

# apliqa

GESTIONANDO LA ESTRATEGIA

## EL FUTURO DEL SECTOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Aportamos un nuevo enfoque a los retos de tu negocio, con respuestas diferentes a los problemas de siempre. No pretendemos estar en posesión de la verdad absoluta sino convertirnos en tu aliado ante los desafíos a los que te enfrentas.



**¿Qué depara el futuro del sector de materiales de construcción? ¿Cuáles son los retos a afrontar? ¿Cómo consigo que mi empresa no se quede atrás?** En esta guía podrás encontrar todas las respuestas.

Cinco artículos indispensables para estar al día sobre las últimas novedades y tendencias del sector. Descubre cómo afectarán el envejecimiento poblacional y las nuevas tecnologías, qué canal de distribución deberías elegir, cuáles son los retos de los materiales ante la eficiencia energética y cómo serán los almacenes del futuro. Además, seis recomendaciones para tener éxito en la industria de la rehabilitación.

Aprovecha esta oportunidad y ¡sigue leyendo!



## Índice

<b>Envejecimiento poblacional y Big data</b> , marcarán el futuro de la industria de la construcción _____	<b>3</b>
<b>Canales de distribución.</b> ¿Por cuál me decanto? _____	<b>6</b>
<b>Los retos de la industria</b> de materiales de construcción ante la <b>eficiencia energética</b> en la construcción, ¿Cómo competir en esta nueva realidad? _____	<b>10</b>
¿Y si fuera este <b>el almacén de materiales del futuro?</b> _____	<b>17</b>
6 Recomendaciones para desarrollar el mercado de la <b>rehabilitación de edificios</b> _____	<b>20</b>



## Envejecimiento poblacional y Big data marcarán el futuro de la industria de la construcción

Hace no mucho escribía sobre los millenials y sus demandas para con los edificios. En esta ocasión, voy a referirme al otro gran cambio demográfico que influirá en la industria: **“la generación plateada”**.

El envejecimiento de la población es un hecho. Y con él un cambio radical en la concepción de nuestros edificios y sus materiales. Es evidente, que con la edad se incrementan las dificultades para la realización de ciertas actividades en el hogar debido a una **reducción de la salud, movilidad y destreza** entre las personas de edad avanzada.

Y en paralelo, la mayoría de los hogares estarán ocupados por una sola persona. Así lo demuestran las proyecciones publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE). **¡Para el año 2031, cinco millones y medio de viviendas tendrán un único ocupante!** Por ambas razones los edificios deberán prestar muchas más ayudas a sus ocupantes y sin perder de vista la sencillez de uso que estas soluciones deben suponer para este colectivo como condición no negociable.

De los hogares unipersonales que había en 2015 en España, un 40% corresponden a personas de 65 o más años que vivían solas y esta cifra se disparará en España un 20%.

A esto hay que añadir, que el **análisis de la información existente** va a permitir ser mucho más preciso a la hora de identificar las causas de muchos de los

problemas de salud relacionados con este segmento de la población. Por ejemplo, hoy ya se sabe que una de las principales razones de las atenciones sanitarias de este colectivo tiene que ver con los accidentes domésticos, y en concreto con las caídas en el hogar.

Mientras que un resbalón o una caída puede ser un accidente de menor importancia, el riesgo que conlleva para las personas de edad avanzada aumenta considerablemente. ¿Resultará esta cuantificación en una normativa para los fabricantes de pavimentos y revestimientos de interior con exigencias en **prestaciones antideslizantes** como ya ocurre con los pavimentos de exterior? Nos puede sonar lejano pero otros países ya están yendo en esa dirección. Y en aquellos donde no es la normativa, es la **iniciativa privada** la que está adecuando las prestaciones de sus viviendas cuando van dirigidas a este segmento.

Por lo tanto, el primer paso en la búsqueda de la solución para las personas mayores (y aún más para aquellas que vivan solas) es la de **mejorar la adaptación de la vivienda** a la persona en cuestión que la vaya a ocupar.

***Adaptar una vivienda implica invertir en especificaciones derivadas de las condiciones funcionales de la movilidad del usuario y del uso de sus espacios y equipamientos.***

Adaptar una vivienda implica invertir en especificaciones derivadas de las condiciones funcionales de la movilidad del usuario y del uso de sus espacios y equipamientos. La adecuación dependerá tanto de las características de la vivienda como del grado de autosuficiencia de los habitantes, aunque sin lugar a dudas serán bastante diferentes a como lo son en la actualidad. Por ello, muy probablemente algunas de las soluciones se basarán en la adaptación de ciertas estructuras del hogar que consigan **facilitar la vida de estas personas**.

Veremos de manera generalizada **pasamanos y barras de apoyo** en los baños y/o entre las áreas de descanso y baño. Se eliminarán los **pequeños desniveles** del piso y transiciones entre estancias a los que hoy no damos gran importancia (tanto para reducir pérdidas de equilibrio mientras caminan como para facilitar la movilidad de los usuarios de ciertos equipos médicos).

Deberá existir un espacio suficiente que permitiera llevar a cabo un giro de 360 grados para el **elevado número de personas que utilizarán silla de ruedas**, y también espacio suficiente en los pasos de las puertas para que esta pueda moverse libremente.

Sistemas activos y pasivos (paredes y techos) que  **aumenten el confort acústico** de un colectivo claramente afectado de manera general por la pérdida de audición. Puertas que tengan la opción de ser **desbloqueadas desde el exterior**, para poder abrirlas en caso de que se produzca una urgencia en el interior. O baños y cocinas con accesibilidad para personas con movilidad reducida.

Integración de sistemas de alarma visual y acústica que permita avisar de alguna urgencia que esté pasando a los usuarios. Incluso **sistemas de dispensación personalizada de medicamentos** que podrán llegar a ser tan habituales en nuestras cocinas como un frigorífico.

No debemos obviar el tema de las VOCS, es decir, los compuestos orgánicos volátiles, los cuales se convierten fácilmente en vapores o gases. ¡Hoy en día según la Organización Mundial de la Salud (OMS) **unos 4 millones de personas mueren en el mundo al año por la mala calidad del aire interior de los edificios!** Y la población de mayor edad es la más sensible junto con los niños a este tipo de afecciones.

Edificios por tanto enfermos que acaban enfermando a sus ocupantes ¿Veremos por tanto **materiales de interior que ayuden a depurar el aire** como ya ocurre ahora con la fotocatalisis en materiales de exterior? ¿O **sistemas de ventilación controlada** en función de la calidad del aire? Muy probablemente sí...

A lo largo del tiempo, las viviendas equipadas con **instalaciones técnicas y materiales** de ayuda para la movilidad, seguridad o bienestar de las personas de avanzada edad serán cada vez más frecuentes.

La tecnología, sin duda ayudará a la automatización del hogar para ancianos y personas con discapacidad, con el objetivo de que éstos habiten en un hogar seguro, cómodo, con menores riesgos de accidente y con mayor autonomía para ellos mismos.

Estos hogares con el paso del tiempo experimentarán un mayor parecido a salas blancas, centros ambulatorios, geriátricos y hospitales según el caso.

