



CURSO/GUÍA PRÁCTICA EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA

REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)

646 págs.





Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?.....	29
Introducción.	30
PARTE PRIMERA.	32
ENFOQUE, ALCANCE Y GOBIERNO DE LA EJECUCIÓN VALUE-ADD EN EXPLOTACIÓN	32
Capítulo 1: Definición operativa del Value-Add en explotación (límites, supuestos y éxito/fracaso).....	32
1. Alcance real de la guía: obra + explotación + comercialización + reporting al inversor	32
a. Qué significa “reposicionar sin parar” y qué compromisos exige	32
b. Qué NO cubre: estrategia genérica Value-Add y financiación alternativa (tratada en otra guía).....	33
c. Qué SÍ cubre: ejecución operativa y control de resultados en rentas objetivo y NOI	34
2. Supuestos de partida y límites del “Value-Add en activo ocupado”	35
a. Nivel de ocupación, mix, vencimientos y restricciones de uso	35
b. Ventanas de intervención (nocturnidad, fines de semana, temporadas)	36
c. Supuestos de CAPEX/OPEX y compatibilidad con operación diaria	36
3. Criterios de éxito/fracaso (operativos, económicos y comerciales)	37
a. Éxito: subida real de rentas, NOI, ocupación y calidad percibida.....	37
b. Control: coste, plazo, calidad, incidencias y reclamaciones.....	38
c. Alertas tempranas de fracaso: desviaciones recurrentes, licencias bloqueadas, conflictos con inquilinos.....	39
4. Palancas de reposicionamiento con el activo en explotación	39
a. Producto/imagen/servicios y su impacto en comercialización	39
b. Eficiencia energética, confort, accesibilidad y seguridad como impulsores de valor	40
c. Trade-off: inversión (importe) vs renta objetivo vs plazo vs molestias	40
5. Interfaz CAPEX/OPEX y su efecto directo en NOI y valor	41
a. Qué se capitaliza y qué se opera (criterio práctico para el proyecto)	41
b. Efecto en consumos, mantenimiento y calidad de servicio	42
c. Cómo explicar al inversor el puente CAPEX→NOI sin “relatos” vacíos	42
6. Entregables mínimos de ejecución (kit de arranque de toda la guía)	43
a. Plan 100 días, plan de fases, plan de comunicación, registro de riesgos	43
b. CAPEX tracker, control de cambios, KPIs y minutas tipo.....	43
c. Glosario operativo (CAPEX/OPEX, NOI, rentas objetivo, punch list, commissioning).....	44
Capítulo 2: Gobierno del proyecto en explotación (roles, RACI, comités y trazabilidad)	45
1. Roles y responsabilidades en ejecución (estructura estándar internacional)	45
a. Inversor, asset manager, property manager, project manager CAPEX, comercial	45
b. Papel del promotor/propietario cuando aplica (responsabilidad y decisión)	47
c. Interfaces críticas (quién ordena, quién ejecuta, quién valida).....	48
2. Modelo RACI y matriz de decisiones por umbrales de importe y riesgo.....	48
a. Umbrales de aprobación (coste/plazo/alcance) y escalados	48
b. “Quién decide” para licencias, cambios, compensaciones a inquilinos y claims	50
c. Evidencias mínimas para que una decisión sea auditable	51
3. Comités y cadencias (obra, operación, comercial y comité del inversor)	52

a. Reunión semanal integrada (obra + explotación + comercial)	52
b. Comité mensual al inversor (KPI book + NOI bridge + riesgos + decisiones)	52
c. Protocolos para incidentes graves y crisis reputacional	53
4. Gestión documental y control de versiones (vendor-ready desde el día 1)	54
a. Estructura de carpetas, naming, control de versiones	54
b. Registro de comunicaciones (autoridades, inquilinos, contratistas)	54
c. Trazabilidad: de la incidencia al impacto y a la decisión	55
5. Reglas de convivencia operativa (obra en edificio ocupado)	56
a. Horarios, ruidos, accesos, señalización, limpieza y seguridad	56
b. Protocolos de cortes y reversión (rollback)	57
c. SLAs internos entre equipos y con contratistas	57
6. Control interno y auditoría de gestión del CAPEX	58
a. Revisiones periódicas, evidencias y conciliaciones	58
b. Prevención de desviaciones y “pérdida de control”	59
c. Preparación para due diligence de salida sin improvisación	59
PARTE SEGUNDA	61
DIAGNÓSTICO DE EJECUCIÓN Y PLAN DE REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN	61
Capítulo 3: Diagnóstico de ejecución y data room operativo mínimo (lo imprescindible para ejecutar)	61
1. Inventario documental de arrendamientos y rentas (base comercial)	61
a. Rent roll, contratos, garantías, anexos y vencimientos	61
b. Cláusulas críticas: obras, accesos, horarios, interrupciones, compensaciones	63
c. Riesgos comerciales: anclas, concentración, indexación y escalados	64
2. Lectura operativa del activo “en uso” (flujos y zonas críticas)	65
a. Picos, circulaciones, accesos, carga/descarga, servicios esenciales	65
b. Zonas “no negociables” por continuidad de negocio	67
c. Restricciones por calendario comercial, temporadas y eventos	68
3. Auditoría técnica rápida orientada a ejecución (no “informe bonito”)	69
a. Envolvente, MEP, ascensores, PCI, accesibilidad y estado real	69
b. Riesgos ocultos: capacidad eléctrica, climatización, obsolescencia, patologías	70
c. Priorización por riesgo/impacto/urgencia	71
4. Baseline económico de explotación (NOI y OPEX) y objetivos	72
a. NOI actual: ingresos, vacíos, incentivos, impagos y OPEX recurrente	72
b. Identificación de OPEX “inflado” y oportunidades de eficiencia	73
c. Definición preliminar de rentas objetivo por zona y tipología	74
5. Baseline de CAPEX (rango de coste y contingencias por paquetes)	75
a. Paquetes de inversión y estimación por m ² / unidad funcional	75
b. Contingencias: técnica, licencias, operación y comercialización	75
c. Escenarios: mínimo viable vs ambicioso (importe total y retorno operativo)	76
6. Informe de diagnóstico para comité del inversor (listo para decisión)	77
a. Resumen ejecutivo con hipótesis, riesgos y “gates”	77
b. Lista de huecos de información y plan de captura en 30 días	78
c. Recomendación go/no-go y condiciones de arranque	79
Capítulo 4: Plan 100 días y masterplan por fases (quick wins, hitos y comunicación)	81

