

AMAT INMOBILIARIS: AFRONTANDO LOS RETOS DEL SIGLO XXI ¹

*A l'atzar agraeixo tres dons: haver nascut dona, /
de classe baixa i nació oprimida. / I el tèrbol atzur
de ser tres voltes rebel".*

Maria Mercè Marçal

AMAT Inmobiliaris (AMAT) había cumplido más de 65 años en el mercado en 2017. Acompañada de una indudable historia de éxito, ésta también había estado marcada por las dificultades y los desafíos. En ese momento, la tercera generación de la familia estaba asumiendo plenamente la dirección de la empresa una vez superados los momentos más difíciles de la pasada crisis inmobiliaria. El presente y el futuro inmediato no estaban exentos de nuevos retos empresariales.

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA. DE LA FUNDACIÓN AL RELEVO GENERACIONAL

AMAT nació en 1948 cuando Joan Amat, con 24 años de edad, decide crear un despacho de administración de fincas. Ese mismo año abren oficina en Sant Just Desvern, de donde era originario, y en el barrio de Gracia de Barcelona aprovechando un pequeño espacio que estaba disponible en el local de un familiar.

¹ Caso realizado por Jordi Carrillo Pujol, Profesor Asociado EAE Business School

Pero en 1952 se produciría un hecho trascendental en la vida de la empresa y de toda la familia. El señor Amat fallece, dejando viuda a la señora Concepció Amigó, y huérfanas de padre a sus dos hijas. La mayor, Imma, contaba con dos años en ese momento y la pequeña, Joana, nacería el día después de su entierro.

A Concepció Amigó, se lo planteaban entonces dos posibilidades. Una de ellas era retomar su anterior trabajo en unos laboratorios farmacéuticos, profesión que había abandonado con motivo de su matrimonio. Por obligación legal, dada la situación en que se encontraba Concepció, la empresa tenía la obligación de readmitirla en su anterior puesto de trabajo.

Por otra parte, podía continuar con el incipiente negocio familiar, que ya funcionaba adecuadamente y era el sustento económico de la familia. La elección de la segunda opción, se tornó un camino extremadamente complicado desde el principio.

Todo su entorno más cercano, salvo una excepción, le recomendó que se olvidara de ese negocio. Le advirtieron que entraría a trabajar en un ambiente exclusivo de hombres, como pasaba en tantos negocios en aquella época, y que debería enfrentarse a continuos rechazos.

Ciertamente, había diferentes circunstancias en su contra. Por una parte, su juventud no facilitaba su posición (contaba entonces con veinticinco años), puesto que en el sector era habitual tratar con clientes de mayor edad, que a su vez buscaban interlocutores masculinos y de edades parecidas o superiores.

Por otra parte, en las gestiones con la administración pública (Hacienda, Justicia...) se encontraba con un ambiente hostil. Un claro rechazo a tratar con ella e incluso en ocasiones le llegaban a mostrar la puerta de salida cuando se presentaba como única propietaria de la empresa.

En las visitas a clientes, se encontraría con una situación parecida. Al principio, solía ir acompañada de su hermano. Todo ello con el fin de tranquilizar a los clientes y poder transmitirles a todos, de forma convincente, que el relevo producido en la empresa no iba a suponer ningún cambio en su relación.

Esta estrategia tendría un éxito moderado. Cuando fallece el señor Amat, la empresa contaba con ochenta clientes. En el mes posterior, cerca de la mitad de éstos dejaron de serlo, temerosos de no seguir recibiendo un servicio de calidad dados los cambios que había sufrido la empresa.

Este rechazo exterior contrastaba con la implicación del núcleo familiar más próximo, que estuvo involucrado desde siempre en la gestión y el desarrollo de la empresa. Así, desde muy jóvenes, las hermanas Amat ya dedicaban buena parte de su tiempo a redactar los recibos de alquiler. Posteriormente, al salir de misa muchos domingos, empezarían a realizar las tareas de cobro de los de esos importes. Una tarea que entonces se debía hacer de forma semanal debido a la forma de pago de los sueldos de la época y dada la gran precariedad económica en el que vivían muchas familias en Barcelona y el entorno metropolitano.

Esta experiencia laboral les mostraría una realidad social diferente a la que ellas vivían. Y que acabaría teniendo un importante impacto en su forma de entender la empresa. Conocerían entonces de primera mano la desigualdad social existente en la ciudad, así como modelos de familia muy influidos por las extremas dificultades económicas. Situaciones en muchas ocasiones conflictivas: hogares desestructurados, realquilados o agrupaciones familiares con tres generaciones viviendo en un minúsculo piso, con problemas de alcoholización en algunos miembros de la familia.... los inquilinos aprovechaban además esas visitas para exponerles a ellas sus quejas sobre las viviendas (humedades, roturas, etc.) que difícilmente podían plantear de forma directa a la propiedad.

Además, para el cobro de los recibos ambas hermanas se debían desplazar a pie por Barcelona y las diferentes poblaciones cercanas a la ciudad, como Cornellà o el mismo Sant Just. Todo ello les ayudaría a conocer mejor la realidad geográfica de una ciudad y sus alrededores que entonces se encontraba en pleno desarrollo.

Como las hermanas Amat recuerdan “*Adquirimos muy pronto consciencia social...*”. La cercanía al cliente y a sus circunstancias personales se empezaría a gestar desde entonces como uno de los fundamentos de la empresa, y quedaría inculcado allí para siempre. A las hermanas Amat, esas vivencias les marcaría la forma de dirigir su empresa a lo largo de los años.

Progresivamente, el despacho iba evolucionando favorablemente. El desarrollo industrial de la época, que fue acompañado de un incremento continuado de las zonas urbanas y nuevas

viviendas para los trabajadores de las industrias, facilitaba el aumento de la cifra de negocios de la empresa.

Ya en los años cincuenta se gestaba la transformación radical que se iba a producir en Barcelona y sus zonas limítrofes, como el propio Sant Just Desvern, donde la empresa AMAT ya era un nombre reconocido. Como en otras zonas, a partir de los años sesenta, el volumen de inmigración en esta población empezaría a ser relevante.

Uno de los hechos más importantes para la empresa en los años setenta sería la incorporación, de manera formal, de Joana e Imma Amat a la estructura empresarial. La segunda generación entraba así en el negocio familiar.

Las hermanas Amat no habían podido plantearse en ningún momento un futuro profesional que no pasara por su incorporación a la empresa familiar. Para Imma, su madre pensó que debía estudiar derecho, puesto que era necesario poder contar con un departamento jurídico en la empresa. Según ella misma recordaba *“...durante los años de carrera me angustiaba la idea de dedicar mi vida a algo que no me gustara, así que pensé en que si tenía que hacer aquella carrera lo haría con interés e ilusión...y ciertamente con los años he disfrutado pudiendo aplicar mis conocimientos de abogada a la empresa, obteniendo el título de API así como poniendo otros proyectos en marcha en la empresa...”*.

Joana Amat recordaba *“...yo me matriculé en económicas, pero no finalicé la carrera, me aburría soberanamente. Obtuve el título de Administradora de Fincas, y sin embargo me ha encantado diseñar procedimientos de gestión, de hecho, precisamente económicos, si bien luego se fueron extendiendo a toda el área patrimonial de la empresa”*.

En el plano de la gestión empresarial, a principios de los años 90 se produciría un hecho relevante para las hermanas Amat. En 1992 Imma Amat realizó un programa de alta dirección en EADA que transformaría la idea del negocio que estaban gestionando. Como Imma recuerda, *“...entré en EADA pensando que teníamos un despacho y salí convencida que teníamos una empresa...y eso implicaba realizar una serie de cambios en la forma de trabajar que teníamos hasta entonces”*.