Desde [www.apliqa.es](http://www.apliqa.es) creemos que será conveniente prestar especial atención a esta tendencia, sabiendo que todo lo mencionado anteriormente tendrá un gran impacto en la industria de la construcción y por supuesto entre los fabricantes y distribuidores de materiales.



# DISTRIBUTION

## Canales de distribución. ¿Por cuál me decanto?

*¿A través de qué canal debo vender mi producto? DIY, almacenes, internet, ferreterías, constructoras, instaladores, reformistas, diseñadores, ..*

Una de las singularidades del mercado de materiales de construcción frente a otras industrias es la extraordinaria importancia que toma el canal de distribución.

En las próximas líneas de manera sintética (y por tanto no abarcará todos los escenarios posibles) vamos a intentar responder a la siguiente pregunta: **¿Qué canales de distribución son los idóneos para mis productos?**

En primer lugar, vamos a identificar las 2 variables fundamentales sobre las que basar nuestra decisión y en base a ellas sugerir el canal a utilizar. Lo realmente importante es entender cuándo utilizar cada uno de ellos.

Si bien hay muchas similitudes entre Obra Nueva y Rehabilitación haremos un análisis diferenciado para una mayor clarificación.

### Obra Nueva

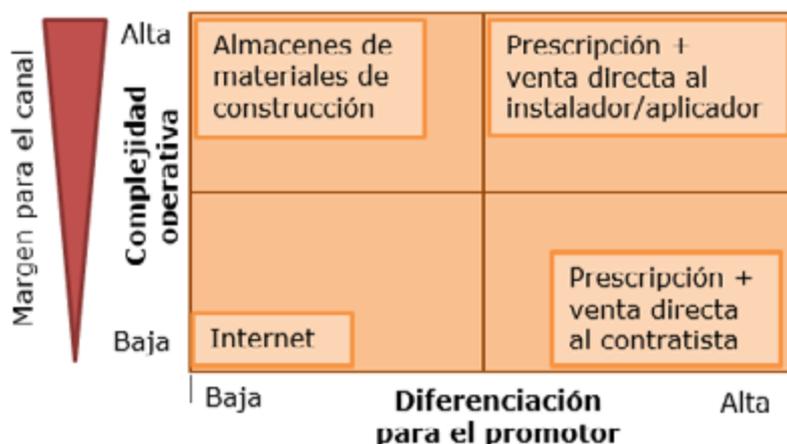
La primera variable a considerar sería la “Diferenciación” que el producto en cuestión tiene para el promotor. Debemos entender como producto con una “Diferenciación” alta **aquel que ayuda de manera inequívoca al promotor a conseguir sus objetivos** (por ejemplo la venta o alquiler en el caso de los edificios o mantenimientos económicos en el caso de obra civil). Para ayudar a identificar este tipo de productos decir que éstos suelen o influir en el diseño del edificio haciéndolos más atractivos comercialmente o aumentan la calidad percibida

del usuario (domótica, ahorro energético,...). O puede que utilicen materiales tecnológicamente avanzados y de mayor durabilidad en el caso de la obra civil.

*Si tenemos un producto diferenciador con una elevada complejidad operativa recomendamos utilizar una red de ventas de prescripción y un canal de venta a través del instalador/aplicador.*

La segunda variable la denominaremos “Complejidad Operativa”. Bajo ese concepto nos referimos a **la complejidad referente a la logística de distribución, la dificultad de la instalación, la existencia de economías de escala con grandes lotes de producción**, si la decisión de compra del producto es sencilla (pues no interactúa con otros productos) o compleja si en el momento de la decisión hay que decidir además otras compras (utillaje, sellantes, otros productos complementarios,...)

Si combinamos ambas variables nos encontramos con un cuadro como el que se muestra a continuación. En él se sugieren los canales de distribución a utilizar:



Si tenemos un producto diferenciador con una elevada complejidad operativa nuestra recomendación pasa por utilizar una red de ventas de prescripción y un canal de venta a través del instalador/aplicador.

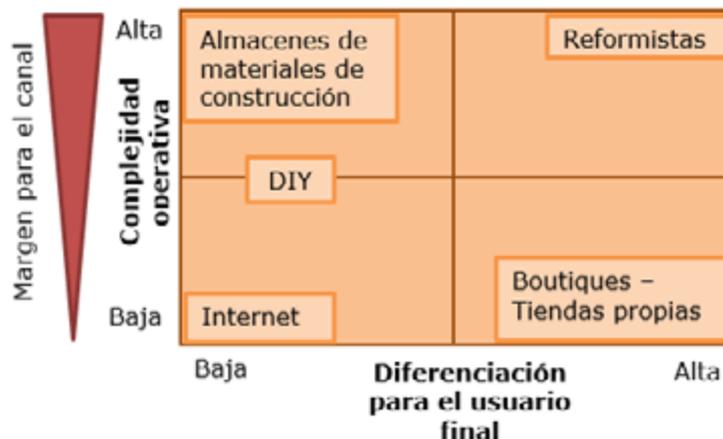
Si por el contrario el producto tiene una alta componente de diferenciación, pero desde la perspectiva de la complejidad operativa no hay grandes escollos que salvar, abogamos por la venta directa al contratista y/o promotor manteniendo también en este caso la red de ventas de prescripción.

Cuando el producto tiene una baja capacidad de diferenciación, tal como la hemos definido anteriormente, hay dos opciones. Si la complejidad operativa es elevada necesitamos un partner para acceder al cliente final. En este caso creemos que el almacén de distribución en sus diferentes variantes (generalistas, fontanería y climatización, material eléctrico, ferretería,..) es la opción más lógica. **Cuanto mayor sea esta complejidad operativa, mayor será el margen** que como fabricantes debemos ceder a nuestro partner.

Por último, la opción de la venta directa por internet es la que recomendamos cuando además de no darse la “Diferenciación” existan unos bajos niveles de complejidad operativa. Nótese que **cuanto más bajas sean ambas variables mayor será la importancia del precio** y de ahí que el canal más “económico” sea el elegido para este segmento.

## Rehabilitación

Si pensamos en productos que tienen como objetivo este segmento del mercado, las variables fundamentales no varían de manera significativa. Al usuario **la “Diferenciación” se la aportan productos que le ayudan igualmente a conseguir sus objetivos** (que en este caso y hablando de edificación serían la fiabilidad, el estatus social, el escaso mantenimiento,...). La **“Complejidad Operativa”** engloba los mismos conceptos explicados anteriormente. ¿Qué escenarios podríamos encontrarnos?



Si tenemos un producto que da al usuario una alta “Diferenciación” y tiene una baja “Complejidad Operativa” nuestra apuesta serían las Boutiques / Tiendas Propias.

Cuando la **“Diferenciación” lleva aparejada una “Complejidad Operativa” considerable** abogamos por la venta directa al reformista.

En ambos casos puede tener sentido **construir marca ante el usuario final**. Ahora bien este es un nicho de escaso volumen y en pocas ocasiones suelen justificarse las inversiones requeridas.

Utilizar los **almacenes de materiales** vuelve a tener sentido si nuestro producto ofrece una baja "Diferenciación" y una "Complejidad operativa" elevada e **internet sigue siendo la mejor opción** para los productos procesos operativos simples y extremadamente sensibles al precio.

