

Mikel Echavarren

# Del *negocio* inmobiliario a la *industria* inmobiliaria

Cómo gestionar un sector en crisis

*Prólogo de Luis María Arredondo*



**Libros de Cabecera**

# Del *negocio inmobiliario* a la *industria inmobiliaria* Mikel Echavarren

El sector inmobiliario tiene un carácter transversal que afecta a múltiples sectores de la economía española ya que es una de las principales formas de ahorro de la población, atrae la inversión de fondos institucionales y privados, es también un recurso significativo de las administraciones locales y es una de las principales áreas de atención de la inversión crediticia del sistema financiero. Resulta ser una actividad económica apasionante con enfermedades crónicas, escándalos periódicos, periodos de crecimiento exagerado y crisis profundas como la que se vive en estos momentos.

Mikel Echavarren, con más de 25 años de dedicación profesional al sector inmobiliario, aborda en este libro el reto de ofrecer al lector un resumen claro y directo de las principales claves que explican el funcionamiento del mismo, así como de reflexiones personales y profundas sobre sus errores y las recomendaciones de mejora a los diferentes agentes que participan en el mismo.

En resumidas cuentas, se trata de un libro de obligada lectura para todos aquellos profesionales que se relacionan directa o indirectamente con la actividad del sector y también para quienes quieran acercarse a conocerlo; en un momento como el actual, en el que en su conjunto aparece como fuente de todos los males de la situación económica. La lectura del libro puede permitir identificar las estrategias y formas de gestión más adecuadas para evitar errores y construir un sector más racional y eficiente.

**«Es una obra amena, de fácil lectura, muy interesante y que recuerda a los empresarios del sector lo que nunca debieron olvidar; a los financieros, la dificultad de entender una empresa inmobiliaria y, a las administraciones, su excesivo protagonismo.»**

**Luis María Arredondo Malo**, Presidente de Santander Global Property

**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

ISBN: 978-84-939082-9-4

# **Del *negocio* inmobiliario a la *industria* inmobiliaria**

Cómo gestionar un sector en crisis

Mikel Echavarren

Prólogo de Luis María Arredondo Malo

**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

BARCELONA – MADRID – NEW YORK

1ª edición: septiembre 2011

© 2011 Mikel Echavarren Pablos

© 2011 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, ático

08007 Barcelona (España)

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editor: Carmelo Canales

Maquetación: Barreras&Creixell

ISBN: 978-84-939082-9-4

ISBN PDF: 978-84-939268-0-9

ISBN EBOOK: 978-84-939268-1-6

# Índice

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Prólogo</b>                                                   | 7   |
| <b>Introducción</b>                                              | 11  |
| <br>                                                             |     |
| <b>PARTE I: Los fundamentos del negocio inmobiliario</b>         |     |
| 1. Funcionamiento del negocio de promoción<br>y de arrendamiento | 19  |
| 2. Organización de una sociedad promotora                        | 43  |
| 3. Riesgos y rentabilidades del negocio                          | 59  |
| 4. Estrategias de negocio                                        | 77  |
| 5. La diversificación                                            | 95  |
| 6. La comunicación en el sector inmobiliario                     | 103 |
| <br>                                                             |     |
| <b>PARTE II: Los agentes del sector</b>                          |     |
| 7. Intermediarios, asesores y negocios relacionados              | 117 |
| 8. El papel de las entidades financieras                         | 127 |
| 9. El papel de las administraciones públicas                     | 137 |
| 10. Mercado corruptor                                            | 147 |
| <br>                                                             |     |
| <b>PARTE III: Aprender de la crisis</b>                          |     |
| 11. Errores del pasado, errores del presente                     | 159 |
| 12. Aprender de la crisis. Entidades financieras                 | 173 |
| 13. Aprender de la crisis. Empresas y empresarios                | 187 |
| 14. Reflexiones finales                                          | 197 |

# Introducción

## El atractivo del negocio inmobiliario

El sector inmobiliario es un mercado apasionante, tanto para quien se acerca a él como analista como para quienes hemos desarrollado una buena parte de nuestra vida profesional en él. Se trata de uno de los pocos mercados transversales de nuestra economía ya que afecta e interesa a múltiples sectores, usuarios, empresas y a la práctica totalidad de las administraciones públicas.

Es una de las principales formas de ahorro de los españoles, que en más de un 85% pretenden durante su vida ser propietarios de la vivienda que utilizan. Es factor de amor y odio pasionales del público en general. De quien querría ser propietario o ha sufrido por serlo. De quienes viven encadenados a una hipoteca o han incrementado su patrimonio personal por la realización de inversiones inmobiliarias.

