



“NUESTRO FOCO ESTRATÉGICO ESTÁ EN LA VIVIENDA EN VENTA, EN ALQUILER DE LARGA DURACIÓN Y EN LA TRANSFORMACIÓN DEL PARQUE RESIDENCIAL EXISTENTE”

NOELIA ROSÓN

DIRECTORA DE OPERACIONES DE TESTA HOMES

Noelia Rosón, directora de operaciones de Testa Homes, explica cómo la compañía ha pasado de ser una plataforma *multifamily* de alquiler a un operador de vivienda en venta y alquiler de larga duración. Es consciente de que hay que saber gestionar los productos con estándares altos y operar con una lógica mucho más completa, más exigente y más profesional.

¿Qué radiografía hacen de la cartera que ahora mismo mantienen en gestión?

Noelia Rosón: La cartera que gestionamos refleja la posición que queremos ocupar en el mercado: producto residencial de calidad, capacidad de transformación y una gestión plenamente profesionalizada. Operamos una oferta en venta y alquiler de larga duración muy trabajada, competitiva y alineada con lo que exige el cliente, pero también con lo que va a exigir el mercado en los próximos años.

No hablamos solo de una cartera amplia, sino de una cartera con criterio, sobre la que llevamos años interviniendo para elevar su calidad, actualizar su propuesta de valor y reposicionarla donde veíamos recorrido. Hemos renovado edificios y viviendas para poner en el mercado un producto más sólido, más funcional y mejor adaptado a la demanda real.

El Banco de España sitúa la estabilización de las viviendas iniciadas en torno a las 140.000 unidades anuales y recuerda que, en 2025, las viviendas terminadas siguieron por debajo de las iniciadas dos años antes. Eso significa que la capacidad de transformar bien el parque existente deja de ser complementaria y pasa a ser central.

A partir de ahí, está la gestión, que es un factor de diferenciación tan importante como el propio activo. El residencial ya no compite solo

en metros cuadrados o ubicación; compite en servicio, en capacidad de respuesta, en claridad de procesos y en experiencia de cliente. Esa es una de nuestras fortalezas: haber entendido que un producto de calidad solo despliega todo su valor cuando va acompañado de una operación rigurosa, consistente y orientada al cliente.

¿Cómo trabajan de forma continuada en mantener la calidad y la eficiencia de los activos?

N.R.: La calidad no se preserva sola, se gestiona. La eficiencia es el resultado de una intervención continua, planificada y medible. En nuestro modelo, ambas dimensiones forman parte de una misma disciplina de gestión.

Todos los edificios que comercializamos pasan por un proceso de reposicionamiento orientado a ofrecer al mercado un producto renovado, actualizado y alineado con las necesidades reales del usuario. No trabajamos la calidad como una mejora puntual, sino como una decisión estructural sobre cómo debe competir un activo a lo largo del tiempo.

Nuestra gran palanca de transformación es “Nueva vida, elevando la experiencia de vivir”, un programa al que hemos destinado 311 millones de euros en renovación de edificios. No estamos hablando solo de actualizar viviendas, sino de intervenir sobre el activo de mane-



ra integral: zonas comunes, confort, funcionalidad, calidad de uso y experiencia residencial. Ese enfoque nos permite elevar la calidad del producto, reforzar su competitividad y sostener mejor su valor. Después existe un seguimiento permanente para asegurar que esos estándares se mantengan y no dependan de una actuación aislada.

En paralelo, hemos impulsado *Green Path*, nuestro programa de sostenibilidad, con una inversión de alrededor de 10 millones de euros y un impacto directo en más de 30.000 inquilinos. A través de la instalación de paneles fotovoltaicos, soluciones de aerotermia, iluminación LED, nuevas fachadas con aislamiento o electricidad verde, estamos mejorando la eficiencia energética de nuestra cartera y acelerando su descarbonización. Esto ya no es una cuestión reputacional, sino una exigencia estructural del sector. La Comisión Europea estima que los edificios son responsables de aproximadamente el 36% de las emisiones de CO₂ en Europa, lo que sitúa la mejora de la eficiencia energética entre las grandes prioridades de transformación del inmobiliario.

Nuestro planteamiento no consiste simplemente en conservar activos. Supone hacer que ganen calidad, eficiencia y valor con el tiempo. Esa es, a mi juicio, la diferencia entre administrar una cartera y gestionarla con visión de largo plazo.

¿Cómo se ofrece una experiencia operativa homogénea y ágil en todo el proceso de alquiler?

N.R: La homogeneidad operativa no ocurre por sí sola; se diseña. Nuestro reto no es gestionar bien una línea concreta, sino ser capaces de integrar distintas líneas de negocio dentro de una misma plataforma con estándares homogéneos de servicio, de proceso y de calidad.

Para lograrlo, el primer elemento es la organización: equipos especializados, pero trabajando bajo una misma cultura operativa y una misma exigencia de servicio. El segundo son los procesos: claros, trazables, consistentes y lo suficientemente robustos como para garantizar coherencia sin perder agilidad. El tercero es la tecnología, que permite trabajar con visibilidad, coordinación y capacidad de respuesta en tiempo real.

Lo relevante no es operar venta y alquiler en paralelo, sino hacerlo bajo una misma lógica de compañía. Es decir, con una arquitectura operativa que permita que el cliente perciba consistencia, rapidez y profesionalidad en todo el recorrido, independientemente del producto o del canal. Esa coherencia define a los operadores sólidos.

