

# **CURSO/GUÍA PRÁCTICA PROPERTY MANAGEMENT.**

## **GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO.**





## Índice

<b>¿QUÉ APRENDERÁ?</b>	<b>16</b>
<b>PARTE PRIMERA.</b>	<b>17</b>
<b>Property Management. Gestión del Patrimonio Inmobiliario.</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 1. ¿Qué es la Gestión del Patrimonio Inmobiliario? Property Management.</b>	<b>17</b>
<b>1. ¿Qué es el Property Management o gestión de patrimonios inmobiliarios?</b>	<b>17</b>
El Property Management es la gestión de patrimonios inmobiliarios para maximizar sus beneficios netos y aumentar su valor.	17
<b>2. Características del Property Management o gestión de patrimonios inmobiliarios.</b>	<b>18</b>
a. Aumentar el valor de los activos inmobiliarios mediante soluciones para su administración.	18
Las claves son la eficiencia operativa, reducción de costes y excelencia de servicios.	18
b. Es una herramienta estratégica del valor patrimonial.	18
<b>3. ¿Por qué gestionar el patrimonio? ¿En qué consiste?</b>	<b>18</b>
Planificación	18
Jerarquizar imprevistos y necesidades de los inmuebles.	18
Equilibrar el patrimonio inmobiliario y en su caso diversificar.	19
Dar liquidez a los activos inmobiliarios.	19
Gestión ágil y adaptable a los cambios inmobiliarios.	20
<b>Capítulo 2. Funciones del Property Management o gestión de patrimonios inmobiliarios.</b>	<b>21</b>
<b>1. El director de patrimonio inmobiliario.</b>	<b>21</b>
<b>2. Funciones de dirección y administración del patrimonio inmobiliario.</b>	<b>21</b>
Gestión Financiera. Análisis de inversiones. Sistemas de información. Reducción de costes	22
Gestión de Recursos Humanos. Relaciones humanas. Reglamentación laboral. Evaluación de lugares de trabajo y rendimientos. Motivación. Formación	22
Gestión de la Calidad. Calidad de los servicios y de los proveedores. Gestión de las reclamaciones. Medida de la satisfacción de los clientes	22
Gestión de Compras. Compras, contrataciones, suministros. Ciclo de preparación y Realización de la compra. Indicadores de eficiencia	22
Outsourcing. Evaluación. Riesgos. Actividades a externalizar	22
Información de gestión. Estructura de costes. Parámetros básicos de medición y evaluación de la gestión	22
<b>3. Gestión económica y financiera del patrimonio inmobiliario.</b>	<b>22</b>
Análisis de las inversiones	22
Gestión eficaz y ahorro de costes	22
Riesgos	22
Políticas de actuación	22
Últimas tendencias	22
<b>4. Análisis Financiero de Inversiones.</b>	<b>22</b>
¿Qué potencial financiero tiene una inversión?, ¿qué efecto tienen las condiciones de los contratos de arrendamiento sobre el valor de un inmueble?, ¿cuál es la rentabilidad real de una inversión a lo largo del tiempo?, ¿qué tiempo debe transcurrir para recuperar una determinada inversión?	22
Entre varias inversiones ¿cuál es la más ventajosa?, ¿qué tipo de financiación es la más adecuada para las inversiones?, ¿qué acciones financieras puedo abordar para mejorar los retornos de mis inversiones?	22



<b>5. Planificación y control económico financiero para la gestión inmobiliaria.</b>	<b>22</b>
Cuenta de resultados	23
Rentabilidad	23
Cuenta de explotación	23
Análisis de inversiones: cálculo del VAN y el TIR	23
Costes y control de costes de los procesos gestionados por el Facility Management.	23
Cuenta de explotación del activo	23
Presupuesto anual y control presupuestario: desviaciones del presupuesto	23
Herramientas financieras: cómo elaborar el Balanced Scorecard: indicadores de costes, rendimiento de proceso	23
Reporting financiero	23
<b>6. Gestión de organización de espacios.</b>	<b>23</b>
Gestión del espacio	23
Control del uso del espacio	23
Space Planning	23
<b>7. Gestión de servicios de mantenimiento.</b>	<b>24</b>
<b>8. Gestión del inventario patrimonial.</b>	<b>24</b>
a. Gestión, administración, representación y defensa extrajudicial y control del patrimonio inmobiliario.	24
Régimen jurídico de los inmuebles.	25
Gestión y gestiones administrativas y registrales.	25
Negociación de arrendamientos de bienes inmuebles.	25
Representación y defensa extrajudicial y control del patrimonio	25
Control y régimen patrimonial de los edificios.	25
Optimización de la utilización de los inmuebles.	25
Coordinación, planificación y ejecución de las inversiones para construcción y reforma de edificios.	25
La dirección y administración de los edificios de servicios múltiples.	25
b. Inventario inmobiliario.	26
c. Subcontratación o “outsourcing”	26
Contratación de bienes y servicios	26
Gestión de contratos/Outsourcing/SLA	26
Gestión de los servicios técnicos y de mantenimiento.	27
Gestión de la seguridad	27
<b>PARTE SEGUNDA</b>	<b>29</b>
<b>Normas y estándares ISO del Property Management.</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo 3. Normas EUROPEAS Property Management.</b>	<b>29</b>
<b>1. La Normalización Europea.</b>	<b>29</b>
<b>2. Las normas UNE-EN son la versión oficial en español de las normas europeas.</b>	<b>30</b>
<b>3. Comité de Normalización CTN/TC 348 ‘Facility Management’.</b>	<b>31</b>
<b>4. Normas UNE-EN 15221. “Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte”.</b>	<b>31</b>
UNE-EN 15221-1 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	32
Parte 1: Términos y definiciones.	32
• Introducción:	32
• Objeto y Campo de Aplicación	32
• Términos y Definiciones	32
• Campo de Aplicación de la Gestión de Inmuebles	32
• Anexo A (Informativo)	32
Modelo de Gestión de Inmuebles:	32