1. Estructura del Plan 100 días (prioridades que desbloquean ejecución)	81
a. Quick wins de explotación (servicios, limpieza, señalización, seguridad)	81
b. Quick wins comerciales (renovaciones prioritarias y retención).....	82
c. Quick wins CAPEX (paquetes críticos y licencias de ruta corta).....	84
2. Masterplan de fases y camino crítico (del papel a la obra real)	85
a. Zonificación, secuencia, dependencias y calendario	85
b. Ventanas de intervención y compatibilidad con operación	86
c. Hitos “gate”: licencias, contratación, inicio, entregas parciales, estabilización	87
3. Plan de comunicación a inquilinos (expectativas y confianza)	89
a. Mensajes, canales, frecuencia y responsables	89
b. Protocolos de preaviso para cortes, ruidos y accesos	90
c. Gestión de quejas: registro, SLA de respuesta y cierre.....	91
4. Gestión de espacios y logística en explotación	92
a. Acopios, residuos, rutas de contratistas y rutas de usuarios	92
b. Señalización temporal y mantenimiento de la segregación.....	93
c. Coordinación con seguridad, limpieza y conserjería	93
5. Plan de continuidad de negocio (BCP) durante la ejecución	94
a. Escenarios: cortes, fallos, incidentes, saturación de accesos.....	94
b. Contingencias operativas y soluciones temporales	95
c. Criterios stop-work por seguridad y continuidad	96
6. Pack de arranque operativo (herramientas mínimas ya definidas).....	97
a. Tracker CAPEX, registro de riesgos, log de cambios	97
b. Agenda y minuta semanal obra+operación+comercial.....	97
c. Cuadro de mando base y disciplina de reporting	98
PARTE TERCERA.	100
LICENCIAS, COMPLIANCE OPERATIVO Y RIESGOS DE OBRA EN ACTIVO OCUPADO	100
Capítulo 5: Estrategia de licencias y permisos para obra con activo en explotación (lógica internacional)	100
1. Mapa de permisos y ruta crítica (sin referencias locales, con método)	100
a. Permisos por tipo de intervención y por zona.....	100
b. Condicionantes de seguridad, evacuación y ocupación temporal	102
c. Cómo construir un cronograma realista de licencias	104
2. Documentación mínima y evidencias para tramitar sin fricción	105
a. Memoria, planos, mediciones, seguridad y operación.....	105
b. Registro de comunicaciones y subsanaciones.....	106
c. Checklists de “licencia ready” por paquete de obra	107
3. Coordinación licencias–operación–contratación	108
a. Condiciones típicas: horarios, ruidos, residuos, accesos	108
b. Integración de condiciones en pliegos y SLAs	109
c. Control de cumplimiento y mediciones (evidencias).....	110
4. Gestión de cambios de alcance que afectan a licencias.....	111
a. Cuándo un cambio obliga a re-tramitación o autorización adicional	111
b. Evaluación de impacto en coste, plazo, NOI y reputación	112
c. Procedimiento de decisión y comunicación	114

5. Compliance operativo y seguridad en edificio ocupado	115
a. Control de accesos, permisos de trabajo y segregación de rutas	115
b. Señalización, cerramientos, housekeeping y prevención de riesgos	116
c. Plan de emergencias y coordinación con operación	117
6. Entregables estándar de licencias (plantillas y registros)	118
a. Plantillas de solicitud, subsanación y registro de estado	118
b. Matriz de condiciones y cumplimiento por fase	119
c. Informe de riesgos regulatorios para comité del inversor	119