Junto a estas dos opciones emerge el **canal del bricolaje (DIY)** que desde nuestro punto de vista es el ideal para aquellos productos de baja diferenciación y cuya complejidad operativa queda a mitad de camino entre las otras dos opciones.

### ¿Debo elegir una única opción?

Habréis notado que siempre hablamos de productos y no de empresas. La razón es simple, **las estrategias no son excluyentes** y más bien al contrario, la tendencia de los últimos años pasa porque una misma empresa diseñe diferentes estrategias de canal ("go to market") con propuestas de valor diferenciadas, que le permitan **acceder a varios canales de forma simultánea**. El tiempo de los canales de distribución exclusivos parece haber pasado a mejor vida.

Para acabar quisiera compartir una reflexión. Si vais al mercado y hacéis el ejercicio de ubicar productos en estos gráficos os encontraréis con ejemplos de productos/marcas que cumplen con ese patrón y otros/otras que no. Por lo general los que se encuentran en el segundo caso vienen condicionados por un pasado, una cultura, una forma de hacer, que habiendo sido exitosa hasta la fecha puede estar haciendo que pierdan oportunidades de crecimiento.

La buena noticia es que desde aquí creemos que siempre se está a tiempo de **repensar el modelo de distribución y optimizarlo** a través de una estrategia multicanal.



## Los retos de la industria de materiales de construcción ante la eficiencia energética en la construcción. ¿Cómo competir en esta nueva realidad?

En un entorno tan cambiante como el actual, tratar de predecir el futuro y jugar a “adivinos” no es algo recomendable. Máxime teniendo en cuenta la complejidad de los posibles escenarios que se dan en el **mundo de materiales de construcción**.

Dicho esto, como gestores de nuestras empresas, tenemos la obligación de decidir cuál de esos escenarios posibles nos ofrece mayor “credibilidad” (sabiendo que este ejercicio no es una ciencia exacta). Desde nuestro punto de vista parece que la **tendencia hacia una construcción más sostenible** en el mundo desarrollado es un hecho indudable. La misma traerá consigo claros cambios en la industria, con especial significación para los productores de materiales.

Hace unos días Alimarket publicó una encuesta realizada entre cerca de 500 directivos del sector en el que más de dos tercios de los participantes coincidían en que **el ahorro energético será el principal vector de crecimiento** del sector, con lo que parece en aplica no estamos solos en la defensa de esta idea.

Los objetivos que vienen de la Comisión Europea para el 2020 y 2050 al respecto de la huella de carbono, la evolución a largo plazo del precio del crudo, el cuestionamiento de la energía nuclear en varios países europeos (agravado tras el incidente de Fukushima) y la propia saturación de la red eléctrica parecen avalar este escenario.

Podríamos debatir sobre la velocidad de implantación de dicho cambio, aunque discutir la tendencia en sí, sería más que cuestionable.

### ¿Cómo afectará este cambio a los edificios del futuro?

Evidentemente los edificios del futuro serán **más eficientes, mejorarán su aislamiento y reducirán el volumen de materiales** utilizados (para reducir el "CO2 embebido" proveniente de los materiales).

Igualmente serán edificios que en mayor medida que en la actualidad **producirán energía**. Tanto de manera activa (a través de energía solar fotovoltaica, solar térmica, biomasa o micro eólica) como de manera pasiva (a través de fachadas de doble piel o verandas).

*Por un lado se situarán aquellas industrias que de una manera clara estén en el segmento que hemos llamado "Diseño Constructivo", por otro, las englobadas en el segmento que hemos denominado "Solución-Producto".*

Serán edificios **"reciclables", diseñados teniendo en cuenta el fin de vida útil de los mismos**, facilitando la valorización de los materiales empleados, así como su reutilización y con una eliminación total de los materiales considerados peligrosos.

Por último, serán edificios mucho más **interactivos con el usuario**. Se relacionarán con el exterior a conveniencia a través de los automatismos, que tendrán mucha mayor presencia. El control pasará a ser realizado en gran parte a través de sensores que se orientarán al confort personalizado de los usuarios.

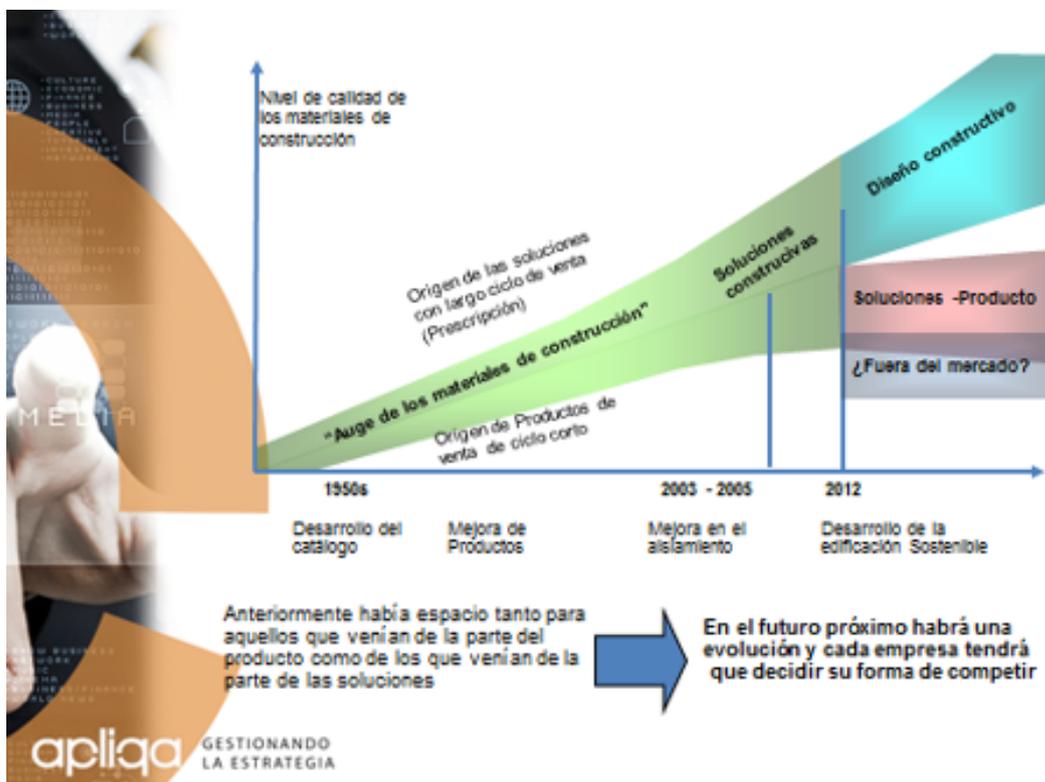
### La industria de la edificación cambiará ¿Qué ocurrirá con la industria de materiales de construcción?

Para entender el futuro de la industria revisemos su pasado. Los cambios más relevantes se han venido produciendo desde la década de los 50-60. En esa época el modelo de negocio estaba **basado en artesanos, con un portfollio de producto muy reducido y fabricación de los mismos in situ** (en la propia obra). A lo largo de este periodo, el cambio fundamental vino de la incorporación de un mayor número de productos.