Es la base principal de las garantías reales otorgadas al sistema financiero español, además de la principal fuente de quebraderos de cabeza de éste en situaciones de crisis. Una y otra vez es una palanca de crecimiento y de desastre financiero de nuestra economía. Como el mito de Sísifo, encumbramos nuestro Producto Interior Bruto sobre el ladrillo, para despeñarlo periódicamente por sus crisis inmobiliarias.

Siendo objetivo de la inversión de fondos institucionales como alternativa a la bolsa y a la deuda pública o privada, es al mismo tiempo el principal recurso de las administraciones públicas locales para el equilibrio de sus cuentas.

Es, en definitiva, objeto de deseo de inversores, mercado principal del sector financiero español, fuente de financiación de las administraciones públicas, campo abonado para la corrupción de algunos y un marco amplísimo en el que confluyen múltiples profesiones.

Desde la perspectiva de desarrollo profesional, el sector inmobiliario presenta retos organizativos, estratégicos, de expansión, de gestión financiera y de recursos humanos de cierta complejidad, una elevada problemática técnica y jurídica, así como otras áreas complementarias que permiten la formación de profesionales casi renacentistas.

Es un mundo apasionante, con enfermedades crónicas y escándalos repetitivos. Con capacidad de crear fortunas en períodos relativamente cortos y con el riesgo de perderlas de forma súbita. Es, en resumidas cuentas, un ámbito de acción y de gestión de enormes posibilidades empresariales y formativas, en permanente evolución y cambio.

## **¿Qué pretende este libro?**

Este libro trata de exponer los aspectos más relevantes del funcionamiento de este mercado, sus aciertos, oportunidades y errores manifiestos, que no son pocos. No pretende ser un compendio de ciencia ni de artes ocultas que abran las puertas al enriquecimiento. Si fuera así, habría escrito este libro desde un retiro dorado gozando de una *merecida* fortuna.

Es solo un análisis ordenado de los principales aspectos que afectan a dicho mercado y en los que influye el propio sector inmobiliario, junto con algunas experiencias personales y unos pequeños consejos para la gestión futura.

Se ha pretendido que su lectura sea amena para quienes se enfrentan por primera vez a la terminología y al funcionamiento del sector inmobiliario y, al mismo tiempo, para quienes desde la experiencia tengan interés en algún aspecto concreto del mismo.

Espero, sobre todo, que resulte entretenido a pesar de las elevadas posibilidades y riesgos que esta temática tiene siempre de convertirse en un *ladrillo*, nunca mejor dicho.

Es el sector inmobiliario el mundo que me ha tocado vivir en los últimos veinticuatro años y en el que he desarrollado una carrera profesional relativamente atípica, al combinar años de auditoría financiera, consultoría estratégica, asesoramiento en transacciones corporativas y en la reestructuración de empresas.

He aprendido a marchas forzadas de cada cliente y de cada empresa con las que he trabajado, de cada interlocutor con el que he tenido que negociar y, sobre todo, de mis compañeros, socios y amigos —aunque resulte extraño tengo varios que se enmarcan en estas dos últimas categorías— con los que he trabajado en estos años.

Si tuviera que destacar a alguien de entre estos últimos, sin duda alguna sería quien me dio la oportunidad de crecer profesionalmente en los últimos cinco años de los quince que trabajé en la extinta Arthur Andersen.

Mi jefe, mi socio, mi amigo, Diego Aguinaga Churruca, del que traté de aprender sus dotes extraordinarias para la concreción de los problemas y para la conclusión de las soluciones y su capacidad para delegar y confiar en los equipos de buenos profesionales.

Todos los que tuvimos la suerte de trabajar contigo, Diego, te agradeceremos siempre tus enseñanzas, tu ejemplo y te seguiremos echando de menos toda la vida.

## **Cómo está organizado el libro**

Para cubrir adecuadamente los objetivos del libro se ha organizado su contenido en tres partes. Después de este capítulo introductorio, en la parte primera, se han recogido los principales aspectos que describen los fundamentos esenciales del negocio inmobiliario.

En dicha parte el lector podrá encontrar aspectos descriptivos de las características de la actividad, como son las principales etapas de la promoción inmobiliaria, la organización típica de una sociedad promotora, así como los riesgos, rentabilidades y estrategias del negocio. Adicionalmente se detallan algunos elementos muy característicos de este negocio, como son la diversificación y la comunicación.