Capítulo 6: Gestión de riesgos en explotación (seguridad, continuidad, reputación y conflictos)

1. Registro de riesgos y propiedad del riesgo (quién responde y cómo)	121
a. Identificación, probabilidad, impacto y mitigación	121
b. Categorías: CAPEX, licencias, operación, comercial, reputación.....	123
c. Semáforos y umbrales de escalado	124
2. Seguridad, salud y permisos de trabajo en entorno ocupado	125
a. Coordinación, inducción, EPIs, control de accesos.....	125
b. Auditorías de campo y evidencias	126
c. Criterios de parada por riesgo	127
3. Continuidad de negocio y planes de contingencia	128
a. Redundancias y soluciones temporales (energía, agua, climatización, IT)	128
b. Protocolos de cortes y reversión (rollback)	129
c. Gestión de incidentes severos (comunicación y cierre)	129
4. Conflictos con inquilinos: prevención y respuesta	130
a. Molestias, daños, incumplimientos, reclamaciones.....	130
b. Compensaciones: criterios, aprobación, documentación	131
c. Mediación y acuerdos temporales para evitar escalados.....	132
5. Riesgos de contratación y cadena de suministro	132
a. Materiales críticos, plazos, homologaciones, sustituciones.....	132
b. Riesgo de contratista: rendimiento, calidad y claims.....	133
c. Plan de resiliencia (alternativas y cobertura)	134
6. ESG transversal en obra en explotación	135
a. Ruido, polvo, residuos, energía, accesibilidad y confort	135
b. KPIs ESG mínimos y reporting al inversor.....	135
c. Lecciones aprendidas de mitigación ESG.....	136

PARTE CUARTA.138

CAPEX: COSTE OBJETIVO, CONTRATACIÓN, COMPRAS Y CONTROL ECONÓMICO138

Capítulo 7: Presupuesto CAPEX y coste objetivo (desglose, contingencias y cashflow)138

1. Estructura del presupuesto por paquetes, zonas y fases	138
a. WBS/CBS práctico para ejecutar y reportar	138
b. CAPEX por m² y por unidad funcional (según tipología)	140
c. Integración con interferencias operativas (costes indirectos).....	141
2. Contingencias y reservas de gestión (reglas claras de uso)	142
a. Contingencia técnica, licencias, operación y comercial	142
b. Umbrales de liberación por importe y riesgo.....	143

c. Cómo evitar “contingencia = cajón desastre”	144
3. Plan de cashflow CAPEX y calendario de pagos	145
a. Curva S y previsión de certificaciones	145
b. Picos de tesorería y coordinación con el inversor	145
c. Control de “comprometido vs incurrido vs forecast”	146
4. Interfaz CAPEX/OPEX para proteger el NOI	147
a. Criterios prácticos de imputación y su efecto	147
b. Costes temporales de explotación por obra (OPEX incremental)	148
c. Argumentario para justificar OPEX incremental al inversor	148
5. Value engineering controlado (ahorro de coste sin destruir renta objetivo)	149
a. Sustituciones y recortes: impacto en calidad y comercialización	149
b. Procedimiento de evaluación y aprobación	150
c. Registro de ahorros y su trazabilidad	151
6. Entregables del presupuesto para “contratar y ejecutar”	151
a. Presupuesto base, contingencias y escenarios	151
b. Checklist de presupuesto listo para licitar	152
c. Matriz inversión (importe) vs renta objetivo para comité	153
Capítulo 8: Estrategia de contratación y compras (paquetes, SLAs y penalizaciones)	155
1. Diseño de paquetes de contratación para activo ocupado	155
a. Por disciplina, por fase, por zona, por performance	155
b. Interfaces y exclusiones (dónde nacen los conflictos)	157
c. Criterios de paquetización para minimizar cortes y molestias	158
2. Precalificación y selección de contratistas (experiencia en explotación)	159
a. Historial, recursos, seguridad, logística y calidad	159
b. Due diligence mínima y evaluación de riesgo	160
c. Matriz de selección (técnico–económico–riesgo)	160
3. Modelos contractuales y reparto de riesgos	161
a. Suma alzada, unitarios, híbridos, acuerdos marco	161
b. Mecanismos de incentivos/penalizaciones por plazo y calidad	162
c. SLAs específicos de obra en explotación (limpieza, ruido, respuesta)	163
4. Compras críticas y cadena de suministro	164
a. Homologación, muestras, mock-ups y aprobación	164
b. Plan de entregas, acopios y sustituciones	164
c. Garantías, repuestos y documentación	165
5. Prevención de claims y gestión de controversias	166
a. RFI/submittals/instrucciones y trazabilidad	166
b. Actas, evidencias y acuerdos tempranos	166
c. Escalado y cierre documentado	167
6. Entregables de contratación y compras	167
a. Pliego operativo (obra en explotación) y anexos SLAs	167
b. Comparativo de ofertas y acta de adjudicación	168
c. Checklist de licitación completa y “ready to start”	168
Capítulo 9: Control económico del CAPEX (tracker, cambios, certificaciones y pagos)	170
1. CAPEX tracker auditable (dato único, evidencias y codificación)	170
a. Presupuesto, comprometido, incurrido, forecast y variación	170