Entender de esa forma la realidad suponía empezar a tener en mente algunos conceptos que hasta entonces no se habían planteado. Entre otros, las políticas de recursos humanos en toda su amplitud. O la aplicación de la contabilidad analítica en la empresa, lo cual todavía en 2017 no era un planteamiento extendido en la mayoría de empresas del sector. O, por ejemplo, crear procedimientos específicos y sistematizados para la prestación de servicios a los clientes. Entre otras consecuencias, este giro estratégico conduciría a la obtención de la certificación ISO, siendo la primera empresa del sector en conseguirla.

IMMA Y JOANA AMAT. LA SEGUNDA GENERACIÓN

La incorporación de las hermanas Amat a la dirección supondría una reorientación de todo el negocio. En muchos sentidos. Uno de los que más impacto tendría a largo plazo sería la importancia que adquiriría la informática en la empresa. Las hermanas Amat tenían mucho interés por cualquier progreso tecnológico y eso se transmitía directamente a la gestión en la compañía.

Como recordaba Imma Amat: “...*en realidad, fue más una consecuencia lógica de nuestra experiencia que una decisión premeditada y consciente...nosotras habíamos realizado miles de recibos a mano...cuando nos enteramos que existían herramientas informáticas que nos permitirían hacer todo ese trabajo de una forma sencilla y rápida nos convenció enseguida de su necesidad de adoptarlas...*”.

Tanto fue así que la insistencia por parte de la empresa de tener herramientas informáticas adecuadas supuso tener que crear, desde cero, los primeros programas informáticos de gestión inmobiliaria, en los cuales muy pocas empresas del sector estaban interesadas entonces.

La falta de alternativas reales en el mercado en ese momento para cubrir la necesidad específica que AMAT tenía en tecnología, acabaría desembocando en la compra de la mayor parte de una empresa informática. De hecho, la que en 2017 era la principal empresa tecnológica para el sector inmobiliario en España. La empresa tenía como socias a otras siete inmobiliarias que, si bien eran todas competidoras en las diferentes líneas de negocio, por la parte informática compartían una misma empresa y la misma plataforma de gestión.

Como Joana Amat explicaba: “... *la pasión por la tecnología y una inmensa curiosidad por el futuro no me ha abandonado jamás..., ¿cómo se vivirá dentro de 10 o 15 años? ¿Qué necesidades tendrán las comunidades de propietarios? ¿Cómo va a influir la robótica e internet de las cosas en el mantenimiento y control de los edificios? son cuestiones que me planteo constantemente*”.

EL SECTOR INMOBILIARIO EN ESPAÑA. CRISIS 2008

“*Nosotras vimos venir la crisis, quizás con un exceso de antelación...aunque desde luego lo que no previmos fue la magnitud que iba a alcanzar*”. De hecho, en el año 2005 desde AMAT se convocó un foro destinado a promotores en el que además se invitó a un reputado profesional académico del sector inmobiliario. Allí les anunciaron a todos los invitados que los precios de los inmuebles a esos niveles eran insostenibles a largo plazo. La conferencia tenía el significativo título de “*Se acabó la fiesta*”.

“*Aunque dimos muchos datos y argumentos, nadie nos creyó. Pero nosotras habíamos observado la curva de demanda de nuestros clientes en 2005 y se parecía mucho a la del año 1991, el año previo a otra importante crisis...*”. De hecho, la realidad es que los precios siguieron subiendo hasta 2008. Ahora bien, muchas de las compras de solares del año 2006 fueron para proyectos que ya no se llegarían a realizar como viviendas, o que quedaría abandonada su construcción antes de la finalización.

Para las hermanas Amat, en 2005 ya existían otros indicadores más “del día a día” que iban en el mismo sentido. “*En cualquier población a la que ibas se veían grúas por todas partes...además, en todos los barrios de Barcelona y en toda el área metropolitana, existía casi una tarifa plana con el precio del metro cuadrado a 6.000 euros, lo que no parecía tener mucha coherencia...pero es que además, esas valoraciones generaban unos precios finales de los pisos que eran inalcanzables para las personas de nuestro entorno...con los sueldos que veíamos que cobraban las personas que conocíamos nos dábamos cuenta que no era posible para ellos llegar a pagar ninguno de esos pisos...*”

Finalmente llegó la crisis, y con un impacto mayor del que nadie esperaba. La caída de los precios de los inmuebles fue generalizada, llegando a ser en algunos lugares de hasta el 80 por

ciento sobre las puntas que se habían registrado en el momento álgido del ciclo. Aunque en media la reducción fue inferior.

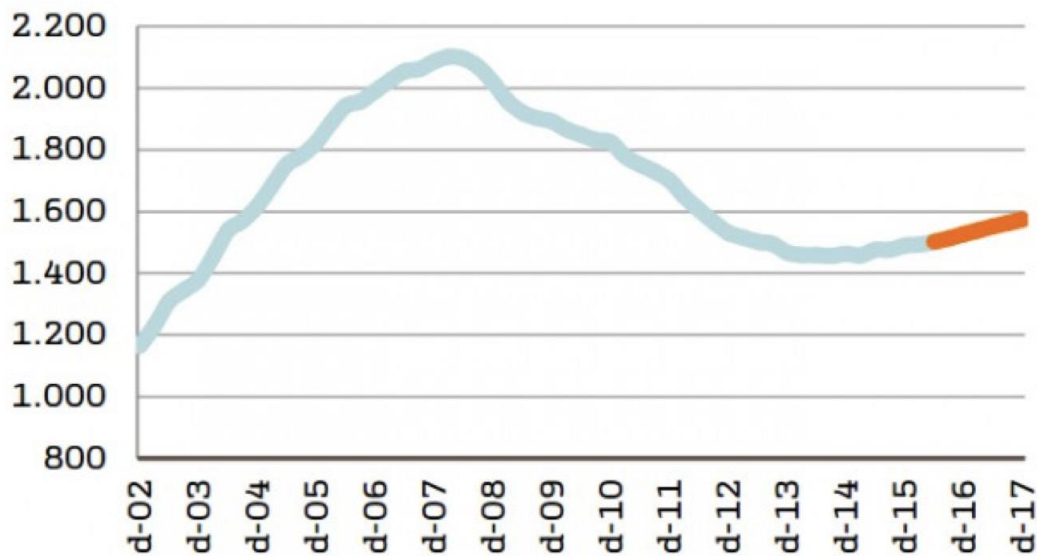


Figura 1. Evolución estimada del precio de la vivienda (€/ m2).

Fuente: Ministerio de fomento y estimaciones de Bankinter.

Con las transacciones inmobiliarias sucedió lo mismo. De los 158 mil millones de euros negociados en toda España en 2006 se pasó a 47 mil millones en el año 2014. Las publicaciones internas de AMAT, que registraban de forma continua la evolución de los precios, así lo corroboraban. En el número de transacciones también se reflejó la misma tendencia.

