



CURSO/GUÍA PRÁCTICA

GESTIÓN DEL PATRIMONIO

INMOBILIARIO

PROPERTY ASSET MANAGEMENT



Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	27
Introducción	28
PRELIMINAR	30
El Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario) en 12 preguntas y respuestas.	30
1. ¿Qué es el Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario)?	30
a. Una definición tradicional del Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario)	30
b. Una nueva definición obsoleta de gestión inmobiliaria	31
c. El cambio tecnológico ha cambiado el concepto de Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario).	32
d. Una definición actualizada del Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario) comprende la Inteligencia artificial.	33
2. ¿Cómo ha evolucionado el Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario)?	33
a. Hace un siglo, se le llamaba "el Cobrador de alquileres"	33
b. Todo cambió con la gran depresión del 29, cuando los ayuntamientos se convirtieron en propietarios de inmuebles que no querían los bancos.	33
c. Hoy en día una ciencia administrativa y es el área de especialización de más rápido crecimiento dentro del sector inmobiliario.	34
d. Y llegó la especialización por sectores del Property Management	35
3. ¿Cuál es la diferencia entre el Property Management (gestión de activos inmobiliarios) y el Asset Management (gestión financiera de activos inmobiliarios)?	35
a. Los Asset Managers (gestores financieros de activos inmobiliarios) se enfocan en el panorama general estratégico a largo plazo de maximizar el valor de cada propiedad de alquiler y obtener el mayor retorno de la inversión (ROI) para el propietario.	35
b. Responsabilidades básicas de un Asset Manager (gestor financiero de activos inmobiliarios)	35
c. Tres fases de la gestión de inversiones inmobiliarias	36
Adquisición del inmueble	37
Mantenimiento del inmueble en cartera	37
d. Reposición de activos inmobiliarios	38
e. Carteras inmobiliarias	39
f. ¿Por qué contratar un Asset Manager además de un Property Manager?	40
4. ¿Quién necesita un Property Manager?	40
a. Un propietario inmobiliario que necesita una gestión profesionalizada.	40
b. Los propietarios contratan empresas de gestión de propiedades inmobiliarias por diversas razones.	41
c. ¿Qué es una empresa de Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario)?	41
d. Contratar una empresa de Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario) es caro, pero en qué casos es necesario.	41
5. ¿Es recomendable externalizar el Property Management (gestión de la propiedad inmobiliaria)?	43
a. La subcontratación del Property Management es una tendencia creciente	43
b. Subcontratar la administración de propiedades puede tener sentido operativo y financiero.	43
c. La tecnología de servicios inmobiliarios está en constante evolución.	43
6. ¿Qué ventajas ofrece una empresa de Property Management (gestión de activos inmobiliarios)?	43
a. El Property Management (gestión de la propiedad) es el proceso para establecer la estrategia inmobiliaria global.	43
b. Calcular, revisar y pronosticar cambios en el valor de la propiedad inmobiliaria.	44

- c. El trabajo del Property Manager (gestor de activos inmobiliarios) es garantizar que el valor de cada propiedad se maximice durante su ciclo de gestión. _____ 44
- d. El Property Manager (gestor de activos inmobiliarios) respalda y proporciona datos para las solicitudes anuales de presupuesto operativo y de capital _____ 45
- e. El Property Manager (gestor de activos inmobiliarios) de hoy no es reconocible en comparación con el modelo anterior de hace 20 años. La tecnología ha cambiado todo. _____ 45
- f. Tarifas pueden variar desde menos del 1% hasta el 5% de los cobros en efectivo. _____ 45

7. ¿Qué beneficios básicos ofrece contratar una empresa de Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario)? _____ 46

- a. Ahorrar tiempo _____ 46
- b. Pasarles la responsabilidad de la gestión inmobiliaria. _____ 46
- c. Conseguir arrendatarios de calidad _____ 46
- d. Desocupaciones inmobiliarias más breves _____ 47
- e. Menores costes de mantenimiento _____ 47
- f. Profesionalizar las relaciones con los arrendatarios. _____ 47

8. ¿Qué hace un Property Manager (Gestor de activos inmobiliarios)? _____ 48

- a. Property Manager (Gestor de activos inmobiliarios), una profesión con muchas facetas. _____ 48
- b. Cobro de alquiler _____ 48
- c. Mantenimiento regular de la propiedad _____ 49
- d. Tratar con los morosos _____ 50
- e. Marketing inmobiliario _____ 50
- f. Contabilidad _____ 50

9. ¿Cuáles son los tipos de Property Managers (Gestores de activos inmobiliarios)? _____ 50

- a. Profesionales inmobiliarios que prestan de modo accesorio servicios de gestión. _____ 50
- b. Property Manager de Activos inmobiliarios comerciales _____ 51
- c. Property Manager de Activos inmobiliarios residenciales _____ 51

10. ¿Cuáles son las responsabilidades de un Property Manager? _____ 52

- a. Las responsabilidades de un Property Manager _____ 52
- b. Supervisión diaria de bienes inmuebles residenciales, comerciales o industriales _____ 52
- c. Comprensión de las leyes y reglamentos de propietarios e arrendatarios. _____ 53
- d. Gestión de solicitudes de mantenimiento y reparaciones inmobiliarias. _____ 53
- e. Marketing inmobiliario _____ 53
- f. Gestión de arrendatarios _____ 54
- g. Gestión del alquiler _____ 54
- h. Supervisión de otros empleados _____ 55
- i. Gestión del presupuesto _____ 55
- j. Gestión de impuestos _____ 55

11. ¿Cómo funciona el Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario)? _____ 55

- a. Los Property Managers (Gestores de activos inmobiliarios) gestionan todo lo que ocurre a diario en una propiedad de alquiler. _____ 55
- b. Configuración de alquiler _____ 56
- c. Cobro de alquiler _____ 56
- d. Evaluación de Arrendatarios _____ 56
- e. Mantenimiento inmobiliario _____ 56
- f. Gestionar el presupuesto _____ 57

12. ¿Puede entenderse el Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario) sin el software de gestión inmobiliaria? _____ 57

- a. El software de Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario) online, las soluciones móviles basadas en la nube y los servicios digitales. _____ 57
- b. Las nuevas herramientas de software permiten nuevos modelos comerciales de valor agregado y estrategias de precios. Airbnb es un ejemplo. _____ 58
- c. Automatización de servicios inmobiliarios, 5G e IoT y experiencia _____ 58
- d. ¿Qué es el software de Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario)? _____ 58
- e. ¿Cuáles son las funciones básicas? _____ 59
 - Comercialización _____ 59
 - Gestión de arrendamiento _____ 59

Rendimiento de la cartera inmobiliaria	59
f. ¿Cuándo es necesario el software?	59
Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario) residenciales	60
Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario) comerciales	60
Empresas de inversión inmobiliaria. SOCIMIs/REIT	60
g. ¿Cuáles son los diferentes tipos de software de Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario)?	60
Residencial	60
Comercial	60
Minorista	61
Inversión	61
Asociaciones de propietarios de viviendas	61
Administración general de inmuebles	61
Vivienda pública	62

PARTE PRIMERA. 63

Gestión del Patrimonio Inmobiliario. Property Management. 63

Capítulo 1. ¿Qué es la Gestión del Patrimonio Inmobiliario? Property Management. 63

1. ¿Qué es el Property Management o gestión de patrimonios inmobiliarios? 63

El Property Management es la gestión de patrimonios inmobiliarios para maximizar sus beneficios netos y aumentar su valor. 63

- a. Property Management 63
- b. Asset Management. Gestión de activos 63
- c. Property Asset Management 65

2. Características del Property Management o gestión de patrimonios inmobiliarios. 65

a. Aumentar el valor de los activos inmobiliarios mediante soluciones para su administración. 65

Las claves son la eficiencia operativa, reducción de costes y excelencia de servicios. 65

b. Es una herramienta estratégica del valor patrimonial inmobiliario. 67

¿Qué es la estrategia del valor patrimonial inmobiliario? 67

Mejor gestión de la propiedad a través de la estrategia 67

Beneficios clave de la estrategia de administración de propiedades: 67

c. El ROI de la estrategia 68

¿Qué es el ROI (retorno de la inversión)? 68

¿Cómo calcular el ROI? 68

3. ¿Por qué gestionar el patrimonio? ¿En qué consiste? 69

a. Planificación 69

¿Qué es un plan de gestión de la propiedad? 69

¿Por qué debo crearse un plan de gestión? 69

¿Qué es un Plan de Gestión de la Propiedad? 69

¿Cómo desarrollar un plan? 70

b. Jerarquizar imprevistos y necesidades de los inmuebles. 71

¿Qué es la gestión de contingencias? 71

Objetivo 71

Identificación de vulnerabilidades 72

Amenaza 72

Planificación de contingencias 72

c. Equilibrar el patrimonio inmobiliario y en su caso diversificar. 72

d. Dar liquidez a los activos inmobiliarios. 74

Estrategia de compra y retención 75

Rehabilitación edificatoria y reventa 75

Reventas inmediatas 75

El crowdfunding inmobiliario 75

El índice de liquidez 75

e. Gestión ágil y adaptable a los cambios inmobiliarios. 76

¿Qué es el sector inmobiliario ágil? 76



¿Qué es la flexibilidad de una inversión inmobiliaria?	76
El futuro de los edificios es flexible y resistente	77