Aspectos generales o Organización o Demanda y suministro o Niveles de interacción (estratégicos, tácticos, operativos)	32
Conclusión	32
• Anexo B (Informativo)	32
Campo de Aplicación de la Gestión de Inmuebles:	32
Generalidades o Espacio e Infraestructura	32
Personas y Organización	32
UNE-EN 15221-2 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	36
Parte 2: Directrices para la elaboración de acuerdos.	36
1 Objeto y campo de aplicación	37
2 Normas para consulta	37
3 Términos y definiciones	37
4 Actividades principales	37
5 Distintos tipos de acuerdos de gestión de inmuebles	37
5.1. Introducción	37
5.2. Necesidades organizativas	37
5.3. Estrategia de inversiones y titularidad de la propiedad	37
5.4. Mecanismos de precios y tarifas	37
5.5. Pagos basados en el rendimiento	37
6 Principales características de los acuerdos de gestión de inmuebles	37
6.1. Tiempo de preparación y recursos	37
6.2. Interdependencia y beneficios	37
6.3. Objetivos estratégicos	37
6.4. Componentes necesarios del acuerdo de gestión de inmuebles	37
6.5. Consideraciones para preparar el acuerdo de gestión de inmuebles	37
7 Preparación y realización de acuerdos de gestión de inmuebles	37
7.1. Preparación de acuerdos de gestión de inmuebles	37
7.2. Puesta en práctica de acuerdos de gestión de inmuebles	37
8 Estructura del acuerdo de gestión de inmuebles	37
8.1. Estructura y contenido de las cláusulas generales	37
8.2 Estructuras y contenido del acuerdo de nivel de servicio	37
Anexo A (Informativo) Legislación sobre adquisiciones públicas	37
UNE-EN 15221-3 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	41
Parte 3: Guía sobre la calidad en la gestión de inmuebles y servicios de soporte.	41
• UNE-EN 15221-4 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	46
Parte 4: Taxonomía de la gestión de inmuebles - Clasificación y estructuras.	46
• UNE-EN 15221-5:2012 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	51
Parte 5: Guía sobre el desarrollo y mejora de los procesos.	51
• UNE-EN 15221-6:2012 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	55
Parte 6: Medición del área y del espacio.	55
• UNE-EN 15221-7:2013 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	59
Parte 7: Directrices para los estudios comparativos (benchmarking) sobre el rendimiento.	59

## **Capítulo 4. Normas de alcance mundial. International Organization for Standardization "ISO".**

<b>1. ISO 41001 para Facility Management.</b>	<b>64</b>
a. ISO 41001 - Gestión de inmuebles y servicios de soporte. Sistemas de gestión. Requisitos con orientación para el uso, o ISO 41001 – Facility Management.	64
b. Beneficios	65
c. Alcance de la Norma ISO 41001	66
d. Requisitos y enfoque de procesos	67
<b>2. ISO 41011 dedicada al vocabulario.</b>	<b>67</b>



<b>3. ISO 41012 dedicada al desarrollo de acuerdos</b>	<b>67</b>
<b>4. ISO/TR 41013:2017, dedicada al alcance, los conceptos clave y los beneficios del Facility Management FM.</b>	<b>67</b>
<b>5. ISO 55000, 55001 y 55002 - Asset Management.</b>	<b>67</b>
a. Directrices, requerimientos y elementos clave para la implementación de un sistema de gestión de activos.	67
b. Ventajas y beneficios	68
c. Norma ISO 55002. Norma ISO 55000.	68
d. Cláusulas que conforman la Estructura de Alto Nivel.	69
Cláusula 1 Alcance	69
Cláusula 2 Referencias normativas	69
Cláusula 3 Términos y definiciones	69
Cláusula 4 Contexto de la organización	69
Cláusula 5 Liderazgo	69
Cláusula 6 Planificación	69
Cláusula 7 Apoyo	69
Cláusula 8 Operación	69
Cláusula 9 Evaluación del desempeño	69
Cláusula 10 Mejora	69
e. Requisitos para la Gestión de Activos.	69
f. Conceptos más relevantes sobre gestión de activos	70
Activo	70
Vida del activo	70
<b>Ciclo de vida</b>	70
<b>Portafolio de activos</b>	70
<b>Sistema de activos</b>	70
<b>Tipo de activo</b>	71
<b>Activo crítico</b>	71
<b>Gestión de activos</b>	71
<b>Plan estratégico de gestión de activos</b>	71
<b>Plan de gestión de activos</b>	71
<b>Acción preventiva</b>	71
<b>Acción predictiva</b>	72
<b>Nivel de servicio</b>	72
<b>Acción correctiva</b>	72
<b>Sistema de gestión</b>	72
<b>Sistema de gestión de activos</b>	72
g. Adecuada implementación	72
h. Uso de software para sistemas de gestión.	73
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>74</b>
<b>La ISO 55000 en la gestión de activos inmobiliarios (facility management).</b>	<b>74</b>
<b>PARTE TERCERA</b>	<b>87</b>
<b>Internal Property Management. Gestión integral INTERNA de patrimonios inmobiliarios.</b>	<b>87</b>
<b>Capítulo 5. El director de patrimonio o Project Manager.</b>	<b>87</b>
El Property manager lleva la gestión diaria del inmueble, la relación con arrendatarios, el cobro de rentas, la reclamación de las mismas a los morosos, la resolución de las reclamaciones, etc.	87
<b>1. Tasa de ocupación o desocupación.</b>	<b>88</b>