En una segunda parte, se desarrollan las principales características y guías de comportamiento que afectan a los principales agentes del sector como son los intermediarios, los asesores, las entidades financieras y las administraciones públicas. Como resultado de las diferentes interacciones e intereses, también en esta parte se analizan las causas que hacen de este sector una actividad proclive a la aparición de la corrupción.

Por último, en la tercera parte, se reflexiona sobre los errores cometidos en el pasado y las que, a mi juicio son las principales claves de aprendizaje hacia el futuro.

La filosofía con la que está escrito este libro es que el lector pueda también sacar sus propias consecuencias y reflexiones sobre las características de este sector tan atractivo desde muchos puntos de vista pero que encierra, también, grandes peligros si no se aplican técnicas de gestión habituales en otros sectores económicos.

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.

Otros libros publicados  
y disponibles en nuestra web:

# Conecta!

Pepe Tomé



## **Colección: Temáticos Nuevas Tecnologías**

La sociedad al completo está en red.

La tecnología ha creado un nuevo hábitat en el que las personas se mueven como peces en el agua. Actúan con total naturalidad en el nuevo entorno cambiando la forma en la que consumen y se comunican con las marcas.

Las organizaciones, por otra parte, están buscando su rol en este espacio. Algunas esperan a que su competidor mueva la primera ficha y son muchas las que se lanzan a la piscina sin saber hacia dónde nadar. Afrontar la nueva realidad no es fácil, especialmente en una situación de recesión económica en el que cada recurso es examinado con lupa.

Pero, ¿y si en lugar de actuar adoptando las últimas modas intentáramos entender qué ha ocurrido y cómo aprovechar la situación a nuestro favor? Conociendo las raíces profundas del cambio todo es más sencillo: podremos subirnos a la ola y liderar el mercado aprovechando la fuerza de las redes.

Ante nosotros se está creando un nuevo espacio lleno de posibilidades. Como profesional y como empresa debes comenzar a conectar!

Otros libros publicados  
y disponibles en nuestra web:

# Gestión de incompetentes

Gabriel Ginebra



## **Colección: Manuales de gestión**

Los jefes hablan de sus subordinados como incompetentes y a la inversa. Este libro está dedicado a aquellas personas que desean gestionar bien y que no lo consiguen. Se trata de un texto ameno y de lectura ágil, lleno de ejemplos y herramientas de rápida aplicación, basado en la experiencia del autor como consultor y formador en el campo de los recursos humanos.

Las grandes gestas de la humanidad, la expansión del cristianismo, un hombre en la luna, la conquista de América, no fueron hechas por un puñado de genios, sino por un montón de incompetentes con más o menos suerte, más o menos coordinados, más o menos gestionados. La clave está en la forma en que el talento ha sido gestionado. Hay personas ordinarias que hacen cosas extraordinarias, y otras personas que se creen extraordinarias, y son por ello de lo más ordinario.

Todos queremos gestionar bien a las personas, pero pocos lo conseguimos, igual que queremos ser más ricos, más sanos o tener hijos estupendos, pero pocos alcanzamos estas nobles aspiraciones. Vivimos en una cultura romántica que da una importancia excesiva a la manifestación de los deseos. Aprender a dirigir personas no es cuestión de buenos deseos.

Otros libros publicados  
y disponibles en nuestra web:

# Los diez retos de Silvia

Varios autores

(TopTen Human Resources Spain)



## **Colección: Manuales de gestión**

Silvia, una joven directiva de recursos humanos recién incorporada a su empresa, debe afrontar diez situaciones críticas para la gestión de personas en tiempos difíciles. Para ello, se apoyará en los expertos de TopTen Human Resources Spain quienes, con su experiencia, la ayudarán a superarlas con éxito a través de diez piezas magistrales que cubren aspectos como la selección, la política retributiva, la gestión del compromiso, la evaluación del rendimiento, el desarrollo directivo, la cohesión del equipo directivo, la gestión del cambio, la retención de talento, el outplacement y la comunicación interna.

Este libro está dirigido a empresarios, directivos, profesionales de recursos humanos y, en general, a todos aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir personas en las organizaciones actuales.

Los autores de este libro son: Jorge Cagigas, Eugenio de Andrés, Carlos Espinosa, Plácido Fajardo, Javier Martín de la Fuente, Ignacio Mazo, Aránzazu Montes, Antonio Peñalver, Carlos Sánchez y Juan Pablo Ventosa.