Capítulo 2. Funciones del Property Management o gestión de patrimonios inmobiliarios. 79

1. Dirección y administración del patrimonio inmobiliario.	79
a. Site Manager. Administración del inmueble (gestor de un centro comercial, gestor de un hotel, gestor de bloque de apartamentos, etc.).	79
b. Property Manager. Gestor de administración de inmuebles.	80
c. Regional Real Estate Property Manager. Gestor regional de administración de inmuebles.	80
d. Real Estate Property Asset Manager. Gestor de activos inmobiliarios.	80
e. Real Estate Portfolio Manager. Gestor de cartera inmobiliaria.	81
f. Real Estate Executive Property Manager. Gerente ejecutivo de propiedades inmobiliarias.	82
2. Funciones de dirección y administración del patrimonio inmobiliario.	82
a. Gestión Financiera. Análisis de inversiones. Sistemas de información. Reducción de costes	82
Aumentar el valor de la propiedad.	82
Cumplir con los objetivos del propietario.	82
Desarrollar e implementar planes de marketing.	82
Negociar términos y contratos de arrendamiento.	82
Preparar presupuestos integrales y proyecciones de flujo de caja.	83
Comunicarse con propietarios e inversores.	83
b. Gestión de Recursos Humanos. Relaciones humanas. Reglamentación laboral. Evaluación de lugares de trabajo y rendimientos. Motivación. Formación	83
c. Gestión de la Calidad. Calidad de los servicios y de los proveedores. Gestión de las reclamaciones. Medida de la satisfacción de los clientes	83
d. Gestión de Compras. Compras, contrataciones, suministros. Ciclo de preparación y Realización de la compra. Indicadores de eficiencia	83
e. Outsourcing. Evaluación. Riesgos. Actividades a externalizar	83
Desarrollar un plan de gestión para operar las propiedades.	83
Desarrollar y administrar un programa de mantenimiento.	83
Evaluar, minimizar y mitigar el riesgo.	84
Desarrolla un plan de procedimientos de emergencia.	84
f. Información de gestión. Estructura de costes. Parámetros básicos de medición y evaluación de la gestión	84
3. Gestión económica y financiera del patrimonio inmobiliario.	84
a. La gestión de activos tiene como objetivo atender al valor de mercado	84
b. Los inmuebles como activo de inversión	85
c. Carteras inmobiliarias	86
4. Análisis Financiero de Inversiones.	86
5. Planificación y control económico financiero para la gestión inmobiliaria.	87
6. Gestión de organización de espacios.	87
Gestión del espacio	87
Control del uso del espacio	87
Space Planning	87
7. Gestión de servicios de mantenimiento.	88
8. Gestión del inventario patrimonial.	88
a. Gestión, administración, representación y defensa extrajudicial y control del patrimonio inmobiliario.	89
Régimen jurídico de los inmuebles.	89
Gestión y gestiones administrativas y registrales.	89
Negociación de arrendamientos de bienes inmuebles.	89
Representación y defensa extrajudicial y control del patrimonio	89
Control y régimen patrimonial de los edificios.	89
Optimización de la utilización de los inmuebles.	89
Coordinación, planificación y ejecución de las inversiones para construcción y reforma de edificios.	89

La dirección y administración de los edificios de servicios múltiples.	90
b. Inventario inmobiliario.	90
c. Subcontratación o "outsourcing"	90
d. Contratación de bienes y servicios	91
Gestión de contratos/Outsourcing/SLA	91
e. Gestión de los servicios técnicos y de mantenimiento.	92
f. Gestión de la seguridad	92
9. Tasa de ocupación o desocupación inmobiliaria.	93
a. ¿Qué son las tasas de ocupación y desocupación inmobiliarias?	93
b. Cálculo de tasas de desocupación y ocupación	93
c. Análisis	94
d. ¿Cómo interpretar la tasa de desocupación?	95
10. Relación rentabilidad riesgo en el sector inmobiliario.	95
a. Formas de calcular el retorno de la inversión (Return on Investment (ROI))	96
El método del coste	96
El método de desembolso directo	96
b. ¿Qué es un buen retorno de la inversión para los inversores inmobiliarios?	97
11. Seguridad del arrendatario/renta.	97
a. Contrato de alquiler	97
b. Rentas por Alquiler	97
c. Control de gastos.	98
d. Seguimiento Cobro de Rentas.	98
e. Reclamaciones.	98
12. Estrategia de mercado: comprar, vender o mantener.	98
a. Ventajas de comprar y mantener inmuebles	98
Ingresos de alquiler recurrentes mensuales	99
Valorización de la propiedad a largo plazo	99
Cobertura potencial contra la inflación	99
Comprar y mantener ofrece un alto ROI	100
b. Inconvenientes de comprar y mantener inmuebles	100
Falta de liquidez	100
Gestión de la propiedad	100
Ciclos de mercado	100
Preferencias de zonas	100
13. Valoración actualizada del inmueble.	101
a. Medir el valor de la inversión inmobiliaria con la tasa de capitalización	101
¿Qué es la tasa de capitalización?	101
¿Cómo calcular la tasa de capitalización?	101
Ejemplos de tasa de capitalización	102
Usos y limitaciones de la tasa de capitalización	102
¿Qué hace que una tasa de capitalización sea buena o mala?	103
¿Qué factores afectan la tasa de capitalización?	103
Tipo de propiedad	103
Valor de la propiedad	104
Potencial de alquiler	104
b. Flujo de efectivo descontado (Discounted Cash Flow (DCF))	104
¿Qué es el flujo de efectivo descontado (Discounted Cash Flow (DCF))?	104
¿Cómo funciona el flujo de caja descontado (DCF)?	104
Ventajas e inconvenientes del flujo de caja descontado (DCF)	105
Ventajas	105
Inconvenientes	105
c. La tasa interna de retorno (TIR) (Internal Rate of Return (IRR))	106
¿Qué es la tasa interna de retorno (TIR)?	106
¿Cómo calcular el TIR?	106
TIR frente a retorno de la inversión (ROI)	107
Limitaciones de la TIR	107

Invertir basado en la TIR	108
14. El Contract Management Inmobiliario	108
a. ¿Qué es el Contract Management Inmobiliario?	108
b. ¿Qué hace el Gestor de contratos inmobiliarios?	108
c. Fases del Contract Management Inmobiliario.	109
Capítulo 3. La gestión de patrimonios inmobiliarios desde la perspectiva de una gran empresa. Corporate real estate.	110
1. Los inmuebles corporativos (CRE). Corporate Real Estate (CRE)	110
a. Concepto de inmuebles corporativos (CRE). Corporate Real Estate (CRE)	110
b. La externalización de la gestión de los inmuebles corporativos.	111
2. ¿Cuáles son las responsabilidades del gestor corporativo de inmuebles?	112
a. Gestión corporativa de los inmuebles. Corporate real estate management.	112
b. Planificación y previsión del espacio	112
c. Contabilidad espacial y análisis de costes.	112
d. Realización de un análisis de coste-beneficio	113
e. Mejorar la experiencia de los empleados y los arrendatarios	113
f. Supervisar el diseño del edificio, la construcción y los proveedores.	113
g. Gestión de tecnología inmobiliaria. Proptech inmobiliario.	114
3. Características de los inmuebles corporativos	114
a. Inmueble adaptado al negocio.	114
b. Clasificaciones de los inmuebles corporativos.	115
Propiedad estratégica	115
Propiedad central	115
4. Estrategia Inmobiliaria Corporativa (CRE)	115
a. El valor significativo de los inmuebles	115
b. Roles del inmueble corporativo	116
c. Formulación de Estrategias CRE	116
d. Estrategias de reestructuración empresarial y real estate corporativo	117
Reestructuración de la cartera de negocios	118
e. Reestructuración financiera	119
Reestructuración orgánica	120
Reestructuración operativa	120
f. Técnicas de reorganización y reestructuración empresarial inmobiliaria	120
Desinversión inmobiliaria	120
Razones para las desinversiones inmobiliarias	121
1) Hipótesis de las operaciones perdedoras	121
2) Hipótesis de la buena noticia para el VAN	122
3) Hipótesis de malas noticias	122
4) Hipótesis de transferencia de riqueza	122
g. Adquisiciones de carteras inmobiliarias corporativas	122
5. La primera regla: elegir dónde debe localizarse la empresa.	123
a. Cada empresa un destino.	123
b. Dimensionar las necesidades.	124
c. ¿Comprar o alquilar?	125
6. Caso práctico de Estrategia Inmobiliaria Corporativa (CRE) de una inmobiliaria patrimonialista con oficinas de alto standing en Barcelona, Madrid y París.	125
a. Valor significativo de los inmuebles	125
b. Roles del inmueble corporativo	125
c. Formulación de Estrategias CRE	126
d. Estrategias de reestructuración empresarial y real estate corporativo	126
e. Reestructuración de la cartera de negocios	126
Reestructuración financiera	126
Reestructuración orgánica	126
Reestructuración operativa	127
f. Técnicas de reorganización y reestructuración empresarial inmobiliaria	127