<b>2. Relación rentabilidad riesgo.</b>	<b>88</b>
<b>3. Seguridad del arrendatario/renta.</b>	<b>88</b>
a. Contrato de alquiler	89
b. Rentas por Alquiler	89
c. Control de gastos.	89
d. Seguimiento Cobro de Rentas.	90
e. Reclamaciones.	90
<b>4. Estrategia de mercado: comprar, vender o mantener.</b>	<b>90</b>
<b>5. Valoración actualizada del inmueble.</b>	<b>90</b>
<b>Capítulo 6. La gestión de patrimonios desde la perspectiva de una gran empresa.</b>	<b>91</b>
<b>1. Introducción.</b>	<b>91</b>
<b>2. La primera regla: elegir dónde debe localizarse la empresa.</b>	<b>92</b>
a. Cada empresa un destino.	92
b. Dimensionar las necesidades.	95
c. ¿Comprar o alquilar?	97
d. Check-list. Preguntas que debemos responder para estar seguros de la inversión.	98
<b>3. Comprar un inmueble sin que nos den “gato por liebre”.</b>	<b>100</b>
a. El mercado de oficinas.	100
b. Centros y locales comerciales.	102
c. Naves industriales.	102
<b>4. ¿Cómo sacar todo el partido al espacio?</b>	<b>104</b>
<b>5. El uso de los inmuebles. Mantenimiento.</b>	<b>110</b>
<b>6. Los seguros</b>	<b>111</b>
<b>7. Los gastos de mantenimiento del inmueble.</b>	<b>114</b>
Reparación y conservación.	114
Limpieza y mantenimiento.	114
Servicios de vigilancia.	114
Cuota de alquiler (en el caso de arrendamiento).	114
Cuota de comunidad de propietarios.	114
Suministros: agua, electricidad, calefacción, aire acondicionado.	114
Tributos: Impuesto sobre Bienes Inmuebles, tasas municipales.	114
Seguros.	114
Gastos financieros.	114
Amortizaciones.	114
<b>8. La gestión energética.</b>	<b>115</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>117</b>
<b>¿Cómo sacar todo el partido a un inmueble?</b>	<b>117</b>
<b>1. Las tendencias actuales de gestión de empresas y los inmuebles</b>	<b>117</b>
<b>2. Remodelación de los espacios</b>	<b>122</b>
<b>3. La decisión de reubicación</b>	<b>123</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>125</b>



<b>La gestión técnica del patrimonio en una inmobiliaria patrimonialista.</b>	<b>125</b>
Director de patrimonio.	126
Departamento Técnico.	126
Gerente de Inmuebles.	126
Gestor Técnico Externo (Facilities Management FM).	126
Empresa de Servicios de Mantenimiento	126
Gestor instalaciones.	126
Manual de Calidad.	126
Gestión energética y medioambiental.	126
Gestor mantenimiento.	126
Gestor seguridad.	126
Gestor obra civil-arquitectura.	126
Responsable administrativo.	126
Responsable técnico del inmueble.	126
Inspección técnica.	126
Libro del edificio.	126
Estrategia de contratación del mantenimiento preventivo.	126
Mantenimiento Preventivo.	126
Calendario de Operaciones de Mantenimiento.	126
Registro de Incidencias.	126
Registro de Operaciones.	126
Manual del usuario (servicios y mantenimiento, descripción del edificio, conserjería y limpieza).	126
Plan de Mantenimiento.	126
Plan de emergencia.	126
Gestión de la seguridad en los inmuebles.	126
Auditoría técnica estado actual del inmueble.	127
Validación del plan de mantenimiento preventivo.	127
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>145</b>
<b>Ejemplo. Patrimonio inmobiliario de Mutua Inmobiliaria, filial de Mutua Madrileña.</b>	<b>145</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>149</b>
<b>Ejemplo de Programa informático para la gestión integral de inmuebles. (Nota hay muchos en el mercado)</b>	<b>149</b>
<b>1. Ventajas de la gestión informática:</b>	<b>150</b>
Gestión: Entidades Financieras, Inmobiliarias, Compañías de Seguros, etc.	150
Alquiler, compra y venta de los inmuebles, como la administración y actualización de los contratos, así como la facturación y control de los gastos derivado de estos procesos.	150
Crea una ficha por cada inmueble, donde se podrá recoger el equipamiento del mismo, además de todo tipo de documentación gráfica asociada.	150
Gestiona el inventario, las ubicaciones (centros de gestión, almacenes y	150
Ubicaciones) así como los movimientos	150
Visualización automática sobre el plano del inmueble.	150
Gestión económica. Actividad contable y financiera de las inversiones.	150
Aplicación automática a los inmuebles de los planes de amortización y depreciación correspondientes al inmovilizado.	150
<b>2. Desglose informático de la gestión integral de inmuebles.</b>	<b>150</b>
a. Estructura de los inmuebles (tipos de inmueble y organización del patrimonio).	150
b. Inmovilizado (gestión contable y financiera de las inversiones, control de activos, elementos, números de serie, ubicaciones).	150
c. Gestión de espacios (gestión de inmuebles o espacios gestionables, obras y proyectos por inmueble	