Desde finales de los 60 y hasta la década de los 80 el cambio se centró en una **mejora de calidad intrínseca de los materiales** basada en la industrialización de los mismos, así como en la importación de productos de referencia que reforzaban esta tendencia.

Ya en esta época se esbozan **dos modelos de negocio** diferenciados: Por un lado, están aquellas industrias que empiezan a preocuparse de manera incipiente por las **soluciones constructivas más allá del producto**. Tienen por lo general un ciclo largo de venta que comienza con la fase de estudio de los edificios y que acaba originando el mercado de la prescripción (o preventa).

La otra parte de la industria **se centra en el producto** como tal, teniendo a los contratistas como su único cliente objetivo, con un ciclo corto de venta y centrado en indicadores de calidad, coste y entrega en plazo (no necesariamente en este orden).



A finales de la década de los 90 comienzan las regulaciones a nivel europeo **centradas en el aislamiento**, que sin duda suponen una nueva “revolución” del sector. Estos cambios hacen que las **soluciones constructivas ganen claramente peso**, de manera que incluso las industrias centradas en el modelo de negocio “de producto” han de cumplir unas normativas cada vez más exigentes al respecto.

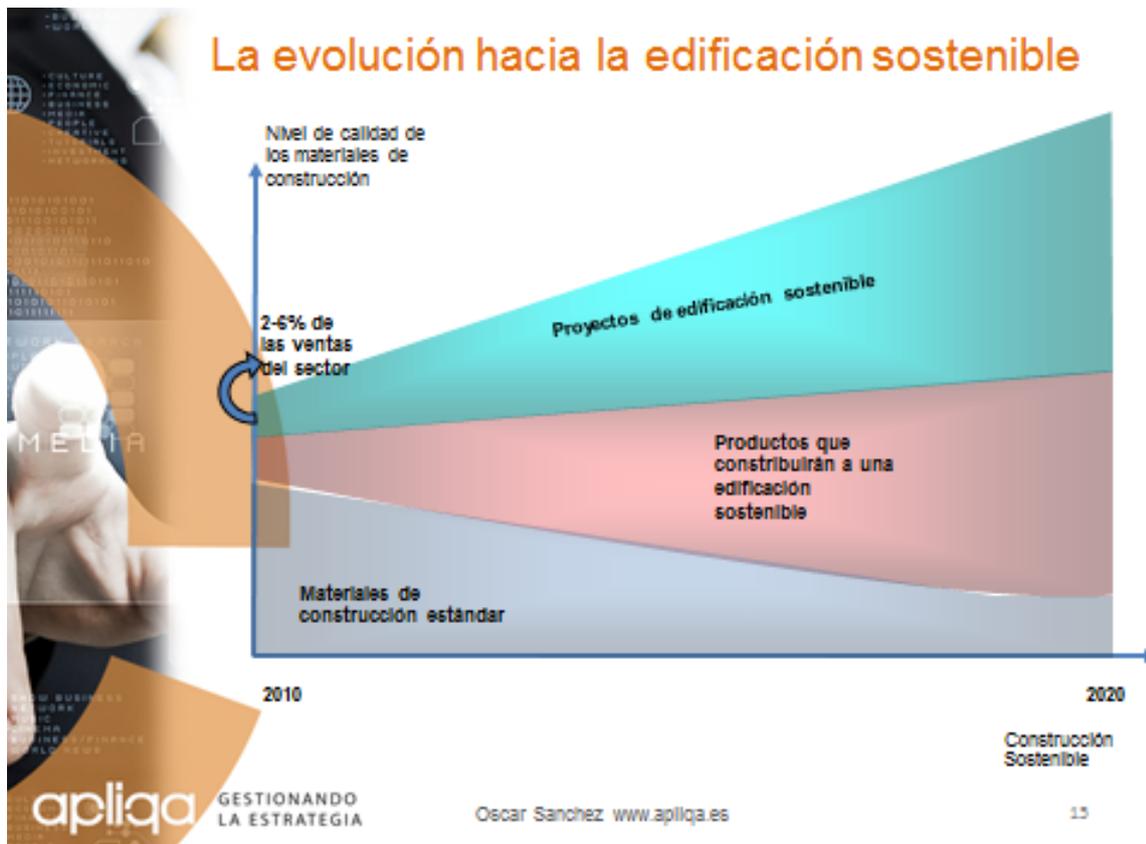
Bien es verdad, que la gran mayoría de las industrias de esa época competían en ambos segmentos al mismo tiempo, adecuándose a las necesidades de sus interlocutores en cada caso. Unos proyectos se vendían vía prescripción y otros iban a través del llamado “ciclo corto”, en función de diferentes aspectos (presupuesto por metro cuadrado, fidelidad de los proyectistas, exclusividad de la solución,...)

Y así llegamos hasta nuestros días, donde la **tendencia hacia una edificación sostenible** va a suponer que la industria de materiales muy probablemente acabe disgregándose. Por un lado se situarán aquellas industrias que de una manera clara estén en el segmento que hemos llamado “**Diseño Constructivo**”, por otro, las industrias englobadas en el segmento que hemos denominado “**Solución-Producto**”.

El primero estará formado por fabricantes que tendrán un gran peso específico en el comportamiento final del edificio (en términos de Kw/m<sup>2</sup>/año) y que además aglutinarán varias disciplinas al mismo tiempo. Serán tenidos en cuenta de manera indudable, con un poder de decisión poco habitual hasta la fecha. Igualmente intervendrán desde fases muy preliminares de la edificación (incluso desde el prediseño).

Unos pocos serán los elegidos, el resto serán fabricantes de soluciones-productos que suministrarán al segmento anterior (como mínimo información) o a los contratistas, los productos necesarios para conseguir los objetivos definidos en esas fases preliminares por los grupos clave (promotores, diseñadores, contratistas, fabricantes de materiales...).

Por esta razón, **las empresas del sector de materiales tendrán que decidir** en qué segmento quieren y pueden competir. Es difícil prever la magnitud del cambio y su timing, pero hoy en día se estima que el tamaño de ese nicho está entre un 2-6% del total del mercado y su **ganancia de cuota de mercado será imparable**, básicamente a costa de productos estándar que no aportan un especial valor a la eficiencia energética de los edificios.



### ¿Cómo afectarán estos cambios a la cadena de valor?

La cadena de valor de la industria de materiales de construcción hoy en día es terriblemente compleja por **tres razones**:

- El elevado número de actores
- Las diferentes expectativas existentes y
- El elevado número de interacciones entre aquellos

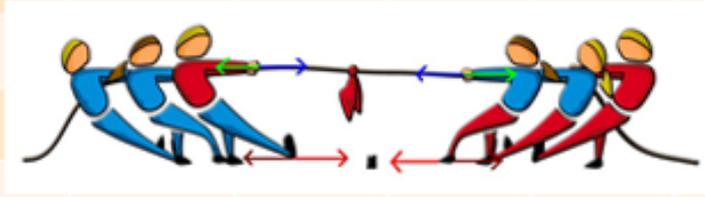
Desde autoridades locales a entidades financieras, inversores, promotores, agencias inmobiliarias, usuarios, arquitectos, ingenierías, fabricantes de materiales, constructoras, instaladores... todos ellos intervienen.