Desinversión inmobiliaria	127
Razones para las desinversiones inmobiliarias	127
Hipótesis de la buena noticia para el VAN	127
Hipótesis de malas noticias	127
Hipótesis de transferencia de riqueza	127
g. Adquisiciones de carteras inmobiliarias corporativas	128
Capítulo 4. ¿Cómo sacar todo el partido a un inmueble?	129
1. Gestión de inmuebles corporativos para crear valor.	129
a. Posibilidades de mejora de la gestión corporativa inmobiliaria.	129
Mejora de la distribución del espacio	129
Mejora del coste por metro cuadrado.	129
Posibilidades de reubicación	129
Amortiguar los riesgos inmobiliarios	129
b. Cuadro de mando de eficacia inmobiliaria (real estate scorecard)	130
c. Determinar las funciones del inmueble corporativo.	131
¿Qué trabajo se realizará en el inmueble?	131
¿Cuánto tiempo está en uso el inmueble?	131
¿Dónde localizarse para superar a la competencia?	131
d. Análisis detallado de los inmuebles corporativos	132
e. Big Data inmobiliario	133
f. Auditoría del espacio que necesita la empresa.	134
g. Modelos de escenarios.	135
h. Acomodar el cambio	135
2. Las tendencias actuales de gestión de inmuebles corporativos	135
a. Proptech inmobiliario.	135
b. Oficinas	135
Las oficinas cambiarán, pero no cerrarán.	135
c. Retail. Comercial	136
d. Inmobiliario corporativo industrial	136
Automatización industrial. Robotización de las naves industriales.	136
Logística	136
Prevención de riesgos laborales	137
Outsourcing industrial.	138
3. Remodelación de los espacios	139
4. La decisión de reubicación	140
5. Caso práctico de gestión de inmuebles corporativos para crear valor.	140
a. Posibilidades de mejora de la gestión corporativa inmobiliaria	140
Mejora de la distribución del espacio	140
Mejora del coste por metro cuadrado	141
Posibilidades de reubicación	141
Amortiguar los riesgos inmobiliarios	141
b. Cuadro de mando de eficacia inmobiliaria (real estate scorecard)	141
c. Determinar las funciones del inmueble corporativo	141
d. Análisis detallado de los inmuebles corporativos	142
e. Big Data inmobiliario	142
f. Auditoría del espacio que necesita la empresa	142
g. Modelos de escenarios	142
h. Acomodar el cambio	142
PARTE SEGUNDA	144
Internal Property Management. Gestión integral INTERNA de patrimonios inmobiliarios.	144
Capítulo 5. Property management interno (managing assets in-house). Gestión inmobiliaria interna.	144
1. Tendencia hacia la gestión interna de activos inmobiliarios (managing assets in-	

house).	144
2. Ventajas e inconvenientes de la gestión interna de activos inmobiliarios (managing assets in-house).	145
a. Ventajas	145
b. Desventajas	146
Los riesgos de gestión y la responsabilidad de un gestor interno o externo.	146
Economías de escala	146
Gestores inmobiliarios cualificados	147
3. Fundamentos para elegir entre la gestión inmobiliaria interna o externa (in-sourcing versus out-sourcing).	148
a. Los costes	148
b. Armonización	148
c. Capacidades de gobernanza	149
d. Economías de escala	149
Ratio de gastos de gestión (management expense ratio MER)	150
Limitaciones de capacidad con gerentes externos	150
Beneficios de retorno	150
e. Ventaja competitiva	150
f. ¿Es la gestión interna (in house) el futuro de los grandes propietarios de activos inmobiliarios?	151
g. La gestión de activos internos (managing assets in-house) no es sencilla	152
h. El tamaño de los activos inmobiliarios es un factor clave para determinar si la gestión de activos interna (managing assets in-house) es viable.	153
3. Estructuras de la gestión inmobiliaria interna o externa (in-sourcing versus out-sourcing).	153
a. Gerente interno dedicado (Dedicated internal manager)	153
b. Híbrido: gestores internos y externos	154
Totalmente integrado	154
Parcialmente integrado	154
Segmentado	154
c. Coinversión	155
d. Partnership. Asociación.	155
4. Caso práctico de un inversor inmobiliario que tiene que optar entre Estructuras de la gestión inmobiliaria interna o externa (in-sourcing versus out-sourcing).	156
a. Gerente interno dedicado (Dedicated internal manager)	156
Ventajas	156
Desventajas	156
b. Híbrido gestores internos y externos	156
Ventajas	157
Desventajas	157
c. Coinversión	157
Ventajas	157
Desventajas	157
d. Partnership. Asociación.	158
Ventajas	158
Desventajas	158
PARTE TERCERA	159
External Property Management. Gestión integral EXTERNA de patrimonios inmobiliarios.	159
Capítulo 6. La consultoría inmobiliaria a inversores e inmobiliarias patrimonialistas.	159
1. Estrategia de creación de valor basado en la gestión activa inmobiliaria.	159
2. ¿Qué servicios puede prestar el consultor al inversor o inmobiliaria patrimonialista?	160

a. Metodología global de gestión eficaz de inmuebles de alta calidad.	160
Procesos de gestión de la cartera inmobiliaria (evaluación integral de la propiedad, una estrategia de ocupación y un plan de cartera)	160
b. Capacitación sobre nuevos procesos (know how de gestión inmobiliaria)	160
Equipo de gestión de cartera (diferente de gestión de activos)	160
Medidas de rendimiento	160
1. Creación y adición de medidas estándar de desempeño de inmuebles	161
2. Medidas relacionadas con la ejecución	161
3. Medidas de rendimiento relacionadas con la gestión de la transición a un nuevo modelo de negocio.	161
Tecnología	161
3. Esquema del plan de cartera inmobiliaria	162
a. Visión general de la cartera	162
b. Planes de la cartera inmobiliaria	162
Plan de cartera de adquisición/reubicación	162
Plan de cartera corporativa	162
Planes de cartera de inversiones	163
Estudios de mercado y estrategia de monetización	163
4. Principales elementos en el desarrollo y administración del plan	164
5. Evaluación de la propiedad	164
a. Datos de evaluación de la propiedad inmobiliaria.	164
b. Utilización	165
c. Valor de coste	165
Mayor y mejor uso	165
Valor de mercado	166
Renta de mercado	166
Renta contractual	166
6. Desarrollo de estrategia de ocupación	166
a. El proceso de planificación de la ocupación	166
b. Recomendaciones	167
7. Elementos del plan de cartera inmobiliaria	167
a. Revisión de cartera inmobiliaria	167
b. Respuesta de la cartera inmobiliaria	167
8. Otras estrategias de ocupación	168
a. Plan de cartera excedente / inversión	168
b. Estrategia de cartera	168
c. Planificación de cartera	168
d. Estrategia formal para cada activo	168
e. Integración de la Investigación	168
f. Creación de comités	169
9. Esquema de una estrategia de cartera de inversión típica	169
a. Objetivos principales	169
b. Metas secundarias	169
c. Criterios de inversión	169
d. Elementos clave de una estrategia de activos	170
10. Elementos específicos del tipo de estrategias de activos	170
a. Hoteles	171
b. Edificios de oficinas	171
11. Estrategia de maximización de ingresos	171
a. Due Diligence	171
b. Tasación del valor de mercado	172
c. Análisis de venta/arrendamiento	172
d. Proceso de disposición/arrendamiento	172
e. Consolidación en un plan de cartera	172

12. Plan de cartera – excedentes / propiedades de inversión	172
13. Revisión de cartera por arrendamientos	173
a. Política de arrendamiento	173
b. Usos compatibles	174
c. Supuestos de tasación	174
d. Responsabilidad de mantenimiento	174
e. Mejoras a la propiedad arrendada	174
f. Subarriendos	175
g. Extensiones de arrendamientos	175
h. Intereses de reversión	175
14. Evaluación de Riesgo Empresarial de los fondos inmobiliarios (REIT/Socimi)	175
a. Calidad y estabilidad de las propiedades mantenidas	176
Zonas de inversión inmobiliaria	176
Usos de los inmuebles	176
Tamaño de las propiedades	177
Años desde la construcción (especificaciones de las instalaciones)	177
Tipo de propiedad	177
Tasas de ocupación	177
b. Diversificación de cartera	178
Diversificación de propiedades	178
Diversificación de arrendatarios	178
Diversificación geográfica	179
Diversificación del uso	179
c. Crecimiento externo (inversión)	179
d. Crecimiento interno (gestión)	180
e. Consideraciones medioambientales ESG	180
Factores ambientales	181
f. Factores sociales	181
g. Factores de gobernanza	181
15. Evaluación de Riesgo Financiero	181
a. Control de apalancamiento. Ratio préstamo-valor (Loan-to-value ratio)	182
b. Nivel de flujo de efectivo (rentabilidad)	183
c. Duración de la deuda: Plazo medio remanente al vencimiento	183
d. Riesgo de liquidez (riesgo de refinanciación)	183
e. Evaluación de Calificaciones de Emisión de Largo Plazo y Calificaciones de Corto Plazo	184
16. Aumentar el valor de una inmobiliaria patrimonialista (REIT/Socimi) mediante la gestión.	185
a. Gestión eficaz durante las obras con atención a arrendatarios	185
Invertir en software de administración de propiedades comerciales	185
b. Conocer el espacio	185
c. Plan Proactivo de Mantenimiento de la Propiedad	186
d. Mantener satisfechos a los arrendatarios	186
17. Beneficios de la intervención de una consultoría en la gestión inmobiliaria de grandes tenedores.	187
a. Técnicas de control financiero inmobiliario	187
b. Técnicas de control de costes (facility management)	187
c. Gestión de arrendatarios en casos de rehabilitación integral de edificios.	187
d. Mejora de comunicación con los arrendatarios	188
e. Aplicación del Property Management como responsable de implementar la gestión integral inmobiliaria.	188
Gestión de arrendatarios	188
Cobro de Rentas	188
Contratos de arrendamiento	188
Selección de arrendatarios	188
Quejas de arrendatarios	188
Solicitudes de reparación	188