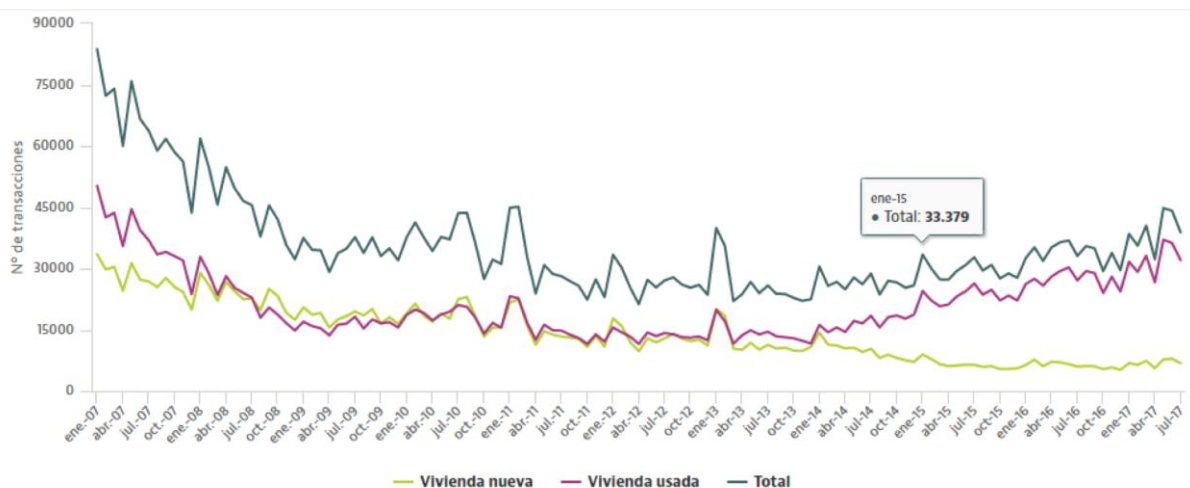


Figura 2. Evolución del número de compraventas en España.

Fuente: INE e idealista.

AMAT viviría los efectos de la crisis en primera línea. Las ventas llegaron a caer un 80%, con una demanda que se iba reduciendo mes a mes. A pesar de que los precios llegaron a estar muy bajos, costó mucho que los inversores catalanes volvieran al mercado y se decidieran nuevamente a comprar.

La respuesta por parte del sector inmobiliario a la magnitud de la crisis tampoco fue la más adecuada. Oferta y demanda estuvieron años sin encontrar su punto de equilibrio. Los propietarios de los activos solo estaban dispuestos a realizar rebajas muy limitadas mientras que los compradores esperaban obtener precios muy atractivos. Además, la práctica desaparición de la financiación bancaria en un sector que había sido dependiente en buena medida de ella tampoco facilitaba las cosas. En el número de hipotecas también se reflejó esta realidad.

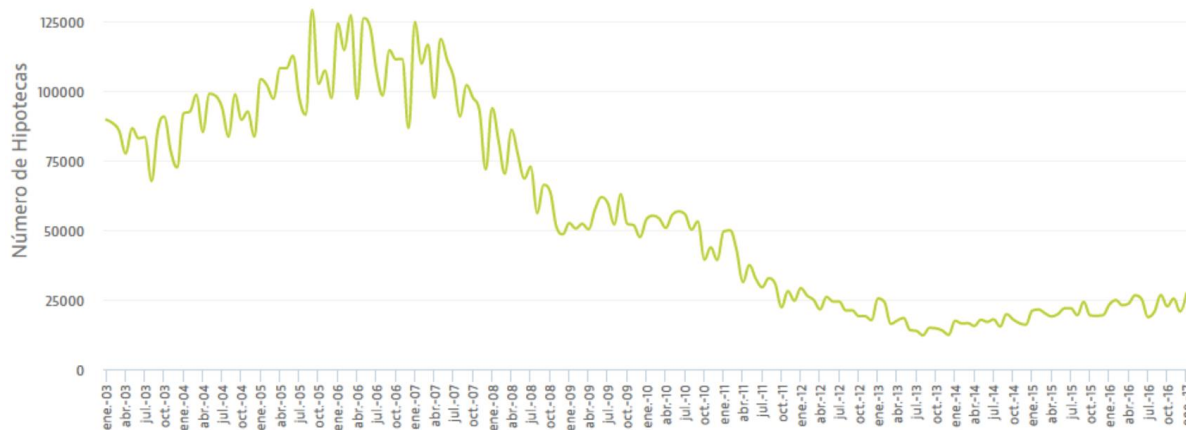


Figura 3. Número de hipotecas concedidas.

Fuente: Banco de España e idealista.

La reducción de los precios que se produjo se hizo de una forma mucho más lenta a la de otros países. En el caso de los EEUU los precios se ajustaron de forma extraordinaria desde el principio, con rebajas casi inmediatas que podían llegar al cincuenta por ciento del precio. En el entorno de Barcelona, como recuerdan desde AMAT, *“oferta y demanda no se encontraron durante tres años...el promotor aceptaba la rebaja de su precio de venta, pero cuando se convencía a un comprador para aceptarlo, entonces el precio ya había vuelto a bajar, y se pedía una nueva rebaja...”*. Finalmente, la realidad fue que los precios llegaron a bajar de forma extrema. *“Es decir, para llegar al mismo punto de la negociación, se perdieron tres*

años por el camino...” concluyen. Todo este tiempo, para las empresas dedicadas a la intermediación inmobiliaria, supuso un largo camino donde los volúmenes de negocio se resintieron de forma muy importante.

En AMAT extrajeron otros aprendizajes de la crisis. Una de las más relevantes sería *“...la importancia de contar con trabajadores de mayor edad, con más experiencia laboral, en momentos difíciles. En la empresa habíamos incorporado mucha juventud en los años anteriores para hacer frente a los retos del futuro, pero cuando se empezaron a notar los efectos de la crisis en el ámbito personal de los clientes, los jóvenes no sabían cómo afrontarlo...hay que entender que algunos clientes lo habían perdido casi todo y su situación anímica era muy mala...eso se trasladaba al comercial que debía poder gestionar la situación adecuadamente...y eso lo hacían mejor las personas de mayor experiencia...”*.

Desde la perspectiva empresarial, en AMAT se tomaron algunas medidas importantes para gestionar la crisis. Desde la vertiente financiera, se decidió no repartir dividendos en la empresa durante unos años, medida que todavía se mantenía en 2017. De forma contraria a como encararía buena parte del sector la situación, se mantuvo la plantilla sin realizar despidos, al considerar que una empresa de servicios tenía como principal activo a las personas que trabajaban en ella, y era vital conservarlas. También en contra de la tendencia del mercado, se decidió mantener la inversión en marketing. Esto era muy importante para ganar visibilidad en un momento donde muchas de las empresas competidoras o tenían grandes problemas o directamente habían desaparecido. Y finalmente además se decidió crear un departamento de Consultoría inmobiliaria, que daría servicio a las nuevas realidades de negocio que estaban surgiendo.

La crisis afectó de lleno el mercado del alquiler, mercado donde AMAT estaba posicionada como empresa de referencia. De hecho, la empresa nació siendo una empresa únicamente de gestión de alquileres. Habiendo sufrido ya tres crisis en el pasado eran conscientes que lamentablemente se incrementaría el impago de recibos y en consecuencia los desahucios de las viviendas. Con más de 4.500 inquilinos en aquel momento el problema se planteaba realmente grave.

Como recordaban desde AMAT: *“...por nuestra conciencia social y el conocimiento del mercado nos permitimos aconsejar a los propietarios una bajada unilateral de los alquileres*

para frenar así una parte de los efectos de esta crisis, planteamiento que fue asumido por la inmensa mayoría de ellos. Teníamos claro que si marchaba un inquilino igualmente el precio debería bajar y la posibilidad de mejores garantías de pago era muy baja, por lo que lo más razonable era aconsejar intentar superar la crisis con el piso ocupado, dando un voto de confianza al inquilino actual...” La bajada inicial fue de un 20% pero la dureza de la crisis y su duración ocasionaron que finalmente la bajada fuera de una media del 30%. Los clientes propietarios se avinieron no únicamente a efectuar una rebaja en el precio sino a aplazar la deuda ya existente.