(construcción, reforma), imputación de partes de trabajo y otros gastos, alquiler y venta de inmuebles, contratos, facturación, herramienta gráfica para el inventario de espacios, mantenimiento correctivo y preventivo).	150
d. Gestión documental (asociación de documentos a patrimonio y relaciones entre documentos, propiedades, búsquedas).	150
e. Contabilidad. El sistema contempla la gestión de elementos del inmovilizado y su contabilización por grupos de inmovilizado, partiendo de la libre definición de los elementos amortizables y su agrupación en activos.	150
f. Desglose analítico de coste de los elementos (y su reflejo contable en la amortización).	150
g. Enlace automático con compras.	150
i. Estadísticas y Consultas ( Consulta de valoración del inmovilizado, Amortización acumulada entre fechas, Valoración del patrimonio, Valoración del patrimonio a fecha y Variaciones en patrimonio).	150
j. Control de obras y definición de presupuestos por diferentes unidades (horas, trabajos, (materiales, mano de obra, gastos, dietas, etc...)	151

### 3. Gestión documental. **151**

a. Asociación de documentos a entidades generales y del patrimonio	151
b. Relaciones entre documentos, propiedades, búsquedas.	151

## TALLER DE TRABAJO **172**

### Ejemplo de Programa informático para la gestión de activos inmobiliarios. **172**

ACTIVOS INMOBILIARIOS	173
Inventario y Control Suelo	173
Incidencias y Repasos	173
Mejoras y Ampliaciones	173
GESTIÓN COMERCIAL	173
CRM	173
Ventas	173
Arrendamientos	173
Parking	173
Comisiones Ofertas Comerciales	173
Red Comercial y Ventas	173
CONSTRUCCIÓN	173
Presupuestos y Mediciones	173
Ofertas y Contrataciones	173
Ejecución	173
Producción y Consumos	173
Mano de obra y Maquinaria	173
Almacenes y Artículos Certificaciones a Clientes	173
GERENCIAL	173
Estudios de Viabilidad	173
Seguimiento Presupuestario	173
Cuadros de Mando	173
SOFTWARE DE GESTIÓN INMOBILIARIA	173
ALCANCE FUNCIONAL	173
ECONÓMICO FINANCIERA	173
Cuentas a Cobrar Pedidos y Almacenes	174
Cuentas a Pagar Contabilidad	174
Fuentes de Financiación Tesorería	174
Juntas de Compensación	174
Gastos Corrientes	174
Factura Electrónica	174
HERRAMIENTAS COMUNES	174
Configuración	174



Soporte Documental	174
Flujos de Trabajo	174
Planificación de Proyectos	174
Enlace Sistemas Externos Multi-Idioma	174
Mensajes SMS Dispositivos Móviles	174
Publicación de Productos Planificador de Procesos	174
NORMATIVA BdE	174
Fondos Inmobiliarios Informes CNMV Ficha BdE Gestión SAREB Cobertura EPA	174
<b>PARTE CUARTA</b>	<b>194</b>
<b>External Property Management. Gestoras de patrimonios inmobiliarios.</b>	<b>194</b>
<b>Capítulo 7. El management inmobiliario integral externo por consultorías. Contract Management Inmobiliario.</b>	<b>194</b>
<b>1. Consultores inmobiliarios especializados en la gestión inmobiliaria integral de proyectos inmobiliarios.</b>	<b>194</b>
<b>2. Fases del Contract Management Inmobiliario.</b>	<b>194</b>
1) Análisis de necesidades de operador o inversor.	195
2) Búsqueda del suelo acorde a las necesidades del inversor.	195
3) Estudio de viabilidad económico-financiero de la operación.	195
4) Análisis de la tipología de operación inmobiliaria con aportación de soluciones jurídicas más adecuadas (Presale & LeaseBack, Forward Purchase, etc).	195
5) Optimización del proyecto de implantación.	195
6) Búsqueda de inversor u operador.	195
7) Búsqueda de financiación y definición de estructura óptima de pasivo.	195
8) Consultoría financiera, inmobiliaria y urbanístico preparatoria.	195
9) Project Management Inmobiliario integral (diseño, edificabilidad, ajuste al uso, exigencias del usuario final tipo tecnológico, parámetros operativos, eficiencia energética, etc..	195
10) Post Project management con Construction Management y seguimiento del planning (informes mensuales). Construcción y gestión de licencias. Controlling, seguimiento y optimización de costes.	195
<b>Capítulo 8. La gestión integral EXTERNA de patrimonios inmobiliarios.</b>	<b>196</b>
<b>1. La gestión integral de patrimonios</b>	<b>196</b>
a. Fase de inversión inmobiliaria (identificación de inmuebles y momento de compra).	196
b. Gestión de la propiedad (administración, arrendamientos, seguros)	196
c. Ejemplo de Programa informático para la gestión integral de inmuebles.	197
Gestión integral de inmuebles	197
1. Estructura de los inmuebles	197
2. Inmovilizado	197
3. Gestión de espacios	197
4. Gestión documental	198
d. Venta del inmueble (búsqueda de compradores y momento de venta)	198
<b>2. Ejemplos de adjudicación pública de contrato de gestión integral de un conjunto de edificios públicos.</b>	<b>198</b>
<b>Capítulo 9. Las gestoras de patrimonios inmobiliarios como modelo de negocio complementario y multifuncional.</b>	<b>200</b>
<b>1. ¿Qué servicios presta una gestora de patrimonios inmobiliarios?</b>	<b>200</b>
<b>2. ¿Qué estructura organizativa tiene una gestora de patrimonios inmobiliarios?</b>	<b>201</b>