Desalojo de Arrendatarios	189
Gestión del mantenimiento y las inspecciones de la propiedad	189
Gestión de control contractual, financiero y contable	189
18. Caso práctico de Estrategia de una socimi especializada en oficinas en la creación de valor basado en la gestión activa inmobiliaria.	189
a. Valor significativo de los inmuebles	189
b. Roles del inmueble corporativo	189
c. Formulación de Estrategias basadas en la gestión activa inmobiliaria	190
d. Estrategias de gestión activa inmobiliaria	190
Gestión de la cartera de inmuebles	190
Gestión financiera	190
Gestión operativa	191
Gestión de riesgos	191
e. Ejemplo de estrategia basada en la gestión activa inmobiliaria	191
f. Conclusiones	192
19. Caso práctico de una inmobiliaria patrimonialista que acomete varias estrategias inmobiliarias de ocupación.	192
a. Plan de cartera excedente / inversión	192
b. Estrategia de cartera	192
c. Planificación de cartera	192
d. Estrategia formal para cada activo	193
e. Integración de la Investigación	193
f. Creación de comités	193
20. Caso práctico de una socimi con una gran cartera de vivienda en Madrid y Barcelona que aplica una estrategia de maximización de ingresos.	193
a. Due Diligence	193
Ventajas	194
Desventajas	194
b. Tasación del valor de mercado	194
Ventajas	194
Desventajas	194
c. Análisis de venta/arrendamiento	194
Ventajas	194
Desventajas	195
d. Proceso de disposición/arrendamiento	195
Ventajas	195
Desventajas	195
e. Consolidación en un plan de cartera	195
Ventajas	195
Desventajas	196
21. Caso práctico de una inmobiliaria patrimonialista que realiza una revisión de cartera por arrendamientos.	196
a. Política de arrendamiento	196
b. Usos compatibles	196
c. Supuestos de tasación	196
d. Responsabilidad de mantenimiento	197
e. Mejoras a la propiedad arrendada	197
f. Subarriendos	197
g. Extensiones de arrendamientos	197
h. Intereses de reversión	198
i. Caso práctico aplicado	198
Política de arrendamiento	198
Usos compatibles	198
Supuestos de tasación	198
Responsabilidad de mantenimiento	199
Mejoras a la propiedad arrendada	199
Subarriendos	199



22. Caso práctico de Evaluación de Riesgo Empresarial de los fondos inmobiliarios (REIT/Socimi).	199
a. Calidad y estabilidad de las propiedades mantenidas	199
b. Diversificación de cartera	200
c. Crecimiento externo (inversión)	200
d. Crecimiento interno (gestión)	200
e. Consideraciones medioambientales ESG	200
f. Factores sociales	201
g. Factores de gobernanza	201

23. Caso práctico de Evaluación de Riesgo Financiero realizado por un inversor inmobiliario en oficinas	202
a. Control de apalancamiento. Ratio préstamo-valor (Loan-to-value ratio)	202
Ventajas	202
Desventajas	202
b. Nivel de flujo de efectivo (rentabilidad)	202
Ventajas	202
Desventajas	203
c. Duración de la deuda Plazo medio remanente al vencimiento	203
Ventajas	203
Desventajas	203
d. Riesgo de liquidez (riesgo de refinanciación)	203
Ventajas	203
Desventajas	204
e. Evaluación de Calificaciones de Emisión de Largo Plazo y Calificaciones de Corto Plazo	204
Ventajas	204
Desventajas	204

24. Caso práctico para poder aumentar el valor de una inmobiliaria patrimonialista (REIT/Socimi) mediante la gestión.	205
a. Gestión eficaz durante las obras con atención a arrendatarios	205
b. Conocer el espacio	205
c. Plan Proactivo de Mantenimiento de la Propiedad	205
d. Mantener satisfechos a los arrendatarios	206

25. Caso práctico para justificar los Beneficios de la intervención de una consultoría en la gestión inmobiliaria de grandes tenedores.	206
a. Técnicas de control financiero inmobiliario	206
b. Técnicas de control de costes (facility management)	206
c. Gestión de arrendatarios en casos de rehabilitación integral de edificios	207
d. Mejora de comunicación con los arrendatarios	207
e. Aplicación del Property Management como responsable de implementar la gestión integral inmobiliaria	207

Capítulo 7. El client management en la Gestión de Patrimonios Inmobiliarios. 209

1. Las 4 patas del client management inmobiliario: áreas técnica, comercial, de explotación económica y de atención al cliente.	209
a. ¿Qué es la Gestión de Clientes inmobiliaria (Client Management)?	209
b. La importancia de la gestión de clientes	209
c. Funciones de la gestión de clientes (Client Management)	210
d. Software de administración de clientes	210

2. El Client Management al cliente inmobiliario y sus arrendatarios. La ventaja de la externalización.	210
a. Una página web o acceso informático independiente para cada edificio gestionado.	211
b. Diferencias entre la gestión única (gestor de referencia) y la gestión funcional (expertos).	211

PARTE CUARTA 213

Property + Asset Management. El Property Asset Management de las Gestoras de patrimonios inmobiliarios.	213
--	------------



Capítulo 8. El Asset Management inmobiliario y su diferencia del Property Management _____ 213

1. Identificar los tipos de propiedades que deben incluirse en carteras de inversión inmobiliaria _____ 213
2. El plan de negocios de la inversión inmobiliaria. _____ 214
3. El equipo de gestión inmobiliario tras la compra del inmueble. _____ 215
4. Preparación del presupuesto _____ 216
 - a. ¿Qué es más importante el presupuesto o la mejora del valor inmobiliario? _____ 216
 - b. Aprobación de arrendamientos y mejoras de capital _____ 216
5. La eficiencia operativa. _____ 217
6. Conocimiento de mercado inmobiliario. _____ 217
7. Participar en las estrategias de salida (ventas de inmuebles no rentables). _____ 218
8. Reportar constantemente al inversor inmobiliario. _____ 219

Capítulo 9. Tipología del Real estate Asset Management. _____ 220

1. Gestores de activos inmobiliarios (asset managers) analíticos _____ 220
2. Gestores de activos inmobiliarios (asset managers) operativos _____ 221
3. Gestores de activos inmobiliarios (asset managers) transaccionales _____ 222
4. Gestores de activos inmobiliarios (asset managers) integrales. _____ 222

Capítulo 10. El management inmobiliario integral externo. Property + Asset Management. _____ 224

1. Especialización en la gestión inmobiliaria integral de proyectos inmobiliarios. _____ 224
 - a. Está aumentando el número de consultores inmobiliarios especializados en la gestión inmobiliaria integral de proyectos inmobiliarios. _____ 224
 - b. Inevitable interrelación de los diferentes roles y responsabilidades inmobiliarias. _____ 224
 - c. ¿Qué es la gestión inmobiliaria (Real estate Property Asset Management) subcontratada? _____ 225
 - d. ¿Por qué unir Real estate Property y Asset Management? _____ 225
 - 1) Property Management _____ 226
 - 2) Asset Management _____ 227
 - ¿Qué es una empresa de real estate asset management inmobiliarios (Asset Management)? _____ 227
 - Ventajas e inconvenientes de las empresas de real estate asset management _____ 227
2. El modelo de negocio de gestión de activos externos _____ 228
 - a. Contrato de asesoramiento de inversiones o gestión de activos inmobiliarios _____ 228
 - b. Alineación de intereses _____ 229
 - c. Servicios principales _____ 229
 - d. Servicios adicionales _____ 229
 - e. Modelos de tarifas de gestión de activos externos _____ 230
 - Activos en comisión de gestión _____ 230
 - Compensación basada en el desempeño _____ 230
 - Tarifas fijas _____ 230
 - Otros modelos de compensación _____ 231
3. Funciones generales de la subcontratación de servicios de gestión inmobiliaria (Property + Asset) _____ 231
 - a. Inspecciones de administración de propiedades subcontratadas _____ 231
 - b. Mantenimiento de la gestión de la propiedad (Property Management) _____ 231
 - c. Tareas administrativas de gestión de fincas subcontratadas _____ 232
 - d. Gestiones administrativas con los arrendatarios _____ 232
4. La gestión integral de patrimonios _____ 233
 - a. Fase de inversión inmobiliaria (identificación de inmuebles y momento de compra). _____ 233