Y por lo general, la premisa que rige la gran mayoría de sus comportamientos es el **continuo conflicto de intereses** que existe entre ellos. Un arquitecto cuando diseña, un promotor cuando piensa en el retorno de su inversión o un contratista cuando ejecuta su obra y demanda los materiales al fabricante, no tienen una visión compartida del resultado final del edificio...ni de la manera en la que cada uno crea valor para su compañía. Más bien al contrario, cada una de las partes gana en la medida que la otra pierde...

## Proceso constructivo Disrupciones en la gestión

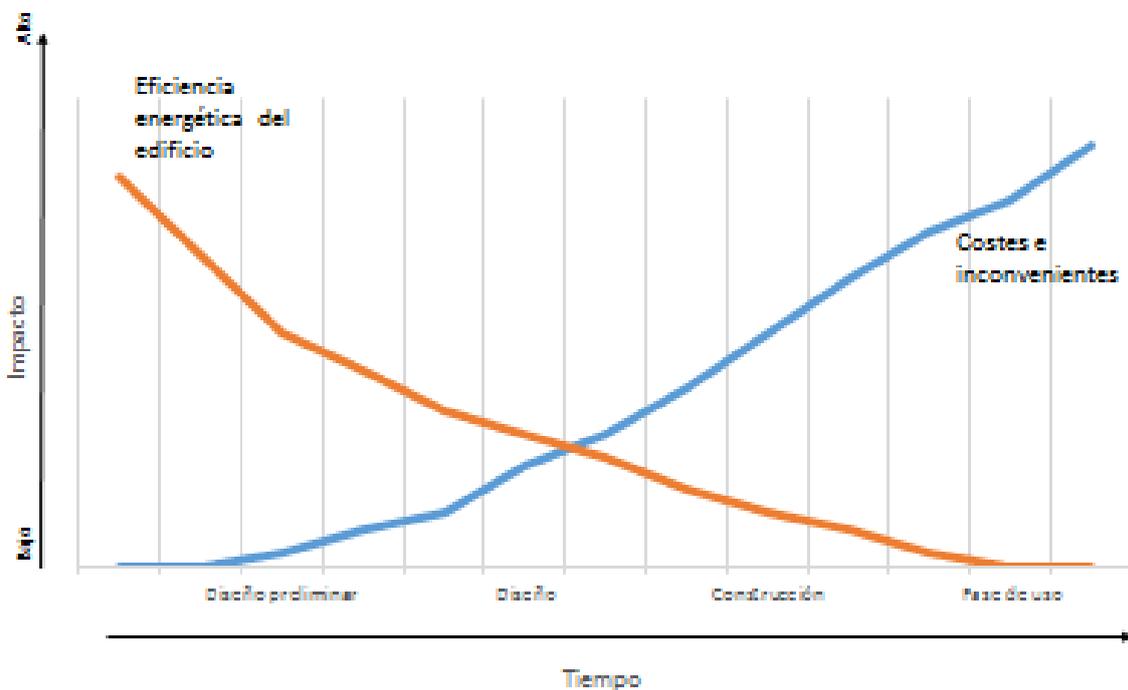
Responsabilidades técnicas con di sfunciones entre las diferentes disciplinas

	Diseño preliminar	Diseño detallado	Plenos y especificaciones	Concurso de adjudicación	Planificación y programación	Fase de construcción	Fase de uso
Arquitectura							
Ingeniería de estructuras							
Ingeniería mecánica							
Ingeniería eléctrica							



Ahora bien, la **evolución hacia una construcción sostenible** va a hacer que de manera inexorable esta visión aislada de la industria cambie. Y la principal razón tiene que ver con el momento en el que se tomarán las decisiones y sus consecuencias en el coste e impacto sobre el consumo energético de un edificio.

Cómo se muestra en el gráfico, solamente será realista (y sobre todo eficiente) tomar decisiones muy al inicio de los proyectos y de manera consensuada entre los diferentes actores.



El cambio fundamental originado es que la industria **pasará de ofrecer soluciones aisladas y particulares** como las vividas hasta ahora, a soluciones holísticas o integradas.

## El tejido empresarial de la industria de materiales y su nueva configuración

Dos tendencias van a marcar por tanto el futuro del tejido empresarial de la industria de materiales de construcción. Por un lado la comentada **solución integrada** y por otro **la globalización**.

En ese escenario no es descabellado imaginar que las grandes corporaciones **multinacionales del sector tendrán una posición de dominio**. Las economías de escala como consecuencia de una mayor globalización, por ejemplo en el desarrollo de productos, harán fortalecer aún más su ventaja competitiva.

A pesar de todo, las pymes de la industria van a tener su oportunidad. Las grandes corporaciones conocen que las empresas de menor tamaño son mucho más eficientes en actividades de innovación (aquí el tamaño y sus procesos pesados juegan en su contra). Y la solución integrada que requiere el nuevo escenario hará que tengan que desarrollar aquellas disciplinas interrelacionadas con la(s) que hoy ya trabaja(n).

Es más que probable, que las grandes corporaciones se decidan por establecer **políticas de adquisiciones en industrias** que consideren críticas y de competidores adecuados, en lugar de comenzar proyectos de innovación desde cero. Así ha sido en el pasado y así será, apoyado además por el hecho, de que **la liquidez está volviendo a estos grupos multinacionales** y los mismos están en predisposición de invertir.

Si por el contrario, nos encontramos entre una de esas pymes con aspiraciones a ser parte de la solución integrada en una unión “entre iguales”, necesitaremos **identificar nuestra ventaja competitiva diferencial** y activar el radar de búsqueda de nuestros compañeros de viaje para lograr un “matrimonio de conveniencia”.

Preparemos nuestras industrias por tanto en ambos casos para un futuro en “compañía”, bien con alianzas estratégicas, o bien como parte de uno de estos procesos de transacción que están dándose a diario en el sector.

¿Sabemos qué aspectos se valorarán por la otra parte? ¿Qué consideración tendrán los activos no afectos al negocio? ¿Cómo evaluar las diferentes alternativas? ¿Cómo gestionar esta situación mientras continuamos con nuestras operaciones del día a día? En cualquier caso este es un proceso largo y que poco tiene que ver con nuestro quehacer diario, así que cuanto antes lo iniciemos mejor. ¡Manos a la obra!



## ¿Y si fuera este el almacén de materiales del futuro?

Hace unas semanas se presentó en la Feria de Milán un concepto sobre la distribución del futuro.

Dicho proyecto, desarrollado por el MIT (Massachusetts Institute of Technology), se basa fundamentalmente en dos pilares, **el internet de las cosas (IOT) y la segmentación de los clientes** en grupos con similares comportamientos de compra (clusters).

Siendo internet uno de los ejes podemos estar tentados a pensar que esto va te tecnología...y nada más lejos de la realidad, se trata de clientes-personas.

Aun estando centrado en el sector de la alimentación, hay algunas ideas-fuerza que podrían acabar adoptándose en la distribución de materiales de construcción (como ya ha ocurrido en otras ocasiones) y que expondremos a continuación.