Recordaba Joana Amat, “... movilizamos a todo el equipo de administradores de alquileres para que aprendieran a detectar las necesidades reales de los inquilinos, más allá de lo que éstos creyeran. Hay que tener en cuenta que muchos estaban en estado de shock (muchos inquilinos tenían a toda la familia en paro sin ningún ingreso ni tampoco posibilidades de encontrar otra vivienda). Realizamos también un trabajo constante de recurrir a todos los estamentos públicos y ayudas sociales posibles con el fin de poder evitar el mayor número de desahucios posibles...”.

El nivel de desempleo a lo largo de la crisis llegó a triplicar el que se había conseguido en los años anteriores.

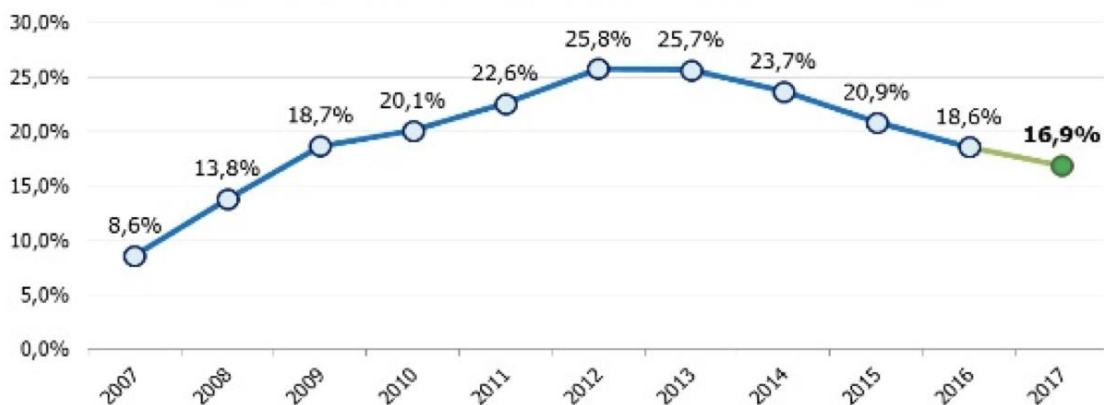


Figura 4. Evolución de la tasa de paro.

Fuente: Randstand Research.

A consecuencia de este tipo de medidas, a modo de ejemplo, durante el año 2012 se iniciaron 81 desahucios, pero únicamente se llegaron a efectuar 2 lanzamientos, pudiéndose negociar el resto de casos.

Por otra parte, como históricamente había sucedido en la empresa, la época de crisis había supuesto una oportunidad de crecimiento para AMAT, que había sabido aprovecharla.

Indicador	2007	2013
Oficinas	2	4
Trabajadores	46	60
Llamadas	31.000	130.000
Departamentos en alquiler	2.600	4.000
Departamentos en comunidades	8.000	12.500

*Cifras redondeadas

Figura 5. Evolución de AMAT durante el período de crisis comprendido entre 2008 y 2013.

Fuente: AMAT Inmobiliaris

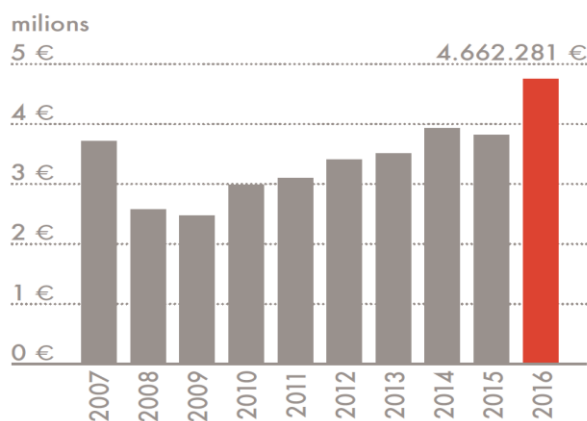


Figura 6: Evolución de la facturación de AMAT.

Fuente: AMAT Inmobiliaris. Memoria 2016.

Tipo de gestión	Volumen en el año 2016
Número de oficinas	7 (4 oficinas + oficinas venta obra nueva)
Trabajadores	84
Visitas a la oficina	8.543
Llamadas	212.000
Correos electrónicos recibidos	473.384
Correos electrónicos enviados	786.840
Recibos gestionados	217.796
Facturas pagadas	35.825
Departamentos Alquiler	7.800
Departamentos Comunidades	13.300

Figura 7. Volumen de gestiones realizadas.

Fuente: AMAT Inmobiliaris. Memoria 2016 y empresa.

AÑO 2017. ¿SE ACABÓ LA CRISIS?

En el año 2016 el mercado de compraventa ya se encontraba ciertamente normalizado si bien el mercado de alquiler en Barcelona ciudad vivía un momento de tensión derivado de la falta de producto en el mercado. Como era lógico, esa derivaba en la realización de un menor número de contratos de alquiler y a unos precios mayores.

La gran proliferación de los llamados alquileres *vacacionales*, que se realizaban por pequeñas estancias y permitían una alta rotación de inquilinos y rentabilidad, habían complicado mucho la búsqueda de pisos para los potenciales arrendatarios a largo plazo. Plataformas como *Airbnb* habían pasado a tener un destacado protagonismo en el mercado residencial, donde gestionaban el tránsito de miles de turistas al día.

Por la parte de la compraventa fue un año donde se vio en el mercado la entrada de nuevos proyectos. Además, las entidades financieras empezaban a mostrarse dispuestas a financiar las compras, con unos precios de mercado que entraban dentro de las posibilidades de muchos compradores.

Como resultado de ello, el número de ventas realizadas en 2016 fue muy elevado, en unos niveles que podían inducir a la preocupación en la medida que era muy dudoso si se podrían seguir manteniendo en el futuro a ese ritmo.

ELS VALORS DE L'EMPRESA

En el año 2017 AMAT INMOBILIARIA contaba con oficinas en Sant Just, Sant Cugat (una en la zona de Valldoreix y otra en el centro de la ciudad) y Barcelona. La primera oficina de Sant Cugat se inauguraría en 1997 cuando estaba ya pasando la crisis del 92 y se intuían buenas oportunidades de negocio.

En AMAT Immobiliaris les gustaba apoyar sus diferencias respecto a la competencia en dos grandes pilares.

Por una parte, en su visión a largo plazo. En un sector que era habitual vivir del proyecto a corto plazo, buscando un alto rendimiento de la inversión, AMAT orientaba su empresa hacia los clientes que pudieran ser de largo recorrido, con el fin que se mantuvieran como tales durante muchos años. De hecho, no eran pocas las nuevas generaciones de las familias de los clientes que seguían confiando en AMAT para que les gestionara sus inmuebles.

Y, en segundo lugar, otra señal de identidad de la empresa era la innovación, la cual había estado siempre presente en la empresa. Una innovación que tenía su reflejo más claro en la adopción de las nuevas tecnologías. En 2017, un 75% de los clientes realizaban sus gestiones online. La innovación también había sido una constante en otros ámbitos como la realización de diferentes procesos, la gestión de los recursos humanos o el marketing.

Este punto era todavía más significativo en cuanto en el sector inmobiliario no había habido nunca un interés real por estos temas. Frecuentemente, en muchas empresas la información no era recopilada ni procesada adecuadamente, quedándose en apuntes manuales de los propios comerciales u otros trabajadores y sin que en la empresa se almacenara de una forma organizada ni sistematizada, para poder sacar provecho de ella.