b. Gestión de la propiedad (administración, arrendamientos, seguros)	234
c. Ejemplo de Programa informático para la gestión integral de inmuebles.	234
Gestión integral de inmuebles	234
1. Estructura de los inmuebles	234
2. Inmovilizado	234
3. Gestión de espacios	235
4. Gestión documental	235
d. Venta del inmueble (búsqueda de compradores y momento de venta)	235
5. Caso práctico de un proceso de gestión integral de patrimonios inmobiliarios.	235
a. Fase de inversión inmobiliaria (identificación de inmuebles y momento de compra).	235
Ventajas	235
Desventajas	236
b. Gestión de la propiedad (administración, arrendamientos, seguros)	236
Ventajas	236
Desventajas	236
c. Ejemplo de Programa informático para la gestión integral de inmuebles.	236
Ventajas	237
Desventajas	237
d. Venta del inmueble (búsqueda de compradores y momento de venta)	237
Ventajas	237
Desventajas	237

Capítulo 11. El asset management inmobiliario. ¿Cómo generar valor en la gestión de inmuebles? 238

1. ¿Qué es el asset management inmobiliario?	238
El asset management inmobiliario o una gestión proactiva de un inmueble puede incrementar notablemente los beneficios de cualquier propietario.	238
2. Diferencias entre el Asset Management inmobiliario y el Property Management.	238
Asset Management inmobiliario	238
Property Management	239
3. Fases del asset management inmobiliario.	240
4. Funciones del asset management inmobiliario.	240
a. Servicios de Gestión de Activos. Identificación y ejecución de oportunidades de creación de valor a través de iniciativas de expansión, renovación y reposicionamiento.	240
b. Vigilancia de la seguridad, la salud y el medio ambiente	240
c. Due diligence inmobiliaria. Investment Strategy and Advisory. Sustainability (due diligence, benchmarking, strategy for the asset, GRESB participation)	241
5. Funciones del Property Management	241
a. Servicios de Operaciones	241
b. Servicios de control de arrendamientos. Administrative Management.	241
c. Servicios de Investigación y Marketing. Research.	241
d. Servicios de Sostenibilidad. Sustainability.	242
Cumplimiento y evaluación de riesgos	242
Análisis de las deficiencias	242
Planes de eficiencia	242
Certificaciones externas como BREEAM en uso, ISO 14001 y OHSAS 18001	242
Estrategia de participación de las partes interesadas	243

Capítulo 12. Asset Management de centros comerciales. Inversión: compra y venta de centros comerciales. 244

1. Fase previa a la promoción del centro comercial	244
a. Búsqueda del suelo, inversor u oportunidad comercial.	244
b. Business Plan del centro comercial.	244
Costes de promoción	244
Rent roll del centro local por local.	244
Tenant Check	245

2. Fase de precomercialización	245
3. Fase de promoción	245
a. Comercialización	245
b. Gerencia del proyecto	245
c. Marketing del centro comercial.	246
d. Urbanismo del centro comercial.	246
e. Jurídico-legal del centro comercial.	246
f. Económico-financiero del centro comercial	246
g. Project Management del centro comercial	246
h. Arquitectura e Ingeniería del centro comercial	247
i. Coordinación obras de los operadores	247
4. Fase de explotación	247
a. Asset Management. Representación de la propiedad ante los agentes que lleven la gestión patrimonial y gerencia del centro comercial.	247
b. Reforma y reposicionamiento del centro.	247
c. Venta del centro comercial. Elaboración del dossier de venta.	248
5. Caso práctico de Asset Management de centros comerciales. Inversión compra y venta de centros comerciales.	248
a. Fase previa a la promoción del centro comercial	248
Búsqueda del suelo, inversor u oportunidad comercial	248
Business Plan del centro comercial	248
1. Costes de promoción	248
2. Rent roll del centro local por local	249
3. Tenant Check	249
b. Fase de precomercialización	249
c. Fase de promoción	249
Comercialización	249
Gerencia del proyecto	249
Marketing del centro comercial	249
Urbanismo del centro comercial	249
Jurídico-legal del centro comercial	249
Económico-financiero del centro comercial	249
Project Management del centro comercial	250
Arquitectura e Ingeniería del centro comercial	250
Coordinación obras de los operadores	250
d. Fase de explotación	250
Asset Management	250
Reforma y reposicionamiento del centro	250
e. Venta del centro comercial	250

Capítulo 13. Rentabilizar el patrimonio inmobiliario. Prima de riesgo de las rentabilidades inmobiliarias.

1. Prima de riesgo de las rentabilidades inmobiliarias (variables: impago de rentas, desocupación, depreciación y remodelación).	252
2. Prima de riesgos de centros comerciales (el problema de la renta variable – cíclico).	253
3. Prima de riesgo del sector hotelero.	254
Retorno directo bajo.	255
Renta variable alta, aunque volátil.	255
Revalorización media.	255
Riesgo (volatilidad) alto.	255
4. Prima de riesgo de inversión residencial (vivienda en alquiler).	255
5. Prima de riesgo de oficinas (mercado cíclico).	256
6. Prima de riesgos de suelo industrial (polígonos industriales y logísticos).	257



7. Prima de riesgos de garajes y aparcamientos.	258
Retorno directo (alto y creciente (mayor que inflación)).	259
Revalorización baja.	259
Riesgo (volatilidad) bajo.	259
Periodo maduración de la inversión largo.	259

8. Caso práctico de proceso para Rentabilizar el patrimonio inmobiliario. Prima de riesgo de las rentabilidades inmobiliarias.	260
Prima de riesgo de las rentabilidades inmobiliarias	260
Prima de riesgo de centros comerciales	260
Prima de riesgo del sector hotelero	260
Prima de riesgo de inversión residencial (vivienda en alquiler)	260
Prima de riesgo de oficinas	261
Prima de riesgo de suelo industrial	261
Prima de riesgo de garajes y aparcamientos	261

Capítulo 14. Estrategia inversora inmobiliaria. Equilibrio financiero (riesgo-rentabilidad) en el análisis de rentabilidad por alquiler o plusvalías. 262

1. Rentabilidad y riesgo.	263
2. Fondos propios y préstamos.	263
3. Estrategia inversora (mantenimiento o venta).	264
4. Diversificación y ubicación.	264
5. Caso práctico de aplicación de una estrategia inversora inmobiliaria. Equilibrio financiero (riesgo rentabilidad) en el análisis de rentabilidad por alquiler o plusvalías.	266
Rentabilidad y riesgo	266
Fondos propios y préstamos	266
Estrategia inversora (mantenimiento o venta)	266
Diversificación y ubicación	267
Ejemplo de estrategia inversora inmobiliaria	267

Capítulo 15. Estrategias inmobiliarias directas o indirectas (vehículos inversores interpuestos). 268

1. La flexibilidad de la inversión indirecta (vehículos inversores interpuestos)	268
2. Inversión inmobiliaria en función de la localización y el desarrollo urbanístico necesario.	269
3. Inversión inmobiliaria en función del Project finance y el nivel de riesgo.	269
4. Caso práctico de comparativa de varias estrategias inmobiliarias directas o indirectas (vehículos inversores interpuestos).	271
La flexibilidad de la inversión indirecta (vehículos inversores interpuestos)	271
Inversión inmobiliaria en función de la localización y el desarrollo urbanístico necesario	271
Inversión inmobiliaria en función del Project finance y el nivel de riesgo	272

PARTE QUINTA 273

Gestoras inmobiliarias y servicers.	273
--	------------

Capítulo 16. Las gestoras de patrimonios inmobiliarios (Real Estate asset managers) como modelo de negocio complementario y multifuncional. 273

1. ¿Qué servicios presta una gestora de patrimonios inmobiliarios?	273
2. ¿Qué estructura organizativa tiene una gestora de patrimonios inmobiliarios?	274
3. ¿Qué servicios de valor añadido puede aportar al pequeño promotor?	275
a. Urbanismo y rehabilitación edificatoria.	275
b. Gestión Técnica (edificación y urbanismo).	275

4. Gestión patrimonialista para inversores (diagnóstico inmobiliario y rentabilidad).	276
a. Departamento de Gestión de Patrimonios Inmobiliarios.	276
b. Diagnóstico de carteras inmobiliarias.	276
c. Plan Estratégico inmobiliario.	276

Capítulo 17. Tipos de gestoras inmobiliarias: los servicers. Servicing Mortgage Servicing Companies **278**