<b>3. ¿Qué servicios de valor añadido puede aportar al pequeño promotor?</b>	<b>201</b>
a. Urbanismo y rehabilitación edificatoria.	201
b. Gestión Técnica (edificación y urbanismo).	202
<b>4. Gestión patrimonialista para inversores (diagnóstico inmobiliario y rentabilidad).</b>	<b>203</b>
a. Departamento de Gestión de Patrimonios Inmobiliarios.	203
b. Diagnóstico de carteras inmobiliarias.	203
c. Plan Estratégico inmobiliario.	203
<b>TALLER DE TRABAJO.</b>	<b>204</b>
<b>Dirección de Gestión de Patrimonios Inmobiliarios. El client management.</b>	<b>204</b>
<b>1. Las 4 patas del client management inmobiliario: áreas técnica, comercial, de explotación económica y de atención al cliente.</b>	<b>204</b>
<b>2. Una página web para cada edificio gestionado.</b>	<b>205</b>
<b>3. Diferencias entre la gestión única (gestor de referencia) y la gestión funcional (expertos).</b>	<b>205</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>208</b>
<b>Los espacios de co-working. Espacio flexible de oficinas.</b>	<b>208</b>
<b>1. Despegue del espacio flexible en Europa</b>	<b>208</b>
<b>2. Clases de usuarios de espacios flexibles.</b>	<b>209</b>
<b>3. El espacio flexible en España: Madrid y Barcelona en tendencia ascendente</b>	<b>210</b>
<b>PARTE QUINTA</b>	<b>226</b>
<b>El asset management inmobiliario.</b>	<b>226</b>
<b>Capítulo 10. El asset management inmobiliario. ¿Cómo generar valor en la gestión de inmuebles?</b>	<b>226</b>
<b>1. ¿Qué es el asset management inmobiliario?</b>	<b>226</b>
El asset management inmobiliario o una gestión proactiva de un inmueble puede incrementar notablemente los beneficios de cualquier propietario.	226
<b>2. Diferencias entre el Asset Management inmobiliario y el Property Management.</b>	<b>226</b>
Asset Management inmobiliario	226
Property Management	227
<b>3. Fases del asset management inmobiliario.</b>	<b>228</b>
<b>4. Funciones del asset management inmobiliario.</b>	<b>228</b>
a. Servicios de Gestión de Activos. Identificación y ejecución de oportunidades de creación de valor a través de iniciativas de expansión, renovación y reposicionamiento.	228
b. Vigilancia de la seguridad, la salud y el medio ambiente	228
c. Due diligence inmobiliaria. Investment Strategy and Advisory. Sustainability (due diligence, benchmarking, strategy for the asset, GRESB participation)	229
<b>5. Funciones del Property Management</b>	<b>229</b>
a. Servicios de Operaciones	229
b. Servicios de control de arrendamientos. Administrative Management.	229
c. Servicios de Investigación y Marketing. Research.	229
d. Servicios de Sostenibilidad. Sustainability.	230
Cumplimiento y evaluación de riesgos	230