Claro que tener la innovación como punta de lanza, es decir, querer adelantarse siempre a su tiempo, también implicó fracasos. Cuando intentaron implantar el teletrabajo, en los años noventa, se mostró como una decisión claramente errónea entonces. Recordaba Joana Amat, *“La trabajadora se alejaba demasiado de la empresa...se quedaba muy sola...en esa época internet casi no existía o no era aplicable al trabajo y eso ralentizaba y dificultaba las vías de*

comunicación...posteriormente tardaríamos varios años en volver a retomar esa idea y planteárnosla de forma seria... ”.

Pero ese fracaso, con la creación de una plataforma que funcionaba bien y era muy útil, pero que se había implantado con excesiva antelación, se aprovecharía más adelante para otros fines. El soporte tecnológico para aquel intento de teletrabajo, se acabaría aprovechando para convertirlo en el año 2004, en la primera plataforma de administración de fincas *online*.

Otras iniciativas también acabarían en fracasos. Por ejemplo, no consiguieron que prosperara su intento de establecer una caución para que los administradores tuvieran una obligación añadida por los depósitos de clientes que administraban. También acabó cerrando, aunque tras unos años de éxito, el grupo CEIGRUP formado por profesionales inmobiliarios interesados en hacer las cosas bien, en diferenciarse, en poner en común el producto, en hacer networking y formar adecuadamente a su gente. Tras veinte años de existencia no pudo sobrevivir a la dureza de la reciente crisis.

En alguna ocasión, esa innovación se encontraría directamente con el rechazo de los colegas de profesión. Así, cuando a principios de los años ochenta AMAT decide abrir su oficina en un local comercial a pie de calle, otras empresas del sector les muestran su desagrado al considerar que aquello era una forma de degradación del sector. Ellos entendían que los despachos profesionales, como otras actividades, debían ejercerse en pisos y no en locales comerciales como si fueran tiendas.

La empresa argumentaba su presencia en el mercado durante tantos años en base al mantenimiento firme de una serie de principios:

- Una integridad que marcaba claramente los límites que se podían o no se podían traspasar. Unas *líneas rojas* infranqueables en las actuaciones profesionales de sus empleados, que eran independientes de lo que hiciera en cada momento la competencia.
- Compromiso real con los clientes más allá de la maximización del beneficio a corto plazo.

- Política de austeridad en las actuaciones de la empresa que implicaban tanto a la dirección de la misma como al resto de su personal.
- Un principio de transparencia en la información que se transmitía al mercado y que era muy superior al que mostraban otras empresas del sector.
- Una formación constante y adecuada para todo el personal. Con ello se buscaba una mayor vinculación de los profesionales con su empresa, que aumentaba al darse cuenta el empleado de la inversión y esfuerzo que se estaba realizando en él.
- Prudencia como principio en la toma de decisiones de negocio, aunque sin evitar asumir riesgos en los momentos que se consideraba que se debía hacer. En este sentido, se demostraba como un acierto de la empresa el hecho de no haber entrado directamente en la promoción inmobiliaria cuando ésta era un sector con altos beneficios. Una decisión muy diferente a la que tomaron otros competidores que se vieron posteriormente muy afectados por ella.
- Ser pioneros en todo lo referente a la tecnología. Aunque se mostraba como un acierto a largo plazo, a su vez comprobaron en varias ocasiones que eso supuso asumir fracasos al apostar por aquello que todavía no estaba probado por otros.

AMAT, UNA EMPRESA BASADA EN EL LIDERAZGO FEMENINO

AMAT siempre tuvo claro su perfil netamente femenino. Más que por un principio establecido de forma consciente, se fue gestando por la evolución natural de la empresa. Eso sí, desde esa visión se construiría toda la historia de la empresa. Tanto es así, que una de las características de AMAT era que hasta el año 2008 solo trabajaron mujeres en la empresa. De hecho, hasta ese año se habían contratado 246 mujeres, habiendo nacido un total de 32 niños mientras trabajaban en la empresa.

Esta circunstancia llamaba la atención en un sector donde la presencia masculina era mayoritaria. Pero en el caso de AMAT, el liderazgo femenino se había vivido prácticamente desde el inicio de la empresa, porque Concepció Amigó había ejercido desde siempre ese papel. Además, lo había hecho con muchas circunstancias en contra, lo cual suponía que se tuviera

una concienciación perfectamente clara de las dificultades de la mujer en el mundo laboral. Las propias hijas lo vivirían en carne propia muchos años después cuando ya ejercían papeles directivos. Como explica Joana Amat, *“yo personalmente en los años ochenta vi cómo se perdía, con una multinacional japonesa, uno de los mejores negocios que se nos han presentado porque no existía un señor Amat...”*.

En AMAT tuvieron claro que esta visión se debería defender ante el mercado, que les exigiría una profesionalidad superior a la de su competencia. Esta singularidad les hacía ser el centro de atención y les añadía una presión adicional. Debían pagar unos sueldos superiores para evitar ser señalados como una empresa que contrataba mujeres porque quería ahorrarse con ello dinero en personal. Como Joana Amat afirmaba orgullosamente: *“en nuestra empresa no existe brecha salarial”*.

Pero mantener esta orientación femenina topó de frente con algunas circunstancias claramente desfavorables en algunas ocasiones. En los años setenta, cuando la empresa necesitó de un mayor número de personal, centrarse en seleccionar solo personal femenino presentaba importantes inconvenientes. Si bien las mujeres se habían ido incorporando progresivamente al mercado laboral, no existían algunas opciones necesarias (como guarderías o centros lúdicos en verano...) que compartieran las responsabilidades que estaban asumiendo las madres que estaban trabajando. Sucedió entonces que una segunda maternidad suponía en muchos casos la pérdida de ese capital humano para la empresa.

En AMAT decidieron que la solución no debía venir por cambiar su orientación sino buscando otras alternativas. Así, llegarían a la conclusión que se debían poner en marcha algunas medidas novedosas, que fueron poco copiadas posteriormente por otras compañías. Entre otras, una de ellas sería adaptar el calendario laboral al escolar (lo cual suponía ampliar a seis las semanas de vacaciones del personal).

Esto a su vez generaba nuevos retos. Los clientes, sin discutir el fondo de este tipo de medidas, no entendían que una empresa de servicios permaneciera cerrada durante las épocas de vacaciones. Como en el caso anterior, la empresa aprovecharía un problema para crear otra herramienta innovadora en el sector. Nació así en 2005 el *call center* de AMAT que atendía a los clientes todos los días del año y las veinticuatro horas del día. En una empresa de servicios como AMAT, tener una atención horaria tan amplia era muy importante porque el cliente lo

que necesitaba era poder resolver sus incidencias lo más pronto posible, y en ese sentido la empresa siempre se podía considerar abierta.

Otro tipo de medidas rompedoras y que resultaban un reto añadido para la empresa fue lo que desde AMAT se conoció como *Maternidad a la carta*. Con este concepto se pretendía que las mujeres que acababan de ser madres pudieran organizarse de la manera más libre y que consideraran más apropiada para ellas. Así, podían gestionar el horario según su nueva situación, organizándose de la mejor manera los tiempos derivados de las horas de lactancia, permiso de maternidad, vacaciones, etc. Con esta facilidad, la madre podía atender sus obligaciones laborales a la vez que decidía cuáles eran los momentos de atención exclusiva a su hijo.