1. ¿Qué son las servicers inmobiliarios?	278
2. ¿Por qué surgieron los "servicers inmobiliarios" en lugar de que los bancos utilizaran consultoras inmobiliarias?	279
a. El problema del servicing es un problema de transaccionalidad	279
b. Criterios y prácticas de gestión más modernos e innovadores en el sector inmobiliario. Especialmente los servicios profesionales a empresas.	280
3. Funciones de los servicers inmobiliarios	280
4. Cuaderno de venta de un servicer inmobiliario.	281
Transformación de Activos	281
Reducción de los activos problemáticos en el ejercicio con una elevada rotación y mejor composición de activos adjudicados.	281
Ventas de activos inmobiliarios.	281
Descripción del negocio. Dirección de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias (DTAP).	281
Reducción continua de los activos problemáticos (riesgos dudosos y activos inmobiliarios adjudicados) hasta la normalización de los saldos.	281
Workout Units bancarias enfocada específicamente a la gestión de activos	281
Estrategia de gestión.	282
1) Globalidad o visión end-to-end del proceso de transformación inmobiliario.	282
2) Especialización y segmentación de responsabilidades por procesos y carteras inmobiliarias.	282
3) Eficiencia de los procesos de gestión en plazos y coste.	282
4) Multicanalidad y capacidad transaccional.	282
Principales magnitudes del negocio.	283

Capítulo 18. Fases de la gestión de activos inmobiliarios **284**

1. Due Diligence del inmueble.	284
2. Gestión de activos inmobiliarios y plan de mitigación de riesgos.	284
3. Publicación de activos inmobiliarios disponibles.	284
4. Comercialización de inmuebles, plan de marketing y estrategias.	285
a. Elaboración del Plan Comercial y Plan de Marketing inmobiliario.	285
Plan comercial	285
Distribución de carteras y objetivos	285
Plan de acciones de Marketing inmobiliario.	285
b. Comercialización de los activos inmobiliarios.	285
Fijación de precios de los activos inmobiliarios.	285
Gestión y seguimiento de activos inmobiliarios.	285
5. Caso práctico de aplicación de las diferentes fases de la gestión de activos inmobiliarios.	286
a. Due Diligence del inmueble	286
b. Gestión de activos inmobiliarios y plan de mitigación de riesgos	286
c. Publicación de activos inmobiliarios disponibles	286
d. Elaboración del Plan Comercial y Plan de Marketing inmobiliario	287
e. Comercialización de los activos inmobiliarios	287

Capítulo 19. Las gestoras independientes de capital privado inmobiliario (private equity real estate). **288**

1. Las gestoras independientes de capital privado inmobiliario (private equity



real estate).	288
a. Puesta en valor de inmuebles y adecuación a la demanda actual.	288
b. Gestión de activos inmobiliarios de los vehículos de inversión.	288
c. Proceso para generar mayor rentabilidad inmobiliaria al menor riesgo.	289
2. Capital privado inmobiliario (private equity real estate)	289
3. Niveles en la gestión del capital privado inmobiliario.	290
Gestión de Capital o Gestión de Fondos/ Inversiones	290
Gestión de Activos inmobiliarios.	290
Gestión Inmobiliaria / facility management.	290
4. Estrategias de inversión inmobiliaria de los fondos de capital privado inmobiliario.	290
Core y Core Plus (poco riesgo: ingresos recurrentes de alquileres y baja plusvalía equiparable a la inflación.	291
Valor Añadido o Value Added (riesgo medio: rehabilitar para poner en valor).	291
Oportunista (riesgo alto: desarrollar nichos de mercado inmobiliario potencial).	291
5. Caso práctico de comparativa de aplicación de Estrategias de inversión inmobiliaria de los fondos de capital privado inmobiliario.	292
Core	292
Value Added	292
Oportunista	292
PARTE SEXTA	294
El Property y Asset Management de organismos públicos.	294
Capítulo 20. Patrimonios Públicos de Suelo (PPS)	294
1. Patrimonios Públicos de Suelo (PPS)	294
2. Composición de los bienes integrantes de PPS	294
3. Destino de los bienes integrantes de PPS	295
4. Gestión de los bienes integrantes de PPS	295
5. Registro de los bienes integrantes de PPS	295
6. Plan estratégico de optimización de los edificios administrativos del Estado.	296
7. Caso práctico de aplicación de un Plan estratégico de optimización de los edificios administrativos del Estado.	297
Análisis de los edificios administrativos existentes	297
Definición de objetivos y estrategias de mejora	297
Implementación de medidas de mejora	297
Monitorización y seguimiento de los resultados	298
Capítulo 21. Dirección de patrimonio inmobiliario de una Administración.	299
1. Organigrama Dirección General de Patrimonio.	299
2. Competencias.	300
3. Procedimientos de gestión del patrimonio inmobiliario.	300
PARTE SÉPTIMA	302
Contrato del Property Management, gestión de activos inmobiliarios.	302
Capítulo 22. Contrato del Property Management, gestión de activos inmobiliarios.	302
Cláusula 1: Partes del Contrato	302
Cláusula 2: Objeto del Contrato (Gestión de Patrimonios Inmobiliarios)	303
Descripción de la Propiedad	303

Alcance de los Servicios de Gestión	303
Cláusula 3: Duración del Contrato	304
Cláusula 4: Obligaciones del Gestor de Patrimonios Inmobiliarios	305
Gestión y Mantenimiento de la Propiedad	305
Gestión Financiera	305
Relaciones con los Inquilinos	305
Cumplimiento Legal y Regulatorio	306
Informes y Comunicación	306
Cláusula 5: Obligaciones del Propietario	306
Disponibilidad de la Propiedad	306
Información y Documentación	306
Pagos y Gastos Operativos	307
Aprobación de Gastos Mayores	307
Indemnización	307
Seguro	307
Cláusula 6: Remuneración del Gestor de Patrimonios Inmobiliarios	307
Estructura de Comisiones	308
Gastos Adicionales y Reembolsos	308
Periodicidad de Pagos	308
Ajustes y Revisiones	308
Condiciones de Pago Incumplido	308
Cláusula 7: Confidencialidad y Protección de Datos	309
Obligaciones de Confidencialidad	309
Protección de Datos Personales	309
Uso Permitido de la Información	309
Devolución o Destrucción de Información	310
Notificación de Brechas de Seguridad	310
Cláusula 8: Resolución de Conflictos	310
Notificación de Disputas	310
Negociación Amistosa	310
Mediación	311
Arbitraje	311
Litigación	311
Costes de Resolución de Conflictos	311
Cláusula 9: Modificaciones al Contrato	312
Cláusula 10: Acuerdo de No Competencia	313
Cláusula 11: Terminación del Contrato	314
Causales de Terminación	314
Notificación de Terminación	314
Obligaciones Post-Terminación	314
Liquidación de Cuentas	315
Cláusula de Sobrevivencia	315
Efectos de la Terminación	315
Cláusula 12: Anexos y Documentos Adjuntos	315
Anexo A: Descripción Detallada de la Propiedad	316
Anexo B: Lista de Servicios de Gestión	318
Gestión Administrativa	318
Mantenimiento y Reparaciones	318
Gestión Financiera	318
Marketing y Ocupación	318
Cumplimiento Legal y Normativo	319
Servicios Adicionales (si aplicable)	319
Finalidad	319

Anexo C: Tarifario de Servicios Adicionales	319
Descripción de Servicios Adicionales	319
Estructura de Precios	320
Condiciones de Pago	320
Procedimiento para Solicitar Servicios Adicionales	320
Limitaciones y Exclusiones	320
Finalidad	320
Anexo D: Políticas de Mantenimiento y Reparaciones	321
Mantenimiento Preventivo	321
Reparaciones	321
Inspecciones Regulares	321
Emergencias	322
Presupuesto y Planificación Financiera	322
Anexo E: Informes y Comunicaciones	323
Informes de Gestión de la Propiedad	323
Informes Financieros	323
Comunicaciones Regulares	323
Revisión Anual	324
Reuniones de Revisión	324
Anexo F: Acuerdo de Niveles de Servicio (SLA)	324
Definiciones de Servicio	325
Tiempo de Respuesta y Resolución	325
Mecanismos de Seguimiento y Evaluación	325
Consecuencias por Incumplimiento	325
Revisión y Ajuste de SLA	325
Anexo G: Políticas de Selección de Inquilinos	326
Criterios de Selección	326
Políticas de No Discriminación	326
Documentación Requerida	327
Proceso de Aplicación y Evaluación	327
Depósitos y Garantías	327
Rechazo de Aplicaciones	327
Acuerdo de Arrendamiento	327
PARTE OCTAVA	329
Casos prácticos del Property Management, gestión de activos inmobiliarios.	329
Capítulo 23. Casos prácticos del Property Management, gestión de activos inmobiliarios.	329
Caso práctico 1 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Optimización de costes en la gestión interna"	329
Causa del Problema	329
Soluciones Propuestas	330
Implementación de un sistema de gestión de propiedades	330
Contratación de servicios de mantenimiento preventivo	330
Formación del personal en eficiencia energética	330
Consecuencias Previstas	330
Resultados de las Medidas Adoptadas	330
Lecciones Aprendidas	331
Caso práctico 2 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Reposicionamiento de un activo inmobiliario comercial"	332
Causa del Problema	332
Soluciones Propuestas	332
Análisis de mercado y reposicionamiento estratégico	332
Renovación física y tecnológica	332
Estrategia de marketing y eventos	332



