o algunas limitaciones que afectan al desarrollo de determinados proyectos. Son cuestiones que el sector tendrá que abordar

con responsabilidad y colaboración entre todos los actores.

Sin embargo, también hemos visto que existen bases sólidas: hay demanda, hay inversión y hay actividad. Por eso, si tuviera que resumir lo que hemos escuchado hoy en una sola idea, sería una muy sencilla: a pesar de los problemas, la situación del sector sigue siendo favorable. Y desde esa realidad es desde donde debemos seguir trabajando para afrontar los desafíos que tenemos por delante. **Ai**



MANUEL MAYO / AREALL



La principal dificultad que estamos observando actualmente no reside tanto en la selección de proyectos, ni en la fase de estudio, ni siquiera en la búsqueda de financiación. El verdadero reto aparece en la ejecución. Es precisamente en esa fase donde están surgiendo los mayores obstáculos.

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, nuestra capacidad para generar valor se apoya fundamentalmente en dos líneas de actuación. La primera consiste en anticipar escenarios: identificar con antelación posibles riesgos, evaluarlos con rigor

y trabajar en soluciones antes de que se materialicen. La segunda es ofrecer alternativas a medida que los proyectos avanzan. No se trata únicamente de reaccionar cuando aparecen los problemas, sino de adelantarse a ellos y plantear distintos caminos posibles para que el desarrollo del proyecto pueda continuar de la forma más eficiente posible.

En definitiva, aunque las fases iniciales del proyecto funcionan razonablemente bien, el principal desafío hoy está en el desarrollo y la ejecución. Y es ahí donde debemos concentrar nuestros esfuerzos. **Ai**

GERMÁN PERAL / CHAVSA



El momento actual lo definiría como positivo en términos de actividad, pero también extremadamente complejo. Actualmente hay oferta y contamos con un buen número de proyectos, pero mantenerse en el mercado exige ahora hacer las cosas muy bien. Estamos, por así decirlo, en una cresta de la ola de actividad, pero solo las empresas que gestionen con gran rigor podrán mantenerse sobre ella. Lamentablemente, estamos viendo cómo compañías sólidas y con trayectoria están teniendo serias difi-

cultades para sostenerse y otras que están entrando en concurso de acreedores. Como comentaba, no es una cuestión de falta de proyectos, sino de la enorme complejidad que supone gestionarlos: coordinar subcontratas, responder a las exigencias de clientes, arquitectos y project managers, y al mismo tiempo mantener la rentabilidad necesaria para que la empresa siga siendo viable. En nuestro caso, los 43 años de experiencia nos han permitido construir una base sólida y una posición estable en el sector. Aun así, mantenerse requiere un esfuerzo enorme por parte de todo el equipo.

De cara a 2026, si nos fijamos en los principales retos que tenemos por delante, es cierto que poco podemos influir en cuestiones políticas o legislativas. Creo que desde nuestra posición sí podríamos hacer más por tratar de solucionar el problema de la falta de mano de obra cualificada. En este sentido, es cierto que hay temas que son competencia del Ministerio de Educación y donde las empresas tenemos una capaci-

dad de actuación limitada, pero sí podemos incidir más en la formación y en la atracción de talento hacia el sector. Hoy vemos cómo muchos profesionales altamente cualificados —maestros de obra y oficiales— se están jubilando sin que exista un relevo generacional suficiente. Es necesario que administraciones, empresas y sector educativo trabajemos conjuntamente para fomentar la formación profesional y mejorar la percepción de la construcción entre los jóvenes. Creo que también debemos abrir el sector a nuevos perfiles, tanto nacionales como internacionales, y mostrar que la construcción puede ser una oportunidad profesional sólida y atractiva.

En gran medida, los elevados costes actuales de la mano de obra están directamente relacionados con esa escasez. En el momento en que logremos contar con una base suficiente de profesionales cualificados, lo más probable es que el mercado se establezca y que los costes vuelvan progresivamente a niveles más equilibrados. **Ai**

JOSÉ ORTIZ / GRUPO INSUR

Creo que estamos atravesando un momento dulce para el sector, un periodo estable y con tendencias alcistas que nos permiten ser optimistas respecto a la actividad y la demanda. Sin embargo, como siempre ha ocurrido a lo largo de la historia de la construcción, persisten los desafíos y los problemas que debemos afrontar. Nada de lo que hoy vemos puede hacernos perder de vista que la prudencia, la gestión responsable y la capacidad de adaptación siguen siendo fundamentales.

Teniendo esto en cuenta, en mi opinión nuestra labor como profesionales y empresarios pasa por adaptarnos a las circunstancias y, en muchos casos, reinventarnos. El sector tiene que afrontar que los costes de construcción van aumentando y que es difícil conseguir la mano de obra necesaria. Pero no podemos quedarnos estáticos, necesitamos visión estratégica e innovación para encontrar soluciones que nos permitan mantener la rentabilidad y aprovechar las oportunidades que se nos presenten. **Ai**