b. Codificación por paquete/fase/zona/contrato	171
c. Reglas de calidad del dato (fuente y responsable)	172
2. Control de cambios (solicitud→ evaluación→ aprobación→ ejecución→ cierre).....	173
a. Umbrales por importe y por riesgo	173
b. Evaluación del impacto en NOI, plazo, licencias y rentas objetivo.....	174
c. Registro de cambios y trazabilidad	175
3. Certificaciones y validación (medición, calidad y aceptación)	176
a. Criterios de certificación y evidencia	176
b. Retenciones, garantías y liberaciones	177
c. Conciliación mensual y control de facturas	177
4. Control de desviaciones (coste y plazo) y planes de recuperación	178
a. Causas: precio/cantidad/alcance/productividad.....	178
b. Avance físico vs económico (SPI/CPI cuando aplique)	179
c. Planes de recuperación y re-secuenciación	180
5. Riesgos económicos típicos en activo ocupado.....	180
a. Nocturnidad, logística, seguridad, limpieza y retrabajos	180
b. Partidas provisionales y allowances	181
c. Detección temprana de sobrecostos ocultos	181
6. Reporting mensual CAPEX para el inversor	182
a. Dashboard: variaciones, decisiones y próximos hitos	182
b. Checklist de cierre de mes (conciliación y forecast).....	183
c. Minuta tipo de revisión CAPEX (comité).....	183
PARTE QUINTA.	185
EJECUCIÓN POR FASES CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (LOGÍSTICA, CALIDAD Y HANDOVER)185	
Capítulo 10: Planificación de fases y logística (zonas, accesos, cortes y convivencia)	185
1. Zonificación y segregación de rutas (usuarios vs obra).....	185
a. Áreas de obra, uso, mixtas y rutas de emergencia.....	185
b. Cerramientos, señalización y mantenimiento diario.....	187
c. Control de accesos de contratistas	188
2. Ventanas de intervención y control de molestias	189
a. Nocturnidad, fines de semana y temporadas.....	189
b. Mitigación de ruido, polvo y vibraciones	189
c. KPI de housekeeping y limpieza.....	190
3. Gestión de cortes de servicios esenciales	191
a. Energía, agua, climatización, IT, ascensores.....	191
b. Preaviso, ejecución, verificación y rollback.....	192
c. Coordinación con inquilinos y seguridad	192
4. Logística de acopios y residuos en explotación.....	193
a. Rutas, horarios, segregación y retirada	193
b. Logística vertical/horizontal (muelles, pasillos, montacargas).....	193
c. Control de riesgos por cargas e incendios	194
5. Coordinación diaria y control de incidencias	195
a. Huddles, walkdowns y actas con evidencias	195
b. Registro de incidencias: prioridad, SLA y cierre	195
c. Comunicación integrada obra–operación–comercial.....	196

6. Entregables de logística y arranque de fase.....	196
a. Plan logístico integral (obra+explotación)	196
b. Checklist “inicio de fase” y “cambio de fase”	197
c. Plantillas de plan de cortes y avisos a inquilinos	198

Capítulo 11: Control de calidad, pruebas, commissioning y recepción (punch list y documentación).....199

1. Plan QA/QC por paquetes (criterios y puntos de control)	199
a. Inspecciones, hold points y evidencias	199
b. Control de materiales y submittals	200
c. Prevención de retrabajos.....	201
2. Punch list / snags (registro y cierre verificable)	202
a. Clasificación, responsable y fecha objetivo	202
b. Priorización por impacto en operación y comercialización.....	203
c. Evidencias de cierre y aceptación.....	204
3. Pruebas y commissioning en condiciones reales de explotación	204
a. Pruebas funcionales, seguridad e integración	204
b. Secuencia y documentación de commissioning	205
c. Validación con operación y mantenimiento	206
4. Documentación de handover (as-built, O&M, garantías y formación)	206
a. Manuales, garantías, planos, inventarios y repuestos	206
b. Formación al equipo de explotación	207
c. Transferencia de responsabilidades	207
5. Recepciones parciales por fases y defectos post-recepción.....	208
a. Criterios de aceptación y go-live por zonas.....	208
b. SLAs de defectos y responsabilidades	208
c. Seguimiento post-obra y cierre definitivo	209
6. Entregables de cierre técnico.....	210
a. Dossier de recepción y actas	210
b. Checklist de documentación final vendor-ready.....	210
c. Plan de mantenimiento actualizado tras la intervención	211

PARTE SEXTA.212

COMERCIALIZACIÓN DURANTE LA OBRA: RENOVACIONES, RELETING Y RENTAS OBJETIVO212

Capítulo 12: Estrategia comercial en paralelo a la ejecución (producto y rentas objetivo)212