Consecuencias Previstas	333
Resultados de las Medidas Adoptadas	333
Lecciones Aprendidas	333

Caso práctico 3 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Digitalización de la gestión de propiedades residenciales" 334

Causa del Problema	334
Soluciones Propuestas	334
Implementación de una plataforma digital de gestión de propiedades	334
Automatización de procesos operativos	334
Capacitación digital para empleados e inquilinos	334
Consecuencias Previstas	335
Resultados de las Medidas Adoptadas	335
Lecciones Aprendidas	335

Caso práctico 4 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Integración de energías renovables en propiedades existentes" 336

Causa del Problema	336
Soluciones Propuestas	336
Auditoría energética y planificación	336
Implementación de medidas de eficiencia energética	336
Programas de incentivos para inquilinos	336
Consecuencias Previstas	337
Resultados de las Medidas Adoptadas	337
Lecciones Aprendidas	337

Caso práctico 5 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Recuperación y revalorización de un barrio histórico" 338

Causa del Problema	338
Soluciones Propuestas	338
Desarrollo de un plan integral de recuperación	338
Promoción del turismo cultural y eventos	338
Incentivos para la apertura de negocios y vivienda asequible	338
Consecuencias Previstas	339
Resultados de las Medidas Adoptadas	339
Lecciones Aprendidas	339

Caso práctico 6 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Maximización del rendimiento de un portfolio diversificado" 340

Causa del Problema	340
Soluciones Propuestas	340
Análisis y reestructuración del portafolio	340
Mejora en la gestión operativa	340
Diversificación geográfica y sectorial	340
Consecuencias Previstas	341
Resultados de las Medidas Adoptadas	341
Lecciones Aprendidas	341

Caso práctico 7 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Implementación de un modelo de co-living en propiedades residenciales" 342

Causa del Problema	342
Soluciones Propuestas	342
Transformación de propiedades en espacios de co-living	342
Desarrollo de una comunidad y servicios añadidos	342
Estrategia de marketing digital enfocada en el target	342
Consecuencias Previstas	343
Resultados de las Medidas Adoptadas	343
Lecciones Aprendidas	343

Caso práctico 8 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Rehabilitación energética de un edificio de oficinas" 344



Causa del Problema	344
Soluciones Propuestas	344
Auditoría energética completa	344
Renovación para mejorar la eficiencia energética	344
Instalación de sistemas de energías renovables	344
Consecuencias Previstas	345
Resultados de las Medidas Adoptadas	345
Lecciones Aprendidas	345

Caso práctico 9 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Desarrollo de un complejo residencial sostenible" 346

Causa del Problema	346
Soluciones Propuestas	346
Planificación y diseño sostenible	346
Energías renovables y eficiencia energética	346
Espacios verdes y movilidad sostenible	346
Consecuencias Previstas	347
Resultados de las Medidas Adoptadas	347
Lecciones Aprendidas	347

Caso práctico 10 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Transformación digital en la gestión de un parque empresarial" 348

Causa del Problema	348
Soluciones Propuestas	348
Implementación de una plataforma de gestión inmobiliaria	348
Digitalización de la infraestructura y servicios	348
Desarrollo de una aplicación móvil para servicios añadidos	348
Consecuencias Previstas	349
Resultados de las Medidas Adoptadas	349
Lecciones Aprendidas	349

Caso práctico 11 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Estrategias de retención para inquilinos de larga duración en propiedades residenciales" 350

Causa del Problema	350
Soluciones Propuestas	350
Programas de fidelización para inquilinos	350
Mejoras personalizadas en las viviendas	350
Comunicación y comunidad	350
Consecuencias Previstas	351
Resultados de las Medidas Adoptadas	351
Lecciones Aprendidas	351

Caso práctico 12 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Reconversión de espacios comerciales en desuso" 352

Causa del Problema	352
Soluciones Propuestas	352
Estudio de mercado y redefinición del concepto	352
Remodelación y modernización del espacio	352
Estrategia de marketing y atracción de inquilinos	352
Consecuencias Previstas	353
Resultados de las Medidas Adoptadas	353
Lecciones Aprendidas	353

Caso práctico 13 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Gestión de la crisis de ocupación en viviendas turísticas" 354

Causa del Problema	354
Soluciones Propuestas	354
Reevaluación del modelo de negocio	354
Conversión y adaptación de propiedades	354
Campañas de marketing y alianzas estratégicas	354
Consecuencias Previstas	355



Resultados de las Medidas Adoptadas	355
Lecciones Aprendidas	355

Caso práctico 14 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Implementación de tecnología smart building en edificios de oficinas"

Causa del Problema	356
Soluciones Propuestas	356
Auditoría tecnológica y plan de actualización	356
Instalación de infraestructura IoT	356
Fomento del bienestar y productividad	356
Consecuencias Previstas	357
Resultados de las Medidas Adoptadas	357
Lecciones Aprendidas	357

Caso práctico 15 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Estrategias de diversificación en un fondo de inversión inmobiliaria"

Causa del Problema	358
Soluciones Propuestas	358
Análisis de oportunidades en sectores emergentes	358
Inversión en propiedades con potencial de revalorización	358
Implementación de una estrategia de co-inversión	358
Consecuencias Previstas	359
Resultados de las Medidas Adoptadas	359
Lecciones Aprendidas	359

Caso práctico 16 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Optimización de la gestión de espacios de coworking"

Causa del Problema	360
Soluciones Propuestas	360
Implementación de software de gestión de espacios	360
Diversificación de ofertas de afiliación	360
Mejoras en las instalaciones y servicios añadidos	360
Consecuencias Previstas	361
Resultados de las Medidas Adoptadas	361
Lecciones Aprendidas	361

Caso práctico 17 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Renovación sostenible de un complejo de apartamentos"

Causa del Problema	362
Soluciones Propuestas	362
Auditoría energética y evaluación de sostenibilidad	362
Implementación de tecnologías de eficiencia energética	362
Espacios verdes y gestión del agua	362
Consecuencias Previstas	363
Resultados de las Medidas Adoptadas	363
Lecciones Aprendidas	363

Caso práctico 18 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Estrategia de inversión en el mercado inmobiliario rural"

Causa del Problema	364
Soluciones Propuestas	364
Análisis de mercado y selección de propiedades	364
Desarrollo sostenible y valor añadido	364
Marketing y promoción específica	364
Consecuencias Previstas	365
Resultados de las Medidas Adoptadas	365
Lecciones Aprendidas	365

Caso práctico 19 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Implementación de una estrategia de revitalización urbana"

Causa del problema	366
Soluciones propuestas	366
Participación Comunitaria	366
Incentivos para Negocios	366
Mejora de Infraestructuras	366
Sostenibilidad y Espacios Verdes	366
Consecuencias Previstas	367
Resultados	367
Lecciones Aprendidas	367

Caso práctico 20 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Aplicación de la tecnología blockchain en transacciones inmobiliarias"

Causa del problema	369
Soluciones propuestas	369
Digitalización de títulos de propiedad	369
Contratos inteligentes	369
Plataforma de mercado descentralizado	369
Consecuencias Previstas	370
Resultados	370
Lecciones Aprendidas	370

Caso práctico 21 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Integración de soluciones de movilidad sostenible en complejos residenciales"

Causa del problema	372
Soluciones propuestas	372
Estaciones de carga para vehículos eléctricos	372
Infraestructura para bicicletas	372
Alianzas con servicios de movilidad compartida	372
Incentivos para el uso de transporte público	372
Consecuencias previstas	373
Resultados	373
Lecciones Aprendidas	373

Caso práctico 22 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Adopción de medidas anti-inundación en propiedades costeras"

Causa del Problema	375
Soluciones Propuestas	375
Barreras físicas y sistemas de drenaje	375
Restauración de hábitats naturales	375
Infraestructura elevada	375
Planes de emergencia y evacuación	375
Consecuencias Previstas	376
Resultados	376
Lecciones Aprendidas	376

Caso práctico 23 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Estrategias de marketing digital para la promoción de propiedades inmobiliarias"

Causa del problema	377
Soluciones propuestas	377
Optimización para motores de búsqueda (SEO)	377
Marketing de contenido	377
Publicidad en redes sociales y plataformas inmobiliarias	377
Email marketing	377
Consecuencias Previstas	378
Resultados	378
Lecciones Aprendidas	378