Análisis de las deficiencias _____	230
Planes de eficiencia _____	230
Certificaciones externas como BREEAM en uso, ISO 14001 y OHSAS 18001 _____	230
Estrategia de participación de las partes interesadas _____	231
<b>Capítulo 11. Rentabilizar el patrimonio inmobiliario. Prima de riesgo de las rentabilidades inmobiliarias.</b> _____	<b>232</b>
1. Prima de riesgo de las rentabilidades inmobiliarias (variables: impago de rentas, desocupación, depreciación y remodelación). _____	232
2. Prima de riesgos de centros comerciales (el problema de la renta variable – cíclico). _____	233
3. Prima de riesgo del sector hotelero. _____	234
4. Prima de riesgo de inversión residencial (vivienda en alquiler). _____	235
5. Prima de riesgo de oficinas (mercado cíclico). _____	235
6. Prima de riesgos de suelo industrial (polígonos industriales y logísticos). _____	237
7. Prima de riesgos de garajes y aparcamientos. _____	238
<b>TALLER DE TRABAJO</b> _____	<b>240</b>
Estrategia inversora inmobiliaria. Equilibrio financiero (riesgo-rentabilidad) en el análisis de rentabilidad por alquiler o plusvalías. _____	240
1. Rentabilidad y riesgo. _____	241
2. Fondos propios y préstamos. _____	241
3. Estrategia inversora (mantenimiento o venta). _____	241
4. Diversificación y ubicación. _____	242
<b>Capítulo 12. Estrategias inmobiliarias directas o indirectas (vehículos inversores interpuestos).</b> _____	<b>248</b>
1. La flexibilidad de la inversión indirecta (vehículos inversores interpuestos) _____	248
2. Inversión inmobiliaria en función de la localización y el desarrollo urbanístico necesario. _____	249
3. Inversión inmobiliaria en función del Project finance y el nivel de riesgo. _____	249
<b>PARTE SEXTA</b> _____	<b>252</b>
Los servicers inmobiliarios. _____	252
<b>Capítulo 13. Los servicers inmobiliarios.</b> _____	<b>252</b>
1. ¿Qué es un servicer inmobiliario? _____	252
2. Funciones de los servicers inmobiliarios. _____	254
3. Servicers inmobiliarios en España. _____	254
3. Ejemplos de servicers inmobiliarios (Solvia, Altamira, Anticipa, Servihabitat, Anida y Haya). _____	255
4. El futuro de los servicers inmobiliarios. _____	256
<b>TALLER DE TRABAJO</b> _____	<b>258</b>
Dosieres de los principales servicers inmobiliarios. _____	258



Asset management. Servicios integrales en administración, gestión y mantenimiento de inmuebles.	
Principalmente carteras inmobiliarias procedentes de la reordenación bancaria.	259
Comercializadores y agentes Red propia y de terceros.	259
Web comercializadora (servicing inmobiliario).	259
Recuperación de préstamos o Loan Servicing (gestión temprana de mora, gestión de pagos y amortización, recuperación de impagados, compras, dación en pago, ejecuciones hipotecarias).	259
Valoración y due diligence inmobiliaria.	259
Análisis de la situación de cada activo inmobiliario y ejecución de planes de reparación o remodelación, preparándolos para el mercado y generando mayor valor a sus activos.	259
Mantenimiento y conservación inmobiliaria (facility services), tanto administrativos como operativos.	259
Alquiler y gestión.	259
Project Management necesarios para el desarrollo de suelo.	259
Venta y gestión de cartera patrimonial.	259
Diseño de carteras de inversión.	259
Compra venta de activos financieros e inmobiliarios.	259
Análisis de carteras hipotecarias y de activos inmobiliarios.	259
<b>PARTE SÉPTIMA</b>	<b>280</b>
El Property y Asset Management de organismos públicos.	280
<b>Capítulo 14. Dirección de patrimonio inmobiliario de una Comunidad autónoma.</b>	<b>280</b>
1. Organigrama Dirección General de Patrimonio.	280
2. Competencias.	281
3. Procedimientos de gestión del patrimonio inmobiliario.	281
<b>Capítulo 15. Sociedades públicas para la gestión de activos.</b>	<b>283</b>
1. Plan estratégico de optimización de los edificios administrativos del Estado.	283
2. Real Decreto-ley 18/2012, de 11 de mayo, sobre saneamiento y venta de los activos inmobiliarios del sector financiero.	284
Constitución y régimen jurídico.	284
Aportación de los activos.	285
3. Real Decreto-ley 12/2012, de 30 de marzo, por el que se introducen diversas medidas tributarias y administrativas dirigidas a la reducción del déficit público.	286
Modificación la Ley 33/2003, de 3 de noviembre, de Patrimonio de las Administraciones Públicas.	286
Comisión de Coordinación financiera de Actuaciones Inmobiliarias y Patrimoniales.	287
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>291</b>
Esquema de organigrama y funciones de la Sociedad Estatal de Gestión Inmobiliaria de Patrimonio.	291
<b>PARTE OCTAVA.</b>	<b>297</b>
“Due diligence”. Precauciones de gestión y compra.	297
<b>Capítulo 16. Adquisición de inmuebles. Conceptos preliminares.</b>	<b>297</b>
1. Adquisición de inmuebles. Conceptos preliminares.	297
2. ¿Qué diferencia una “Due Diligence” de una Auditoria Legal Inmobiliaria?	297
3. ¿Cuáles son los objetivos de la “Due Diligence Inmobiliaria”?	298