1. Propuesta de valor del reposicionamiento (lo que se vende mientras se obra).....	212
a. Mejoras visibles, servicios y experiencia de usuario	212
b. Mensaje “antes/después” con evidencias	213
c. Gestión de expectativas comerciales durante obra	214
2. Definición de rentas objetivo y política de incentivos	215
a. Rentas objetivo por zonas y calidades.....	215
b. Incentivos: carencias, CAPEX de inquilino, escalados	216
c. Coherencia con NOI objetivo y con el plan de fases.....	217
3. Renovaciones (renewals) como palanca de estabilización	218
a. Priorización por riesgo de salida y valor	218
b. Estrategia de negociación y timing.....	218

c. Anexos operativos y compromisos de obra.....	219
4. Reletting y reposicionamiento del mix.....	220
a. Plan de captación, brokers y pipeline.....	220
b. Condiciones de entrega por fase y compromisos realistas	220
c. Gestión del inquilino ancla cuando exista	221
5. Coordinación obra–comercial–operación para cumplir entregas.....	221
a. Calendario de entregas y “hitos comercializables”	221
b. Visitas y show areas con seguridad en activo ocupado.....	222
c. Protocolo de incidencias que afectan a contratos.....	223
6. Entregables comerciales para comité del inversor	223
a. Tabla de rentas objetivo vs rentas firmadas.....	223
b. Registro de incentivos y su impacto en NOI.....	224
c. KPI comercial: leads, conversiones, ocupación y churn.....	224
Capítulo 13: Gestión de vacíos, realojos y coordinación AM/PM/Comercial (minimizar downtime).....	226
1. Estrategia de vacíos para reducir downtime.....	226
a. Preleasing y calendarización con fases.....	226
b. Mejoras temporales “light” para acelerar ocupación	227
c. Priorización de espacios de alto impacto	228
2. Realojos y movimientos internos de inquilinos	229
a. Criterios, acuerdos y comunicación.....	229
b. Seguridad, accesos y logística de mudanzas	230
c. Compensaciones y evidencias	230
3. Incidencias comerciales: retrasos, cambios y renegociaciones	231
a. Protocolo de renegociación y aprobación por importe.....	231
b. Trazabilidad contractual y documental	232
c. Prevención de claims comerciales	232
4. KPIs de explotación durante obra (operación y comercial)	233
a. Ocupación, churn, downtime y quejas	233
b. KPI de servicio: limpieza, seguridad, cortes	233
c. Relación entre molestias y descuentos/incentivos.....	234
5. Control del OPEX incremental durante obra.....	234
a. Refuerzos de limpieza, seguridad, conserjería	234
b. Justificación y reporting al inversor.....	235
c. Medidas para “apagar” el OPEX incremental al estabilizar	235
6. Entregables de coordinación integrada	236
a. Plan de vacíos y realojos con hitos de obra.....	236
b. Minuta estándar AM/PM/comercial	237
c. Registro de compromisos y fechas	237
PARTE SÉPTIMA.	239
REPORTING AL INVERSOR: NOI BRIDGE, KPIs, RIESGOS Y DECISIONES (CON SENSIBILIDAD A TIPO DE INTERÉS)	239
Capítulo 14: NOI bridge y creación de valor (convertir CAPEX en NOI y valor).....	239
1. Línea base del NOI y supuestos de ejecución.....	239

a. Ingresos, vacíos, incentivos e impagos	239
b. OPEX recurrente vs OPEX incremental por obra	240
c. Supuestos de rentas objetivo y ocupación estabilizada	241
2. Construcción del NOI bridge (ingresos y gastos) y control mensual	242
a. Puente de rentas: subidas, escalados y renovaciones	242
b. Puente de ocupación: vacíos, downtime y reletting	243
c. Puente de OPEX: ahorros, incrementos y normalización	243
3. Relación CAPEX → incremento de rentas objetivo (trade-off cuantificado)	244
a. CAPEX €/m ² vs incremento de renta €/m ²	244
b. Umbrales de decisión para ampliar/recortar alcance	245
c. Cómo documentar y aprobar la decisión	246
4. Sensibilidad a tipo de interés y cap rate (sin entrar en financiación alternativa)	246
a. Cómo cambia el valor con NOI estabilizado	246
b. Riesgos de mercado: demanda, cap rates, competencia	247
c. Preparación del relato financiero para el inversor	248
5. KPI book mensual (obra + explotación + comercial + riesgos)	249
a. Semáforos de coste, plazo, licencias, calidad, ocupación y rentas	249
b. Evidencias: actas, fotos, mediciones, registros	250
c. Decisiones tomadas y decisiones pendientes	250
6. Entregables estándar para comité del inversor	251
a. Informe mensual: narrativa de desviaciones (hechos, causas, medidas)	251
b. Anexo de NOI bridge y supuestos	251
c. Registro de decisiones con impacto en NOI y CAPEX	252
Capítulo 15: Gestión de desviaciones y decisiones (claims, renegociación de alcance y control)	254
1. Tipos de desviación y diagnóstico de causa raíz	254
a. Coste, plazo, licencias, calidad y comercial	254
b. Causas técnicas, operativas, de contratista o mercado	255
c. Priorización por impacto en NOI y reputación	256
2. Planes de recuperación (plazo) y contención (coste)	257
a. Re-secuenciación y recursos	257
b. Ventanas de intervención y paquetes acelerables	258
c. Control de impacto en explotación	258
3. Renegociación de alcance: coste objetivo vs renta objetivo	259
a. Value engineering con control de calidad	259
b. Matriz inversión (importe) vs renta objetivo	260
c. Procedimiento de aprobación y comunicación	260
4. Claims: prevención, documentación y acuerdos tempranos	261
a. Evidencias mínimas y disciplina de registros	261
b. Negociación y cierre documentado	262
c. Escalado y resolución sin destruir la operación	262
5. Conflictos con inquilinos: gestión y soluciones	263
a. Molestias, daños, accesos y cortes	263
b. Anexos temporales, SLAs y compensaciones	263
c. Registro de acuerdos y seguimiento	264
6. Entregables de crisis y control	264