### Mayor relación producto-instalador

A pesar de que internet es uno de los motores de esta “revolución” no es la venta on-line la que se vería beneficiada si no **la mayor interacción entre los usuarios de los materiales y los propios productos**. El resultado serían pantallas interactivas gigantes en las que el comprador de los materiales podría conocer la huella de carbono de los mismos, su lugar de producción, el uso o no de materiales “sensibles”, sus formas de aplicación... Por último impresoras 3D

serían capaces de mostrar el resultado del proyecto en maquetas a los usuarios finales en lugar de los gráficos-planos actuales aumentando así su interés por acometer la reforma.

## Del lineal por secciones al lineal por tipo de cliente

Uno de los mayores cambios vendrá sin duda de la manera en la que se diseñarán los lineales. La configuración actual basada en el producto (y su agrupación por secciones) se verá sustituida por **una nueva distribución del punto de venta** focalizada en grupos de clientes.

*La configuración actual del lineal basada en el producto se verá sustituida por **una nueva distribución del punto de venta focalizada en grupos de clientes.***

Cabe señalar que un instalador de materiales podrá cambiar de un segmento a otro en función de los apetencias de su cliente final, esto es el usuario que recibirá la obra-reforma.

Podrían diferenciarse los siguientes segmentos:

- **Clientes “Premium”**, que buscan en su mayoría marcas de primer orden de cuya buena reputación se benefician ellos como instaladores.
- **Clientes “Sostenibles”**, que buscan certificaciones (Passivhaus, LEED, BREAM,...) y que encontrarán todos los productos para conseguir los mismos una misma zona. Una inteligente mezcla de personas expertas y terminales informáticos les darán sugerencias de las mejores combinaciones de productos para lograr los mismos en un proyecto concreto.
- **Clientes “locales”**, aquellos que buscan de manera prioritaria los productos fabricados en la zona-región.
- **Clientes “24 horas”**, aquellos que buscan en todos los productos que utilizan y por encima de otras características, simplicidad extrema en la colocación y rapidez de montaje.

- **Clientes de la “tercera edad”**. El envejecimiento de la población es un hecho indiscutible y sus consecuencias para el sector también. Conceptos como la facilidad de uso y la ausencia de mantenimiento y sobre todo la seguridad destacarán en los productos expuestos alrededor de este área de venta

Cada empresa de distribución tendrá que decidir si abordar uno o varios de esos segmentos. En el segundo caso, obviamente, un mismo producto estará expuesto en varias zonas de un mismo almacén por lo que la automatización del espacio de venta de la que antes se hablaba es clave.

## **Economía colaborativa**

Esta realidad tan de moda en nuestros días en alojamientos (Airbnb) o transportes (Uber) probablemente **llegará a nuestra industria**. Quizás no tanto en el trueque de productos como plantea el MIT para los alimentos, pero sí **en el intercambio de información entre los aplicadores de los productos** para la mejora continua de los mismos, siendo el almacén de materiales el lugar idóneo para esta transacción intangible pero de grandísimo valor.

## **Automatización del espacio de venta**

Los lineales estarán conectados en tiempo real con los almacenes, existirán **sistemas robotizados** que de manera automática irán rellenando los mismos y gestionando los pedidos al fabricante. Los compradores irán realizando sus pedidos desde sus tablets que se comportarán a modo de “carro de la compra virtual” y que se podrán entregar directamente en la dirección de la obra-reforma.

Desde apliqa estamos convencidos de que éstos y otros fascinantes retos deberán ser tenidos en cuenta por fabricantes y distribuidores de materiales en el futuro...Preparémonos para ello.



## 6 Recomendaciones para desarrollar el mercado de la rehabilitación de edificios

La industria de la rehabilitación en España viene marcada por una paradoja. Tras la supuesta estructura organizada y coherente de la misma, se esconden algunas situaciones que hacen que existan **serias dificultades para que este negocio tenga una presencia similar a la de otros países europeos y acorde a la situación del parque de edificios existente.**

En el foro R3MAT, organizado por CEPCO en el entorno de la pasada edición de la feria ePower&Building, se nos invitó mostrar las **barreras de adopción** que desde nuestro punto de vista actúan como freno para este desarrollo. Además, nos atrevimos a lanzar algunas **recomendaciones** que ayuden a mejorar la situación.

### **1. Minorías cualificadas y fuerza ejecutiva de las deudas con las comunidades de propietarios para solventar la realidad de la estructura de la propiedad y la ley de propiedad horizontal**

Es un hecho que este país tiene una diferencia estructural frente a otros países europeos que incide en la dificultad de abordar proyectos de rehabilitación. Somos un país con tradición mayoritaria de **propiedad versus alquiler** y de viviendas en **altura versus viviendas aisladas.**

Por lo general esta estructura de propiedad se “organiza” alrededor de comunidades de propietarios donde las tomas de decisión en lo referente a las reformas son cuando menos complicadas.

Nuestra recomendación para tratar de solventar esta situación pasa por **permitir minorías cualificadas cuando se trate de una rehabilitación energética.**

Al igual que ocurre hoy con la ley de accesibilidad donde un solo vecino de la comunidad de propietarios puede imponer el inicio de las obras de acondicionamiento ¿por qué no seguir el mismo patrón de minorías cualificadas cuando se trata de un objetivo tan loable como el de la reducción de la demanda energética de los edificios? ¿No es un objetivo estratégico de país? Actuemos pues de manera consistente.

Para que esta recomendación surta efecto precisa de ir acompañada de dos medidas adicionales. Por un lado, el **acceso a la financiación** que impida que este sea el freno para acometer los proyectos de rehabilitación energéticamente eficientes (del que hablaremos más adelante).

*La **solución que prescriben los arquitectos en los proyectos y lo que finalmente se coloca en la obra en demasiadas ocasiones acaba en el “o similar”.***

Resuelto aquél, las deudas en las que incurran los vecinos de una comunidad de propietarios en este tipo de proyectos han de **tener fuerza ejecutiva, garantizándose por ejemplo, con una garantía real sobre el incremento del valor del propio inmueble reformado.**

**2. Ayudas u obligación de acometer rehabilitaciones integrales energéticamente eficientes “en el momento de la verdad” frente a ayudas dispersas centradas en soluciones aisladas.**

Tratar de convencer a los usuarios de un edificio de las ventajas de acometer una rehabilitación energéticamente eficiente cuando ni siquiera se están planteando el acometer una pequeña reforma es **cuando menos ingenuo...** Los usuarios tienen por lo general la creencia de que sus edificios se encuentran en una mejor situación de la que realmente tienen y no muestran una emoción desbordante por reformar sus viviendas.

Ahora bien, existe una situación en la que se puede “empujar” para **lograr aumentar el número de proyectos de rehabilitación** entre el parque de edificios existente. Ese “momento de la verdad” se produce durante la transacción de un edificio. En ese momento y probablemente solamente durante esa transacción, la administración podría actuar para conseguir que se acometa un proyecto de rehabilitación energéticamente eficiente.

Corresponde a nuestros dirigentes decidir si optar por las ayudas para aquellos que acometan estas reformas o exigir que cada vez que exista una transacción de un edificio éste deba inexorablemente **adecuarse a los niveles de demanda energética** exigidos en obra nueva. El coste de esta adecuación pasará a formar parte del yield dentro de la transacción. Comprador y vendedor incluirán en sus procesos de decisión este importe, pero muy probablemente en pocos casos paralizará proyectos de compra-venta de activos inmobiliarios. Los periodos de pay-back objetivo son más elevados que los de otras industrias y habría hueco para ello.