4. ¿Cuál es la finalidad de la “Due Diligence Inmobiliaria”?	298
5. ¿Qué aspectos deben analizarse para garantizar el éxito de la operación?	299
6. ¿Qué es el “Data Room”?	299
<b>Capítulo 17. Compra de inmuebles a través de sociedades.</b>	<b>301</b>
1. Compra de inmuebles a través de sociedades.	301
2. Escrituras y otros documentos.	302
<b>Capítulo 18. “Due Diligence” Inmobiliaria. Proceso de compra y precauciones.</b>	<b>307</b>
1. Elementos personales.	307
2. Elementos reales.	316
3. Elementos formales. Escritura pública, registro de la propiedad y catastro.	329
<b>Capítulo 19. “Due Diligence Urbanística”.</b>	<b>350</b>
1. Primera aproximación a la información urbanística.	350
2. La viabilidad económica de un proyecto urbanístico (Estudio de viabilidad de una promoción inmobiliaria).	353
3. Aspectos urbanísticos que deben aparecer en la escritura pública.	362
4. Datos personales del titular de los derechos urbanísticos.	363
5. Aspectos urbanísticos de los inmuebles.	363
6. Licencias.	366
a) Licencia de obra mayor por consolidación de edificios.	369
b) Licencia de obra mayor por nueva edificación.	369
c) Licencia de obra mayor por rehabilitación de edificios.	369
d) Licencia de obra mayor por restauración de edificios.	369
7. Documentación a aportar a la autoridad en materia de licencias.	372
8. Tasa por licencia de obras.	375
9. Certificación de la finalización de las obras.	376
10. Documentación necesaria para solicitar licencia de segregación.	377
11. El aprovechamiento urbanístico. La compra de “aprovechamientos urbanísticos”.	377
<b>Capítulo 20. “Due Diligence de edificación”.</b>	<b>381</b>
1. “Due Diligence” de adquisición de terrenos para su posterior edificación.	381
2. Condiciones para poder edificar una parcela.	382
3. Condiciones de situación y forma de los edificios.	383
5. Control del Proyecto.	390
6. La documentación que se debe entregar al promotor a la conclusión de las obras.	390
7. La importancia del acto de recepción de las obras en relación a la responsabilidad de los riesgos cubiertos por el seguro.	391



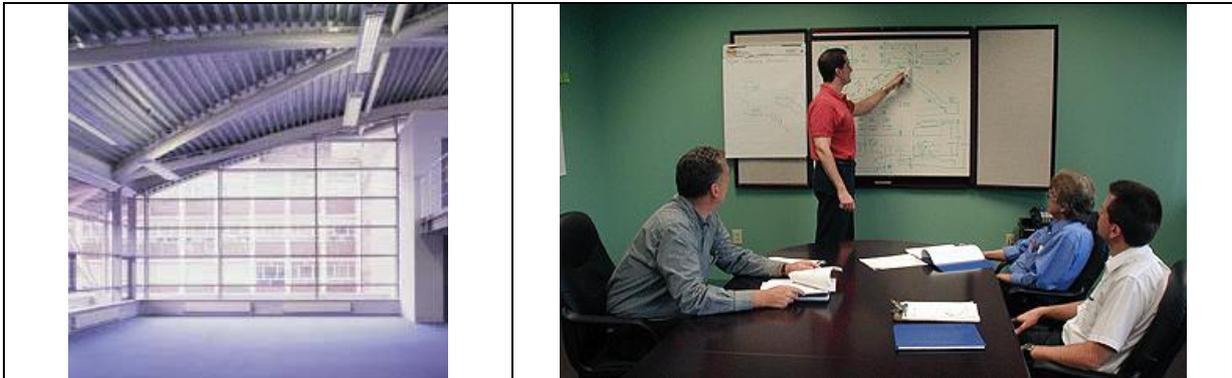
8. Seguros de la construcción. _____	393
9. Libro del edificio _____	396
<b>Capítulo 21. “Due Diligence fiscal” de los inmuebles. _____</b>	<b>398</b>
1. Impuestos Directos. _____	398
2. El impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. _____	398
Documentación a solicitar en el Impuesto de la Renta (IRPF) y Retenciones. _____	399
Documentos a examinar en supuestos de no residentes: _____	399
3. El Impuesto sobre Sociedades: Régimen General de Residentes. _____	399
Documentos a examinar en el Impuesto sobre sociedades _____	400
4. El Impuesto sobre el Valor Añadido. _____	401
5. El Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. _____	404
6. Impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana. _____	408
7. Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITP y AJD). _____	411
8. Impuesto sobre actividades económicas. _____	412
9. Inspecciones fiscales. Actuaciones ante la Administración. _____	412
<b>Capítulo 22. Adquisición de inmuebles sometidos a juicio o litigios. _____</b>	<b>414</b>
1. Acciones para proteger la Propiedad (deslindes, reivindicatorias, etc.). _____	414
2. Litigios _____	414
3. Documentos a solicitar. _____	415
4. Mención especial a la existencia de expedientes expropiatorios. _____	416
<b>CHECK-LIST _____</b>	<b>418</b>
Principales aspectos fiscales y jurídicos que se tienen que considerar en las diferentes fases de la Gestión del Patrimonio Inmobiliario _____	418
Aspectos a tener en cuenta en la adquisición de inmuebles Fórmulas de financiación _____	418
Enajenación: posterior venta y/o alquiler de los inmuebles _____	418
<b>PARTE NOVENA _____</b>	<b>419</b>
Tasación y valoración del patrimonio inmobiliario. _____	419
<b>Capítulo 23. Tasación y valoración del patrimonio inmobiliario. _____</b>	<b>419</b>
1. El régimen legal de las valoraciones. _____	419
Real Decreto Legislativo 7/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Suelo y Rehabilitación Urbana. _____	419
Artículo 34. Ámbito del régimen de valoraciones. _____	419
Artículo 35. Criterios generales para la valoración de inmuebles. _____	420
Artículo 36. Valoración en el suelo rural. _____	421
Artículo 37. Valoración en el suelo urbanizado. _____	422
Artículo 38. Indemnización de la facultad de participar en actuaciones de nueva urbanización. _____	423