a. “Crisis pack 72h” (decisiones, comunicación, medidas)	264
b. Memo de decisión al comité del inversor	265
c. Checklist de cierre de desviación y retorno a baseline	265
PARTE OCTAVA	267
CIERRE, HANDOVER, ESTABILIZACIÓN Y PREPARACIÓN PARA SALIDA.....	267
Capítulo 16: De la obra a la operación estabilizada (ramp-up y readiness de salida)	267
1. Criterios de cierre por fases (técnico, operativo y comercial)	267
a. Aceptación por zonas y go-live	267
b. Eliminación de restricciones temporales	268
c. Validación de calidad percibida	269
2. Ramp-up operativo tras obra (servicios y mantenimiento)	270
a. Plan 30/60/90 días post-obra	270
b. Normalización de OPEX incremental.....	271
c. Medición de incidencias y estabilidad	272
3. Documentación final y “asset file” del inversor (vendor-ready)	272
a. As-built, O&M, garantías, certificaciones, inventarios	272
b. Formación y transferencia a explotación	273
c. Archivo auditable (trazabilidad)	273
4. Estabilización comercial (ocupación y rentas objetivo)	274
a. Cierre de vacíos y normalización de incentivos.....	274
b. Seguimiento de churn y retención	275
c. Confirmación de rentas objetivo alcanzadas	275
5. Cierre económico y auditoría interna del CAPEX	276
a. Liquidación de contratos, retenciones y conciliaciones	276
b. Revisión final del tracker y cambios	276
c. Lecciones aprendidas y mejoras de procedimiento	277
6. Preparación para venta/refinanciación (sin financiar alternativa en detalle).....	277
a. Data room de salida y narrativa de valor	277
b. KPI final: NOI estabilizado, CAPEX final, plazos y riesgos cerrados	278
c. Sensibilidad a tipo de interés y cap rate con NOI estabilizado	278
PARTE NOVENA.	280
APLICACIÓN POR TIPOLOGÍAS: OFICINAS, RETAIL Y RESIDENCIAL/BTR (ENFOQUE EJECUCIÓN).280	
Capítulo 17: Oficinas en renta (ocupación parcial, fit-outs y modernización en explotación)280	
1. Restricciones operativas en oficinas ocupadas	280
a. Horarios, accesos, ascensores y zonas comunes.....	280
b. Sensibilidad a ruidos y productividad.....	281
c. Zonas críticas y rutas segregadas.....	282
2. Plan de fases por plantas/sectores	283
a. Secuencia y ventanas de intervención	283
b. Cortes y redundancias (IT/clima/energía)	283
c. Señalización y housekeeping	284
3. Paquetes CAPEX típicos y riesgos asociados	285
a. Lobby, comunes, MEP, ascensores, fachada, PCI	285
b. Riesgos ocultos y contingencia	285