El objetivo fue que esa orientación femenina nunca entrara en disputa con la evolución del propio negocio. Estas medidas se tomaban por principios, un concepto que sin existir entonces sería equiparable a las llamadas políticas *de conciliación laboral*. Pero se debían aplicar a una realidad empresarial en la cual se competía con el resto de empresas del sector. Es más, se buscaba la retroalimentación de las soluciones con la evolución de la empresa. La innovación que llevaría a la adopción de la tecnología para la mejora de la eficiencia empresarial también ayudó a que las trabajadoras pudieran compatibilizar su trabajo con otras tareas personales. Por ejemplo, aquella tecnología en la que se sustentaba la plataforma de teletrabajo, permitiría compatibilizar trabajo y atenciones familiares en momentos que así lo requirieran las empleadas.

Desde el punto de vista comercial, AMAT consideraba que la orientación femenina también era muy acertada. Las trabajadoras que tenían que enseñar una casa se ponían mejor en la piel del cliente, entendían de una forma más clara sus necesidades y también sus preocupaciones. *“Muchas mujeres tienen el papel clave de decisión en temas de vivienda en su familia...se generaba mucha empatía entre las trabajadoras y estas clientas con lo cual la empresa salía beneficiada y el cliente más satisfecho...”*.

Pero desde la propia empresa también asumían que contar solo con personal femenino era una circunstancia que no dejaba de ser una anomalía. En la empresa se había ido pensando en tomar esa medida y la aprobación de la *Ley de la Paridad* creó el momento oportuno. Además, para AMAT el año 2008 era una fecha relevante puesto que se cumplían sesenta años en el mercado.

En ese momento tenían cincuenta y cinco mujeres trabajando. Se daba a su vez la circunstancia de que una nueva generación de la familia Amat, en la que había un hombre, se iba incorporando a la empresa. Se iniciaría un importante cambio en la empresa, que paulatinamente iría incorporando trabajadores varones. En el año 2017, casi diez años después, la proporción entre hombres y mujeres ya era aproximadamente de veinte a ochenta respectivamente.

Como comentaban las hermanas Amat, “...*hemos sido una empresa feminista, y hemos hecho bandera de ello...pero también somos críticas con lo que vemos que no es correcto. Nosotras tuvimos una persona que no estaba rindiendo de forma adecuada, y aunque en ese momento estaba embarazada, fue despedida. Las personas son válidas o no lo son, con independencia de que estén embarazadas en un momento determinado. Nosotras, por la naturaleza de la empresa podíamos dar este paso y lo dimos...otra cosa es el juzgado, donde evidentemente perdimos...*”.

Por la misma razón se permiten ser críticas con algunas medidas que, aunque inicialmente se tomen para favorecer a la mujer pueden producir efectos contraproducentes. “...*podemos decir claramente lo que pensamos porque nadie nos reprochará que no hayamos apostado por las mujeres, pero unas leyes sobreprotectoras de las mismas pueden generar una sensación de rechazo por parte del empresario que preferirá quizás no contratar a un trabajador que tenga una especial protección legal...estamos directamente en contra de los efectos del blindaje contemplados en la ley de reducción de jornada por causa de guarda legal*”.

LÍNEAS DE NEGOCIO

La empresa tenía tres grandes líneas de negocio.

- **Gestión patrimonial**
 - **Administración de pisos de alquiler.** En 2017 tenían unos 2.500 en los cuales se procuraba ofrecer al cliente el mejor alquiler posible y garantizado.
 - **Comunidades de propietarios.** Con unos 13 mil departamentos en 2017.

- **Grandes cuentas.** Se gestionó el Fondo Inmobiliario del Banco de Sabadell hasta su integración en Solvia. Se gestiona parte del fondo de inmuebles de Servihabitat (Caixabank) o Anticipa (BBVA). En 2015 se consiguió una gran cartera de inmuebles de Servihabitat que totalizaban 5.000 departamentos para gestionar el alquiler, a los se incorporaron en 2016 más de 1.000 departamentos de Anticipa. El departamento contaba en 2017 con 17 personas.

En 2017 ocupaba al 47% del personal de AMAT.

- Línea Comercialización de inmuebles (venta y alquiler). A su vez tenía tres subdivisiones:
 - **Standard** (de segunda mano)
 - **Luxury** (de alto valor)
 - **De obra nueva**

Entre los compradores de vivienda se debía distinguir entre aquellos que eran compradores de primera vivienda de los *renovadores*. El segundo caso era una tipología diferente en la medida que normalmente eran personas que tenían que primero vender su piso para realizar la transacción de la nueva compra.

En 2017 ocupaba aproximadamente al 35% del personal de AMAT.

- Consultoría (Fiscal, jurídico, urbanístico, etc.)

La consultoría había surgido fruto de preguntas e inquietudes que tenían los clientes en relación a sus propiedades. Por parte de AMAT, era una fuente de ingresos recurrentes, de una manera especial cuando el negocio de compraventa no estuviera pasando un buen momento. En 2017 ocupaba al 7% del personal de AMAT.

OTROS PUNTOS DE INTERÉS

AMAT había estado siempre muy vinculada al mundo de la cultura. Lo cual le llevó a tomar una serie de iniciativas que no eran habituales en el sector. Una de ellas, conocida como *Amat Cultura*, agrupaba diferentes actividades que tenían que ver con ese ámbito. Así, se realizaban presentaciones de libros, mesas redondas con escritores, salidas culturales donde intervenían los empleados, ponencias de diferente tipo... algo que lo alejaba mucho de las empresas inmobiliarias tradicionales.

Otro de los aspectos por los que destacaba la empresa era por los diferentes premios que había recibido a lo largo de su trayectoria.

Año	Premio
1999	Medalla Francesc Macià de la Generalitat de Catalunya per a Concepció Amigó
2003	Premi Fidem per a Joana i Imma Amat
2003	Premi Ciutadà Europeu per a Joana i Imma Amat
2003	Premi Empresarial i Institucional Família per a Amat
2009	Medalla d'Or Fòrum 2001 per a Joana i Imma Amat
2012	Premi Funde per a Amat
2013	Premi IWEC (International Women's Entrepreneurial Challenge) per a Imma Amat
2015	Premi Factor Humà Merçè Sala

Figura 8. Premios recibidos.

Fuente: Elaboración propia con datos de AMAT.

La empresa además estaba presente en importantes entidades de la sociedad civil. Entre otras: Cercle d'Economia, Patronat de FemCat, Patronat d'EADA, el Patronat de FIDEM, Junta del RACC, Junta APCE, Grup-7, Plenario de la Cámara de comercio, Junta de RESPONCAT y Patronato de la Fundación Mútua de Propietarios.

AMAT había participado activamente en otras iniciativas sociales como la asociación de lucha contra el cáncer, o la *Fundación por Camoapa*, con la construcción de la casa de la mujer en esta población de Nicaragua con motivo de la celebración de los 50 años de la empresa

NUEVOS INTERVINIENTES EN EL MERCADO: LOS BANCOS ¿ALIADOS O COMPETIDORES?

La crisis financiera y económica iniciada en 2008 acabó trayendo de nuevo a las entidades financieras al mercado inmobiliario. La inmensa cantidad de hipotecas concedidas desde el inicio de la década del año 2000 hasta el año 2008 supuso que en los momentos de debilidad económica se produjeran una gran cantidad de impagos.

Así, los bienes que garantizaban esos préstamos acabaron en propiedad de los bancos.