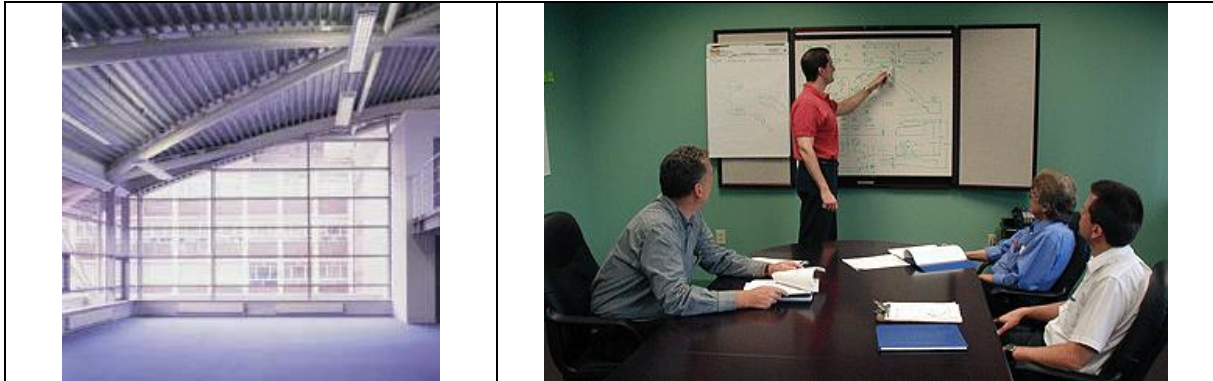
Caso práctico 24 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Eficiencia energética y certificación ecológica en edificios"



comerciales"	379
Causa del problema	379
Soluciones propuestas	379
Auditorías energéticas	379
Renovaciones sostenibles	379
Inversión en energías renovables	379
Proceso de certificación	379
Consecuencias Previstas	380
Resultados	380
Lecciones Aprendidas	380

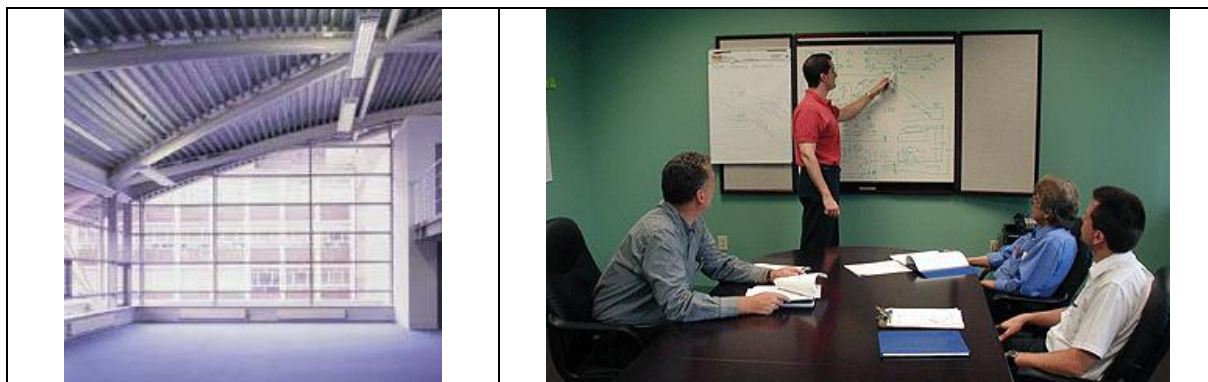
Caso práctico 25 "GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO. PROPERTY ASSET MANAGEMENT." "Reutilización adaptativa de edificios históricos"	382
Causa del problema	382
Soluciones propuestas	382
Estudios de viabilidad y diseño	382
Restauración cuidadosa	382
Integración de tecnología moderna	382
Creación de espacios mixtos	382
Consecuencias Previstas	383
Resultados	383
Lecciones Aprendidas	383

¿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.**

Introducción



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

Es diferente al [Facility Management, que se centra en el mantenimiento de los inmuebles y que tratamos en una guía práctica específica.](#)

El Property Management es una técnica de gestión que ayuda a maximizar el retorno de la inversión inmobiliaria, por eso es tan rentable dar con un buen Property Manager (gestor de activos inmobiliarios), porque dispara los beneficios del inversor inmobiliario.

En muchas ocasiones el Property Management (gestión de activos inmobiliarios) incluye el Facility Management (mantenimiento de inmuebles), pero no siempre. Son funciones diferentes y las competencias profesionales de estas dos técnicas inmobiliarias de gestión no son las mismas, por ese motivo, para evitar confusiones, los tratamos en dos guías diferentes.

El Property Management implica una comprensión de los gastos operativos y los presupuestos inmobiliarios. Es decir, las expectativas de ingresos por la explotación inmobiliaria y los gastos de mantenimiento. A partir de esta información, se establecen las rentas de alquiler apropiadas y equilibradas por el mercado actual. Se requiere un conocimiento firme de la zona y la competencia en inmuebles similares en régimen de alquiler.

El Property Manager (gestor de activos inmobiliarios) puede recomendar técnicas de marketing, promociones especiales y otras estrategias publicitarias al propietario para maximizar las tasas de ocupación y el nivel de rentas por alquiler.

Los inmuebles no suelen tener liquidez inmediata, a diferencia de las acciones que cotizan en bolsa, por eso es tan importante para el inversor inmobiliario que el Property Manager tenga el inmueble en perfecto estado de venta (buen mantenimiento y con un alto nivel de ocupación y rentabilidad por



arrendamientos), por si surge una oportunidad y hay que venderlo rápido para volver a invertir en otro inmueble.

El Property Management implica la administración financiera y gestión de riesgos de los inmuebles.

El Property Manager (gestor de activos inmobiliarios) tendrá que facilitar información financiera continua a los propietarios de los inmuebles. Es como el médico que toma la temperatura al paciente. En este caso, el médico es el Property Manager y el paciente el inmueble.

El Property Manager (gestor de activos inmobiliarios) tiene que comprender los estados financieros, las pérdidas y ganancias, los impuestos y, por supuesto, el presupuesto. Tiene que tener en la cabeza una regla que no falla: ¿qué hago para rentabilizar este inmueble?, ¿me lo quiero quedar o lo hago un "lavado de cara" para venderlo en cuanto pueda?

El Property Management se relaciona con la parte financiera, ya que algunas mejoras requerirán gastos de capital y presupuestos importantes para llevarlas a cabo, pero también se relaciona con la gestión de los arrendamientos y el nivel de ocupación, esto se debe a que si se quiere retener a los arrendatarios hay que tener los inmuebles bien conservados.

Por estas razones es frecuente que el Property Management (gestión de activos inmobiliarios) incluya el Facility Management (mantenimiento de inmuebles) ya que muchas de las reclamaciones de los arrendatarios van a estar relacionadas con la gestión de instalaciones (reparaciones y el mantenimiento de inmuebles). Pero insistimos en que esta coincidencia no nos debe llevar a confundir estas dos técnicas de gestión inmobiliaria.

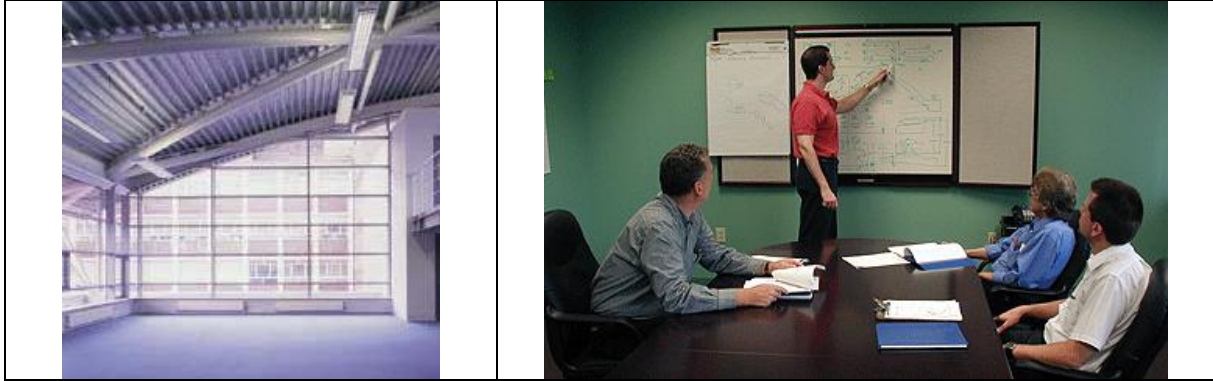
Comprender las necesidades de los arrendatarios es importante para esta función de Property Management. El Property Manager (gestor de activos inmobiliarios) debe responder a las solicitudes de los arrendatarios, monitorear sus actividades con respecto a los requisitos del arrendamiento, comprobar los pagos de las rentas arrendaticias de manera oportuna y evaluar continuamente la satisfacción de los arrendatarios con respecto a los servicios de la propiedad en comparación con los de la competencia inmobiliaria en el área.

La tarea no deseada de desalojo por incumplimiento del contrato o falta de pago es también parte de esta función. El inmueble vale tanto como la reputación que tengan sus arrendatarios. Un inmueble alquilado a una multinacional es el sueño de todo fondo inmobiliario que sale de compras.

Como vamos a ver, el Property Management es una técnica de gestión inmobiliaria muy amplia y compleja, pero que al final se resume en una regla de oro: que el inmueble alcance en todo momento su máximo valor, rentabilidad y liquidez. En permanente estado de venta, por si acaso.

PRELIMINAR

El Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario) en 12 preguntas y respuestas.



1. ¿Qué es el Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario)?

a. Una definición tradicional del Property Management (Gestión del Patrimonio Inmobiliario)