c. Control de cambios	286
4. Comercialización y rentas objetivo en oficinas	286
a. Upgrades, renovaciones y extensiones	286
b. Show floors y entregas por fase	287
c. Incentivos y escalados	287
5. Reporting y NOI bridge específico.....	288
a. KPIs por planta/ocupación y quejas	288
b. Relación CAPEX→rentas objetivo	288
c. Sensibilidad a tipo de interés/cap rate en valor	289
6. Checklist y plantillas adaptadas a oficinas.....	289
a. Comunicación a inquilinos.....	289
b. Plan de fases por plantas.....	290
c. Protocolo de cortes.....	290
Capítulo 18: Retail/centro comercial (horarios, seguridad y experiencia cliente durante obra)	292
1. Restricciones de operación retail	292
a. Horarios comerciales y temporadas	292
b. Flujos, seguridad y evacuación	293
c. Coordinación con operadores	294
2. Plan de obra por zonas y horarios.....	295
a. Nocturnidad y fuera de horario	295
b. Señalización y experiencia cliente	295
c. Housekeeping como KPI crítico	296
3. Logística y riesgos en entorno público.....	297
a. Muelles, acopios y residuos.....	297
b. PCI, multitudes y rutas de emergencia.....	297
c. Control estricto de contratistas	298
4. Comercialización y mix durante ejecución.....	298
a. Reposicionamiento y rentas objetivo	298
b. Gestión de anclas	299
c. Plan de reletting.....	299
5. Reporting al inversor y reputación.....	300
a. Incidencias y quejas	300
b. NOI bridge y OPEX incremental.....	301
c. Plan de crisis	301
6. Checklist retail en explotación.....	302
a. Seguridad y continuidad	302
b. Señalización y limpieza	302
c. Stop-work por riesgo	302
Capítulo 19: Residencial/BTR (rotación, reformas por turnos y convivencia con residentes)304	304
1. Particularidades operativas del residencial ocupado	304
a. Convivencia, ruido, seguridad y accesibilidad	304
b. Servicios y expectativas del residente.....	305
c. Reputación y respuesta rápida	306
2. Plan por turnos y rotaciones.....	307

a. Reformas en viviendas vacías	307
b. Obras por lotes y calendario	307
c. Protocolos de acceso y limpieza	308
3. CAPEX por vivienda y estandarización	309
a. Calidades y especificaciones.....	309
b. Logística y residuos.....	309
c. Control de cambios sin degradar producto	310
4. Comercialización: retención y rentas objetivo	310
a. Upgrades y servicios	310
b. Incentivos y coherencia con NOI	311
c. Minimización de downtime	311
5. Reporting: KPIs residenciales.....	312
a. Rotación, tiempos de vuelta, quejas	312
b. Ocupación y rentas firmadas.....	312
c. Sensibilidad a tipo de interés/cap rate	312
6. Checklist y plantillas BTR	313
a. Comunicación a residentes.....	313
b. Protocolo de incidencias	313
c. Plan de turnos.....	314
PARTE DÉCIMA.	315
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA:	
REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)315	
Capítulo 20: Checklists y formularios de arranque (data room operativo, gates y Plan 100 días)	
.....315	
1. CHECKLIST. Data room operativo mínimo para ejecución en explotación	315
Sección 1. Documentos, responsables, fecha y evidencia	316
Sección 2. Contratos y anexos críticos para obra con inquilinos.....	317
Sección 3. Planos, as-built, manuales e histórico de incidencias	318
2. CHECKLIST. Gate 0 go/no-go de inicio de ejecución en explotación	319
Sección 1. Operación, seguridad, accesos y señalización	319
Sección 2. Licencias y permisos críticos	320
Sección 3. Comercial: renovaciones prioritarias y plan de retención	320
3. FORMULARIO. Plan 100 días de reposicionamiento en activo en explotación (lista para usar)321	
Sección 1. Datos generales del plan y objetivos operativos.....	321
Sección 2. Quick wins (días 1–30).....	322
Sección 3. Hitos y decisiones (días 31–100)	322
Sección 4. Responsables, cadencias y reporting	323
Sección 5. Riesgos y mitigaciones (top 10)	323
4. FORMULARIO. Masterplan de fases en activo en explotación (lista para completar)	324
Sección 1. Zonas, secuencia, ventanas y dependencias	324
Sección 2. Plan de cortes y rollback	325
Sección 3. Hitos de entrega parcial y criterios de aceptación	325
5. FORMULARIO. Protocolo de comunicación a inquilinos (carta inicial, avisos y registro)	326
Sección 1. Carta inicial de reposicionamiento (modelo cumplimentado).....	326
Sección 2. Avisos de cortes, ruidos y accesos (modelos cumplimentados)	327