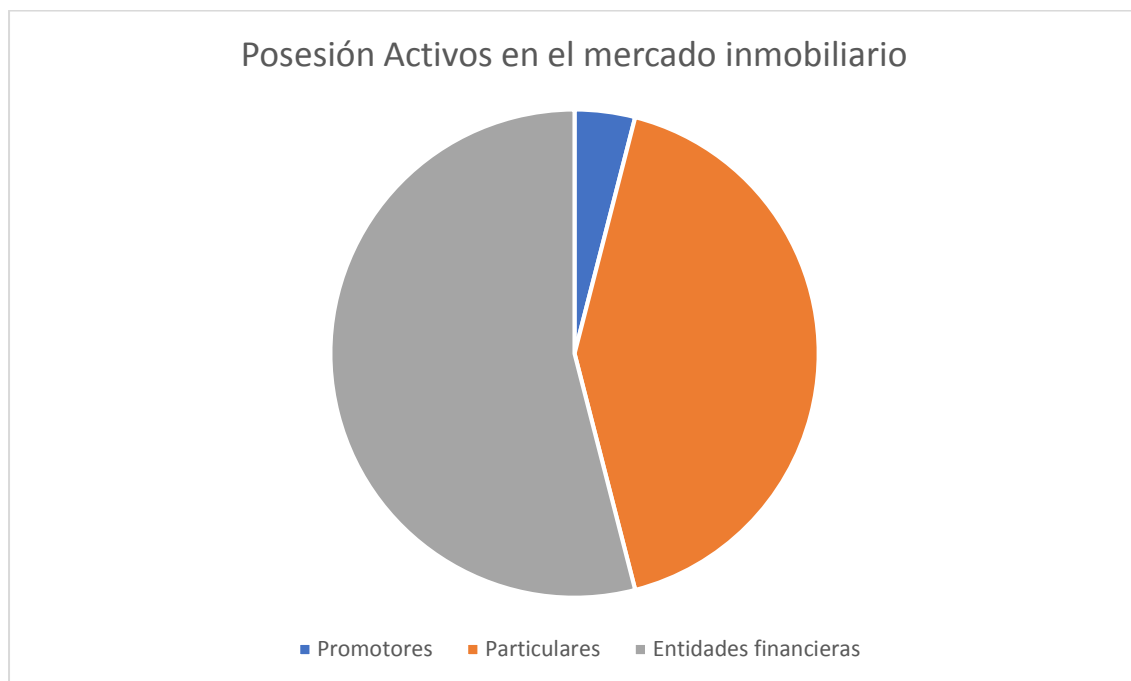


Figura 9. Distribución de la propiedad de los activos inmobiliarios.

Fuente: Solvia. Septiembre de 2015.

Tanto promotores inmobiliarios como particulares fueron perdiendo activos, que pasaron a los bancos que rápidamente tuvieron que crear empresas para gestionar esos inmuebles o externalizar los servicios.

Empresa de gestión	Volumen de activos gestionados (miles de Millones €)
Servihabitat	58.698
Haya Real Estate	52.042
Altamira	45.566
Solvía	28.600
Anida	25.108
Aliseda	23.107
Liberbank	8.938
Kutxa	8.327
Aktua	4.552
Ibercaja	4.210
Anticipa	2.958
Abanca	2.762
GIA	2.424

Figura 10. Distribución de los activos gestionados por los bancos.

Fuente: Solvía. Septiembre de 2015.

Esto tuvo un importante impacto en todo el sector. En poco tiempo entraron en el mercado grandes competidores que pronto fueron seguidos de fondos de inversión que en algunos casos compraron buena parte de los activos de los bancos.

Para el sector inmobiliario, esto incrementaba sus dificultades y problemas en ese momento. En un mercado en el que difícilmente se vendía nada, un nuevo competidor entraba con una gran cantidad de producto exclusivo. Pero no se trataba de uno más. Los bancos podían incluir el servicio añadido de la financiación de la venta, lo cual era una ventaja competitiva muy importante en bienes de alto precio como los inmuebles. Así, los bancos, que no tenían una orientación comercial a la concesión de nuevas hipotecas, podían dar preferencia a aquellas que estaban vinculadas a un inmueble de su propiedad.

Desde el punto de vista del personal del sector, también tendría impacto. Estas grandes empresas, creadas en poco tiempo y con un volumen muy importante de activos en gestión, necesitaban personal formado y experimentado. Para ello, realizaron ofertas atractivas a algunos de los profesionales de la competencia. Ésta no podía competir con los altos salarios que ofrecían estas empresas y ello les acababa suponiendo la pérdida del personal cualificado.

Pero no todo serían malas noticias en el mercado inmobiliario. La dureza y persistencia de la crisis acabaría llevando tanto producto a las inmobiliarias bancarias que finalmente éstas

también se verían forzadas a repartir el negocio con sus competidores. Así, cederían parte de sus pisos a la gestión de otras inmobiliarias, como fue el caso de AMAT.

EL MODELO NEGOCIO DEL SECTOR INMOBILIARIO

El sector inmobiliario había estado siempre muy atomizado, repartiéndose el negocio entre un elevado número de empresas. Además, existía una alta rotación en las mismas, lo cual implicaba que aparecieran y desaparecieran constantemente competidores. En ese sentido, aunque cada una de ellas tuviera su forma de operar, era habitual que se dieran prácticas que se podían considerar poco ortodoxas.

Una de las más preocupantes hacía referencia al personal. Buena parte de las inmobiliarias trabajaba con personal que cobraba solo a comisión. En una figura que se acercaría al llamado *falso autónomo*. Es decir, aquel trabajador que, aunque formalmente trabajaba *por cuenta propia* en realidad tan solo tenía un empleador.

Esto tenía implicaciones en la forma de desarrollar el trabajo. Los trabajadores se veían obligados, si querían cobrar, a conseguir operaciones a toda costa. Para ello, una práctica habitual en este sentido, con el fin de conseguir contratos de exclusividad por los vendedores de vivienda, era convencer a éstos de que su piso en realidad tenía un precio superior al que le estaban diciendo las otras inmobiliarias. Con ello, el vendedor veía reforzada su idea de que el precio de su piso era superior al que le decían los demás. Por tanto, cedía la venta en exclusiva al que le aseguraba el mayor precio, aunque raramente se acabaría vendiendo por él. Pero con esa *agresiva* práctica comercial, conseguía su objetivo.

Esto generaba una serie de perjuicios al sector inmobiliario en su conjunto. Esos comerciales, en algunos casos con muy poca formación, que planteaban a los vendedores precios para sus inmuebles que no tenían sentido dañaban la imagen de la profesión ante la ciudadanía. A ello se sumaban algunas campañas de marketing, ofreciendo grandes regalos por gestionar un piso, que tampoco dignificaban el trabajo que realizaban los buenos profesionales.

Pero cosechaban su éxito. En ocasiones atraían la atención suficiente del vendedor como para que éste confiara su inmueble. Aunque la vieran frecuentemente, no dejaba de sorprender en AMAT esa actitud del consumidor. Como apuntaba Imma Amat, “...llama la atención que

para algunas cosas comparemos tanto y nos pensemos mucho en manos de quien dejamos nuestros asuntos mientras que para el bien que muchas veces es el más importante de nuestro patrimonio lo podamos acabar confiando a cualquiera que no demuestre un mínimo de profesionalidad...”.

La proliferación de inmobiliarias en los buenos momentos del ciclo económico, que posteriormente desaparecían, también ayudaba a generar esa idea de poca seriedad del sector.

Por su parte, AMAT había apostado claramente por otro sistema. Tener a todo el personal con contrato laboral. Con un sueldo en buena medida fijo, pero sin desprestigiar la parte variable del mismo. Una política que la empresa había seguido desde su fundación. Con el fin de conseguir el compromiso de todos los trabajadores, se había considerado que esa era la mejor opción. Aunque eso supusiera una desventaja competitiva con el resto de empresas del sector.