Obviamente se trata de una iniciativa mucho más sencilla de aplicar en el sector no residencial y al de residencial patrimonial. Ahora bien, combinando esta iniciativa con la explicada en el punto 1, bien podría aplicarse igualmente al sector de la vivienda en propiedad.

### **3. La aparición del rol del integrador en la industria de fabricantes de materiales como solución ante el conflicto de intereses entre promotores, prescriptores y constructores.**

Los fabricantes de materiales de construcción tienen un peso muy importante en lo que a la **dinamización del sector de la rehabilitación** se refiere. Sin embargo, hoy se dan de bruces con una cruda realidad. La solución que prescriben en los proyectos y lo que finalmente se coloca en la obra en demasiadas ocasiones acaba en el “o similar”. Y todos los que llevamos tiempo en el sector sabemos lo que esto conlleva.

*Ante este cambio de paradigma en los proyectos de rehabilitación debe emerger **la figura del integrador** entre los fabricantes de materiales.*

Sin embargo una **orientación de la normativa de eficiencia energética** como la que se está preparando orientada al resultado finalista en cuanto a la demanda

energética por m<sup>2</sup>/año va a hacer que “lo similar” tenga que ser realmente “similar” y que además incluya no solo las prestaciones del producto sino la manera en la que éstos se instalan. En verdad **hablaremos de soluciones y no de productos**. Ante este cambio de paradigma en los proyectos de rehabilitación debe emerger la **figura del integrador entre los fabricantes de materiales**. Por lo general será aquella disciplina que en cada proyecto tenga un mayor peso en la reducción de la demanda energética del edificio a rehabilitar. No hay nada preestablecido al respecto, en unos casos serán los proveedores de soluciones de fachadas, en otros los de las instalaciones, en otros los de las soluciones de cubiertas...

En cualquiera de los casos este fabricante ocupará un lugar preferencial en el proyecto en cuestión, haciendo casi las veces de Project Manager y **siendo el socio de referencia (y no solo un mero proveedor)** para la empresa constructora que esté llevando a cabo la rehabilitación.

Esto supondrá lógicamente **cambios** en al menos dos cuestiones. Por un lado en lo referente a las competencias que los integradores habrán de tener, que en muchos casos se escapan a su conocimiento, facilitando por tanto la necesidad de acometer alianzas entre fabricantes. Por otro la manera de relacionarse con el constructor, donde se pasará de una relación comercial a una relación mucho más transparente y de “libros abiertos”

*Los fabricantes pasarán a ocupar **un lugar preferencial en el proyecto** en cuestión, haciendo casi las veces de Project Manager y siendo el socio de referencia (y no solo un mero proveedor).*

#### **4. Innovación en los procesos comerciales y de ejecución de las empresas de rehabilitación orientadas a la desaparición de las incomodidades que para los usuarios tiene el servicio actualmente.**

Acudir a una empresa de rehabilitación es, por lo general, como ir al cirujano. Normalmente hoy los usuarios solamente acuden a ellas, si no hay otra opción. Esto ocurre porque **damos más importancia a las insatisfacciones, riesgos e incomodidades** que tendrá el acudir al quirófano que a los beneficios futuros que seguro tendrá el someternos a la intervención. Por eso tendemos a retrasar nuestras operaciones (y nuestras reformas)

Con la rehabilitación de nuestros edificios ocurre lo mismo. Los ocupantes experimentan una sensación de “angustia” proveniente de las complicaciones que el servicio lleva inherente mucho mayor que las ventajas de confort y estética que obtendrán tras la reforma. Suciedad, trastornos, ruidos, percepción de inseguridad si se instalan andamios, etc...

Puede que algunos de los lectores esté pensando que simplemente eso es imposible de resolver pues todos esos inconvenientes son parte consustancial de la reforma, inherente a la misma y por tanto con poco que hacer en ese sentido...

Sin embargo, podemos **fijarnos en la industria del reemplazo de las bañeras por platos de ducha**. ¿Cómo se ha reinventado esta industria? ¿Cómo ha surgido de la nada y tiene un nivel de actividad que crece de manera sorprendente año tras año?

Primero, porque se **fijó en las incomodidades que tenía para su público objetivo** (personas de edad avanzada) el “salir a la calle a buscar” proveedores. En lugar de ello la industria decidió acercarse a su cliente, ir a casa de los usuarios y hacer allí la captación de clientes potenciales y cerrar la venta (eliminando por otro lado los elevados costes de una grandiosa exposición situada en una zona prime y permitiéndoles ser más competitivos en precio).

Y segundo, la industria se dio cuenta que las obras y los problemas (antes mencionados) que conllevan **menguaban sus oportunidades de venta**. ¿Solución? La sustitución se hace en 8 horas y el ocupante de la vivienda prácticamente ni se entera.

*Reducir los perjuicios e inconvenientes alrededor del proyecto de rehabilitación dinamizarían la demanda de manera indudable.*

Evidentemente instalar una fachada tipo SATE o una cubierta no se puede hacer en ese tiempo. Pero reducir drásticamente los mismos y los perjuicios alrededor del proyecto de rehabilitación dinamizarían la demanda de manera indudable.

**5. La incorporación de nuevos modelos financieros y de negocio que solventen el principal problema que hoy tienen los usuarios para acometer una reforma, esto es, la ausencia de financiación.**

En la mayoría de los estudios existentes, la principal barrera que declaran los propietarios de edificios para iniciar una rehabilitación es su **rechazo a suscribir una nueva hipoteca** sobre la propiedad para financiar la obra.

Ante este hecho, urge **desarrollar modelos** distintos que aporten liquidez a la industria. Las reformas con orientación a la eficiencia energética pueden nutrir de cierta financiación. El problema se encuentra en que si acometemos reformas de calado (envolventes, cubiertas,..) los plazos de retorno de la inversión basados tan solo en la eficiencia energética son demasiado largos.

Algunas ideas que ya han sido planteadas en otras regiones, como algunos estados norteamericanos y países centroeuropeos, deberían tener su oportunidad.

Hablamos entre otros, de los Cupones sobre Proyectos de Rehabilitación (CPR). ¿Cómo funcionan? El propietario del edificio (bien sea una compañía que opera en el sector no residencial o una comunidad de propietarios de un edificio de viviendas) acude a un inversor con intereses en el sector inmobiliario (porque no las actuales SOCIMIs). Esta sociedad es quien acomete la financiación del proyecto y a cambio no demanda la devolución del principal más unos intereses como se haría con una **financiación hipotecaria tradicional**.

¿Entonces como obtiene el inversor la devolución del principal y las plusvalías esperadas? En su lugar, pacta el retorno del capital invertido más una rentabilidad adicional, que recibirá cuando se produzca la venta, o refinanciación del activo inmobiliario. Digamos que el proyecto de la reforma asciende a 1.000.000 €, y que este importe supone el 10% del valor actual del inmueble (10 millones €), el inversor pacta que a la venta del mismo él obtendrá el 13% del importe de la venta.