Artículo 39. Indemnización de la iniciativa y la promoción de actuaciones de urbanización o de edificación. _____	424
Artículo 40. Valoración del suelo en régimen de equidistribución de beneficios y cargas. ____	425
Artículo 41. Régimen de la valoración. _____	425
<b>REGLAMENTO DE VALORACIONES DE LA LEY DE SUELO</b> _____	<b>425</b>
Real Decreto 1492/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de valoraciones de la Ley de Suelo. _____	425
<b>2 El informe de valoración de inmuebles. La labor documentalista del perito tasador y las sociedades de tasación.</b> _____	<b>431</b>
<b>3. ¿Qué se entiende por valor? Clases de valor. El valor de mercado y su relación con las edificaciones y el urbanismo.</b> _____	<b>432</b>
<b>4. Técnicas y procedimientos valoración del suelo: Estudios de viabilidad del suelo. El cálculo y formalización del valor de tasación. Introducción a la Orden ECO/805/2003, de 27 de marzo.</b>	<b>441</b>
<b>5. Métodos de cálculo de la Orden ECO/805/2003, de 27 de marzo. ¿Qué debe saber un inversor? ¿Qué documentación se precisa para la tasación? Metodología de la valoración. Problemática particular en función del tipo de inmueble.</b> _____	<b>447</b>
Orden EHA/564/2008, de 28 de febrero. _____	460
<b>6. El certificado de tasación o informe de valoración de inmuebles (situación administrativa, características físicas de la finca, datos registrales, servidumbres, planos de edificación y urbanísticos, valoración económico financiera, etc.).</b> _____	<b>462</b>
<b>CHECK-LIST</b> _____	<b>475</b>
Tasación y valoración del patrimonio inmobiliario. _____	475
¿Cómo puede incrementarse el valor de los activos inmobiliarios a través de una adecuada tasación y valoración? _____	475
Principales aspectos que hay que tener en cuenta en la valoración de activos inmobiliarios _____	475
Normativa aplicable en la valoración _____	475
¿Cuáles son los principales métodos de valoración? _____	475
Baremos de valoración en los diferentes tipos de inmuebles _____	475
<b>PARTE DÉCIMA.</b> _____	<b>476</b>
<b>Formularios de gestión patrimonial.</b> _____	<b>476</b>
<b>1. Supuesto especial de “Due Diligence” urbanística de un proyecto básico apto para licencia y pendiente de visado urbanístico.</b> _____	<b>476</b>
<b>2. Modelo de ficha urbanística de un proyecto de obra.</b> _____	<b>479</b>
<b>3. Modelo de cédula urbanística.</b> _____	<b>481</b>



## ¿QUÉ APRENDERÁ?



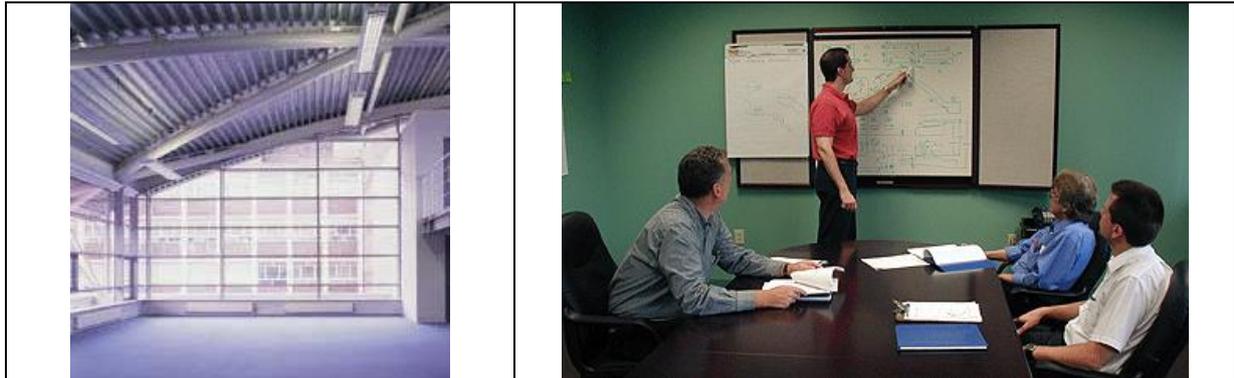
- **Property Management. Gestión del Patrimonio Inmobiliario.**
- **Gestión económica y financiera del patrimonio inmobiliario.**
- **Gestión de organización de espacios.**
- **Gestión de servicios de mantenimiento.**
- **Gestión del inventario patrimonial.**
- **La gestión integral de patrimonios**
- **Dirección de Gestión de Patrimonios Inmobiliarios. El client management.**
- **El management inmobiliario integral. Contract Management Inmobiliario.**



## PARTE PRIMERA.

*Property Management. Gestión del Patrimonio Inmobiliario.*

### Capítulo 1. ¿Qué es la Gestión del Patrimonio Inmobiliario? Property Management.



#### 1. ¿Qué es el Property Management o gestión de patrimonios inmobiliarios?

---

**El Property Management es la gestión de patrimonios inmobiliarios para maximizar sus beneficios netos y aumentar su valor.**

---