Los gastos fijos que suponía el personal, en tiempos de crisis era una carga muy importante para la empresa. Pero en épocas de bonanza se producía también otra situación. Al vender obra nueva suponía que el personal de AMAT estuviera en contacto con promotores inmobiliarios. Cuando había comerciales que les demostraban su valía y formación, acababan recibiendo una oferta de trabajo del promotor, que teniendo un negocio con márgenes mayores se podía permitir pagar sueldos también más elevados.

Asimismo, a su personal se les pedía que cumplieran con el principio de integridad de la empresa. AMAT les pedía a sus comerciales que desaconsejaran a sus clientes que compraran o alquilaran una vivienda si según un cálculo económico prudente veían que podían acabar teniendo problemas para hacer frente a ese desembolso. Ya fuera por el alquiler o por el pago de las cuotas hipotecarias. Eso suponía en ocasiones la pérdida de operaciones, teniendo en cuenta que el personal tenía una parte de su retribución vinculada al éxito de las operaciones conseguidas.

En el sector, a su vez, se producían un conjunto de irregularidades de forma habitual. A modo de ejemplo, era normal encontrar inmuebles comercializados sin el correspondiente certificado energético. O, por ejemplo, que se estuviera muchos años sin liquidar *Timbres* por los contratos de arrendamiento que se estaban constituyendo, cuando era una obligación legal desde el año 2013. O no solicitar ningún tipo de documentación al propietario para poner su inmueble a la

venta. Con todo ello, aunque se vulneraba la legislación vigente, esos comerciales tenían más fácil la captación de clientes.

Según la propia empresa: *“AMAT cree y apuesta fuertemente por el mercado del alquiler, mercado absolutamente bajo y desproporcionado si lo relacionamos con la oferta del resto de Europa y que lamentablemente este último año ha salido a luz como uno de los problemas sociales más importantes que afrontaremos los próximos años. La falta de oferta de viviendas en alquiler conduce a una inflación en el precio y en especial impacta en la nula posibilidad de parte de la juventud que hoy no puede y quizá no deba plantearse una compra”*.

Añadían a lo anterior que: *“Hemos trabajado y colaborado con las instituciones. Con la Generalitat en la elaboración de los principios que deben determinar nuevas figuras de acceso a la vivienda. También con la elaboración del Índice de Referencia de precios del alquiler en Catalunya y con el Ayuntamiento de Barcelona en foros donde nos ha convocado para debatir sobre el futuro del alquiler”*.

Apuntaba Joana Amat *“...queremos aprender de las distintas soluciones que Europa está ofreciendo en estos momentos y colaborar en lo que haga falta para que, de una vez para siempre, crezca el mercado del alquiler y se sitúe en pie de igualdad con las sociedades más avanzadas*.

RETOS DE FUTURO EN AMAT

Uno de los problemas que se planteaban en el sector inmobiliario era que no se volvieran a repetir los errores cometidos previamente a la crisis. Pero el *efecto llamada* que había tenido siempre este sector en los buenos momentos para algunos empresarios hacían muy difícil conseguir enderezar este rumbo. La profesión no estaba correctamente valorada y no se intuía fácil conseguir que el público viera a los profesionales del sector de una forma diferente en los próximos años.

La llegada de la siguiente generación a la empresa era otro de los retos a los que se enfrentaba AMAT. Aunque sobradamente preparados, se enfrentaban a un sector que como tantos otros estaba cambiando a marchas forzadas.

En el año 2010 la dirección general había considerado que era un buen momento para incorporar a la tercera generación de la familia. Todos ellos eran personas jóvenes y formadas, que hasta entonces habían estado trabajando en otras empresas. Según Imma y Joana Amat, “...pensábamos que era un buen momento porque estábamos en plena crisis, y les dábamos la oportunidad de forjarse en el negocio en unas circunstancias que no eran precisamente placenteras...pero que se daban en el sector con cierta recurrencia”. A partir del uno de enero de 2018 Guifré Homedes Amat iba a asumir la dirección general de la compañía.

En ese sentido, el cambio generacional venía acompañado de una situación nueva en la empresa como era pasar a ser dirigida por un hombre. En una empresa que históricamente había sido dirigida por mujeres, y donde éstas todavía representaban la mayoría, el encaje de una dirección masculina era una nueva incógnita.

La internacionalización de la empresa, en la medida que los clientes había que buscarlos en un mundo globalizado e interconectado, era también una tarea que debía quedar en manos de las personas que se estaban incorporando en la empresa. Como había dejado claro la crisis de 2008, en el sector inmobiliario tenía mucho que decir el cliente extranjero, pero se tenía que conseguir atraerlo hacia la empresa (Anexo 7).

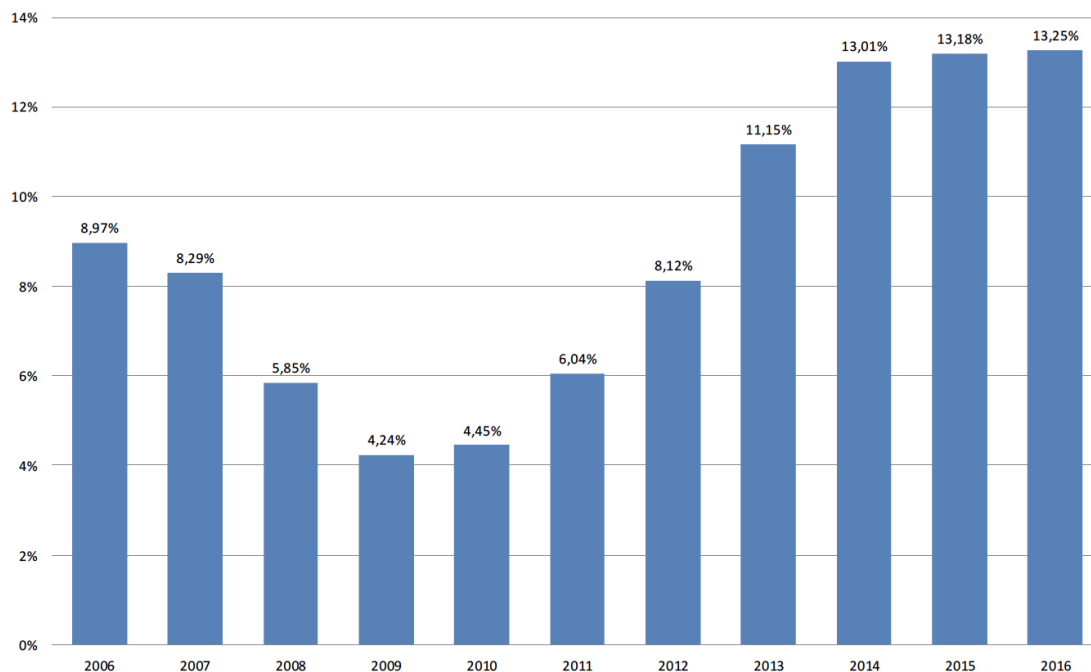


Figura 11. Compraventa de viviendas por extranjeros.

Fuente: Colegio de Registradores. Informe Anual 2016.

La tecnología, por la que tanto había apostado AMAT siempre, estaba entrando con fuerza en el sector inmobiliario. En este sentido, aparecían empresas inmobiliarias basadas casi exclusivamente en la tecnología, que ofrecían servicios con unos precios mucho más económicos puesto que prácticamente se podían mantener en el mercado sin costes de estructura.