En un escenario como el actual, con una recuperación de los valores de estos activos, los CPR tienen aún mayor aceptación. No ha de obviarse que además de la propia plusvalía pactada con los propietarios, hay otra **derivada del valor del edificio que será objetivamente mayor tras la reforma**. Por tanto la plusvalía para el inversor estará por encima esos 300.000€ enunciados anteriormente (la diferencia entre el 13% y 10% aplicado sobre el valor actual del inmueble).

Obviamente es necesario un cambio legislativo para que los CPR se implanten de manera consistente. Tendrían que ser tratados como deuda preferente, con una **garantía real sobre el activo** y deberían ser **registrados ante fedatario público**. Si existieran hipotecas vivas, el banco propietario de los derechos de la misma habría de estar necesariamente de acuerdo.

Existirían otros modelos posibles y que tan solo vamos a enunciar. Algunos están basados en la **financiación sobre los ahorros obtenidos en la factura eléctrica**, otros en la incorporación de empresas de servicios financieros (ESF) que intermedian financieramente entre las empresas de servicios energéticos (ESEs) y sus clientes, generalmente en proyectos de cierto volumen.

También cabría la posibilidad de que las administraciones locales pudieran emitir deuda pública para financiar estos proyectos de rehabilitación con la garantía de los impuestos inherentes a estos activos (probablemente poco realizable en los tiempos actuales de control sobre las cuentas públicas)

## **6. Incorporar a los usuarios y comprender sus motivaciones en todas las decisiones de los actores implicados en la industria de la rehabilitación.**

El hecho cierto es que desde aplica siempre hemos defendido que como industria nos estamos empeñando en vender Kw/m<sup>2</sup>/año de ahorro a los usuarios y que el camino es otro...

Los usuarios que están pensando en una reforma lo hacen desde otra perspectiva, la del usuario de la vivienda. La **eficiencia energética y los ahorros** derivados de la misma no son un fin en sí mismo para los usuarios. Pueden ser una herramienta que ayude a complementar las necesidades de financiación que el capital privado o las ayudas públicas no sean capaces de cubrir.

*Las principales motivaciones de los usuarios que realizaron reformas energéticamente eficientes fueron: **ahorrar** energía en calefacción, **reducir** los costes de climatización a largo plazo, **reducir** los costes operativos de la vivienda y **mejorar** el confort interior de la misma.*

La gran paradoja es que el medio parece haberse convertido en el fin... Y me alegra que no seamos los únicos como se demostró hace unos días en la presentación realizada por la Fundación la casa que ahorra, con Luis Vega Coordinador de la Unidad de Edificación sostenible del Ministerio de Fomento a la cabeza.

Desgraciadamente en España no se ha llevado a cabo una investigación exhaustiva acerca de las **motivaciones de los usuarios** para llevar a cabo una reforma así como las mayores barreras de adopción que han de sortear (cuestión que creemos debería abordarse cuanto antes).

Sin embargo, existen investigaciones en otros mercados centroeuropeos, como Alemania, con una **mayor conciencia social hacia la rehabilitación energética**. Podríamos por tanto dar las conclusiones obtenidas como valores de referencia. La realidad es que cuando a una muestra de 1000 usuarios que procedieron a la reforma de su vivienda se les preguntó cuáles fueron las principales motivaciones para proceder a ella. Los resultados se diferenciaron entre 2 grupos o segmentos:

- Los usuarios que en su rehabilitación **no redujeron la energía** demandada en más de un 15%-20% y que por lo general no aplicaron estrategias de Eficiencia Energética y que denominaremos estándar
- Los que **sí redujeron la demanda energética** de manera significativa (por encima del 20%-30%) y que sí aplicaron estrategias de Eficiencia Energética, que identificaremos como rehabilitaciones energéticamente eficientes

Entre las reformas estándar las principales motivaciones y por este orden fueron, la mejora estética del hogar, mantener o incrementar el valor de la vivienda, responder a un problema/reparación necesaria y mejorar el confort interior.

Para los usuarios que realizaron reformas energéticamente eficientes **las principales motivaciones** fueron, ahorrar energía en calefacción, reducir los costes de climatización a largo plazo, reducir los costes operativos de la vivienda y mejorar el confort interior de la misma.

La industria en nuestro país está tomando **decisiones estratégicas focalizándose en un segmento muy concreto** del mercado, el de las rehabilitaciones energéticamente eficientes. El de aquellos que sí están pensando en aplicar medidas de ahorro. El problema es que ¡este segmento difícilmente llega a representar el 2% del mercado!

El 98% de los clientes potenciales quieren que les hablemos de emociones y les estamos hablando desde la razón...**Emisor y receptor están por tanto en una frecuencia distinta** y no se entienden.

Otro de los hechos relevantes de la investigación es que **el año de adquisición de la vivienda no influye** significativamente a la hora de optar por una reforma con claros tintes de mejora de la eficiencia energética frente a una reforma estándar, en contra de lo que se podría pensar (obviamente hay una relación entre mayor antigüedad de un edificio y mayor energía demandada del mismo).

Con respecto a los cauces de búsqueda de información sobre las empresas de construcción y materiales con los que acometer las reformas los resultados fueron profesionales independientes (claramente destacados), amigos, familiares, almacenes profesionales de la reforma e internet. Las respuestas fueron las mismas entre los que acometieron una reforma estándar y los que realizaron una rehabilitación energética con una única salvedad. Estos últimos declararon como segunda preferencia para la búsqueda de información al instalador de calefacción.

Con respecto a las barreras de adopción a la hora de ejecutar una reforma y más allá de la cuestión número uno ya explicada en la segunda parte de esta “trilogía” a saber, el **rechazo a acometer una segunda hipoteca** para financiar el préstamo los usuarios declararon lo siguiente.

“No estoy interesado en realizar más trabajos de los estrictamente necesarios, mi hogar no está en tan malas condiciones, no estoy seguro de que la inversión tenga el retorno esperado y no tengo tiempo ni ganas de someterme al stress que la reforma genera...” Las respuestas fueron más o menos homogéneas entre ambos segmentos.

Por último se preguntó sobre la posibilidad de acceder a profesionales que acompañaran en la coordinación de los diferentes gremios que participaban en la reforma. Aquí si se observó que el grupo de los usuarios que buscan una reforma energéticamente eficiente eran claramente más propensos a adquirir este tipo de servicios.

Como conclusión, desde aquí creemos que debemos plantearnos seriamente si como industria **tenemos al usuario en el centro de todas nuestras decisiones** (técnicas, comerciales, de llegada al mercado, de propuesta de valor, de desarrollo de programas de ayudas públicas...).

Estamos convencidos de que un mejor conocimiento de las decisiones del usuario y de los aspectos que valora en el “pasillo de la experiencia de cliente” es clave. Estamos siendo demasiado teóricos en nuestro planteamiento, debemos poner al cliente en el centro y entender los “momentos de la verdad” a lo largo de su proceso de compra.

Nos jugamos demasiado dinero (público y privado) como para tomar decisiones basadas en la intuición. Y para ello debemos **profundizar la investigación de los usuarios** que han acometido o vayan a realizar una reforma.

# apliqa

GESTIONANDO LA ESTRATEGIA

[www.apliqa.es](http://www.apliqa.es) | [info@apliqa.es](mailto:info@apliqa.es)