En nuestro caso, avanzando en consolidar una plataforma capaz de integrar complejidad sin trasladársela al cliente. Una operación excelente no es la que muestra su sofisticación, sino la que la convierte en una experiencia fluida, fiable y sencilla para quien está al otro lado.

¿Qué rol tienen la digitalización y la gestión eficaz de los datos para ofrecer un servicio personalizado a los residentes?

N.R: No se puede aspirar a liderar el residencial con una operación fragmentada ni con una gestión del dato parcial. La tecnología no es un soporte auxiliar: es una infraestructura crítica de negocio. El dato, bien gobernado, permite convertir esa infraestructura en decisiones mejores, procesos más ágiles y un servicio más afinado.

Nuestra estrategia parte de reducir fricciones, integrar la operación y disponer de una visión unificada del negocio. Eso implica conectar sistemas económicos, comerciales, documentales y operativos; automatizar tareas; integrar a los proveedores dentro del propio flujo de trabajo; y gestionar la actividad mediante cuadros de mando y KPIs en tiempo real. Pero, sobre todo, implica trabajar con una base de información que permita entender mejor al residente, anticipar necesidades y ofrecer respuestas más relevantes, más rápidas y más personalizadas.

No vemos la digitalización como un fin. Hablamos de capacidad de gestión. La diferencia no la marcan las herramientas, sino la forma en que una organización las convierte en una operación más gobernable y en una mejor experiencia de cliente.

Quien no gobierna bien el dato, no gobierna bien la operación. Y quien no gobierna bien la operación, difícilmente puede ofrecer un servicio verdaderamente diferencial.



¿De qué manera se establecen relaciones más cercanas con los residentes?

N.R: La cercanía real no depende de un gesto puntual; sino de un sistema bien diseñado. En residencial, empieza por entender que no gestionamos únicamente inmuebles, sino relaciones de largo recorrido con personas que esperan calidad, claridad y confianza.

Cuando una organización sitúa de verdad al residente o al futuro comprador en el centro, cambia su forma de operar. Cambian los procesos, la forma de responder, el nivel de exigencia y la calidad del vínculo que se construye. Porque la proximidad no se mide por la intención, sino por la experiencia que el cliente tiene en cada interacción.

En un operador de escala, además, esa cercanía debe ser estructural. No puede depender del esfuerzo individual ni de soluciones improvisadas. El cliente tiene que sentir que el producto responde a sus necesidades, que los procesos son comprensibles, que las respuestas llegan con coherencia y que existe continuidad a lo largo de toda la relación. Para que ocurra hace falta una operación sólida, una tecnología que acompañe y una cultura de servicio genuina.

Cuando esos elementos se alinean, aparece la confianza, que es la forma más avanzada de cercanía en el residencial. Convierte una interacción operativa en una relación estable y transforma un servicio correcto en una experiencia con valor real.

La diferencia entre un operador más y uno de referencia está en esa capacidad de entender mejor a las personas y responder mejor a lo que necesitan.

¿Qué potencial observan en la rentabilidad de proyectos de *living flexible*?

N.R: Es un segmento que responde a transformaciones en la demanda: más movilidad, nuevas formas de trabajo, cambios en los ciclos vitales y una relación con la vivienda más vinculada a la flexibilidad. Por eso ha ido ganando tracción y seguirá teniéndola. Según JLL España, el número de camas podría duplicarse hasta 2028, lo que da una idea de la velocidad a la que se está desarrollando este mercado.

Ahora bien, conviene separar crecimiento de capacidad real de ejecución. El *living flexible* es una actividad que exige operadores muy especializados, un modelo de gestión intensivo y una disciplina operativa muy distinta a la de otros segmentos residenciales. Eso obliga a ser muy selectivo.

En nuestro caso, el foco estratégico está en la vivienda en venta y en alquiler de larga duración y en la transformación del parque residencial existente. Ahí es donde tenemos una capacidad diferencial más clara, donde podemos generar más valor y donde vemos una oportunidad más consistente desde el punto de vista operativo y de mercado.

Como operador, creemos mucho en la importancia de elegir bien dónde competir. No se trata de estar en todos los segmentos, sino de concentrar capacidades allí donde realmente puedes marcar la diferencia.

El BtR parece haber parado ligeramente su impulso. ¿Qué se puede hacer para revitalizarlo?

N.R: Más que preguntarnos solo cómo revitalizar el BtR, la cuestión de fondo es cómo conseguimos generar más oferta residencial de calidad de una forma viable, rápida y bien gestionada. Si planteamos la conversación en esos términos, la rehabilitación del parque existente adquiere un peso mucho mayor del que a veces se le concede.

Hablamos de una palanca que ya está movilizándose una actividad muy relevante. Según la Asociación Nacional de Empresas de Rehabilitación y Reforma, en 2025 este ámbito llegó a registrar un crecimiento del 92,2% respecto a 2019. Es una señal muy clara de que el mercado ya está identificando en la rehabilitación una respuesta eficaz a parte del desequilibrio entre oferta y demanda.

Poner en valor edificios ya existentes y devolverlos al mercado para alquiler o venta es una forma especialmente eficiente de ampliar oferta, reducir plazos y aportar producto en ubicaciones donde la demanda ya existe.

La respuesta no pasa únicamente por reactivar una fórmula concreta, sino por ampliar la mirada y actuar allí donde puede generarse oferta con sentido económico, con rapidez y con impacto. Porque el reto no es solo sumar vivienda; es sumar vivienda bien ubicada, bien trabajada y preparada para responder de verdad a lo que necesita el mercado.