Sección 3. Registro de comunicaciones y acuses (ejemplo cumplimentado)	328
6. FORMULARIO. Minuta tipo de reunión semanal integrada (obra+operación+comercial)	328
Sección 1. Orden del día estándar (reunión ejemplo)	328
Sección 2. Acciones, responsables, fechas (ejemplo cumplimentado)	329
Sección 3. Registro de decisiones y evidencias (ejemplo cumplimentado)	330
Capítulo 21: Plantillas CAPEX (presupuesto, tracker, forecast, certificaciones y pagos)....	331
1. FORMULARIO. Presupuesto CAPEX por paquetes y contingencias (WBS/CBS y escenarios)...	331
Sección 1. Datos generales del presupuesto	331
Sección 2. Desglose WBS/CBS por paquetes (escenario mínimo viable)	332
Sección 3. Contingencia por tipo (mínimo viable)	333
Sección 4. Escenarios (mínimo viable vs ambicioso)	334
2. FORMULARIO. CAPEX tracker (presupuesto–comprometido–incurrido–forecast) con codificación y causas	335
Sección 1. Codificación por paquete/fase/zona (reglas)	335
Sección 2. Tracker (extracto cumplimentado de ejemplo)	335
Sección 3. Evidencias y trazabilidad (reglas de calidad del dato)	336
3. FORMULARIO. Cashflow CAPEX y curva S (certificaciones mensuales, picos y alertas)	337
Sección 1. Datos base y reglas de cashflow	337
Sección 2. Previsión de certificaciones por meses (ejemplo narrativo)	337
Sección 3. Picos de tesorería y alertas de desviación	338
4. FORMULARIO. Control de cambios (change order log) con impacto en NOI, licencias y rentas objetivo.....	339
Sección 1. Reglas de flujo (solicitud → evaluación → aprobación → ejecución → cierre).....	339
Sección 2. Registro de cambios (ejemplo cumplimentado)	339
5. FORMULARIO. Certificaciones y control de facturas/pagos (medición, retenciones y conciliación)	341
Sección 1. Certificación mensual (ejemplo cumplimentado)	341
Sección 2. Retenciones y garantías (ejemplo)	341
Sección 3. Conciliación mensual (ejemplo)	342
6. FORMULARIO. Dashboard mensual CAPEX para inversor (modelo estándar con semáforos, decisiones y riesgos)	342
Sección 1. Resumen ejecutivo del mes (ejemplo)	342
Sección 2. Semáforos (coste, plazo, licencias, calidad, convivencia)	343
Sección 3. Decisiones tomadas y decisiones pedidas (ejemplo)	343
Sección 4. Riesgos y mitigaciones (top 5)	344
Capítulo 22: Registro de riesgos y decisiones (gobierno, escalados y auditoría).....	345
1. FORMULARIO. Registro de riesgos (risk register) para ejecución en explotación (lista para usar)	345
Sección 1. Datos generales del registro y reglas de evaluación	345
Sección 2. Registro de riesgos (extracto cumplimentado)	346
Sección 3. Umbrales de escalado (regla operativa).....	348
2. FORMULARIO. Matriz de decisiones (decision log) con evidencias e impacto en NOI, coste y plazo	348
Sección 1. Reglas de decisión y evidencias mínimas	349
Sección 2. Registro de decisiones (extracto cumplimentado).....	349
3. FORMULARIO. Memo de decisión para comité del inversor (hechos, alternativas y	

recomendación)	350
Sección 1. Hechos y causa raíz	350
Sección 2. Alternativas y trade-off (importe vs renta objetivo)	351
Sección 3. Recomendación y umbrales	351
4. FORMULARIO. Protocolo y plantilla de claims (prevención, registro y resolución)	352
Sección 1. Evidencias mínimas (actas, fotos, mediciones)	352
Sección 2. Registro de claims y estado (ejemplo)	352
Sección 3. Acuerdo, cierre y archivo (ejemplo)	353
5. FORMULARIO. Minutas y actas (semanal, mensual y extraordinaria) con archivo y trazabilidad	353
Sección 1. Agenda estándar	353
Sección 2. Acciones y fechas (ejemplo)	354
Sección 3. Archivo y trazabilidad	354
6. CHECKLIST. Crisis pack 72h (incidente grave o desviación crítica)	354
Sección 1. Medidas inmediatas	354
Sección 2. Comunicación a inquilinos e inversor	355
Sección 3. Decisiones y evidencias	355
Capítulo 23: Formularios de calidad, commissioning, handover y comercialización (KPI book + NOI bridge)	356
1. CHECKLIST. QA/QC por paquetes y fases (inspecciones, hold points y aceptación)	356
Sección 1. Alcance QA/QC y responsables	356
Sección 2. Inspecciones y hold points (ejemplo por paquetes)	357
Sección 3. Submittals y control de materiales	358
Sección 4. Evidencias de aceptación y cierre	358
2. FORMULARIO. Punch list / snags (registro y cierre verificable)	359
Sección 1. Reglas de clasificación y prioridad	359
Sección 2. Registro de snags (extracto cumplimentado)	359
Sección 3. Cierre y verificación	360
3. FORMULARIO. Plan de pruebas y commissioning (secuencia, actas y validación)	360
Sección 1. Secuencia de pruebas (ejemplo)	360
Sección 2. Actas y resultados (ejemplo)	361
Sección 3. Validación con operación	362
4. CHECKLIST. Handover (documentación, inventarios, garantías y formación)	362
Sección 1. As-built, O&M y garantías	362
Sección 2. Inventarios y repuestos	363
Sección 3. Formación y transferencia	363
5. FORMULARIO. Plan comercial por fases (renovaciones, reletting y vacíos) con pipeline e incentivos	363
Sección 1. Pipeline y hitos comercializables	363
Sección 2. Registro de incentivos (ejemplo)	364
Sección 3. Seguimiento de rentas objetivo (ejemplo)	364
6. FORMULARIO. KPI book mensual y NOI bridge mensual (listas para usar, con archivo vendor-ready)	365
Sección 1. KPI book mensual (obra+operación+comercial+riesgos)	365
Sección 2. NOI bridge mensual con narrativa de desviaciones	365
Sección 3. Reglas de archivo vendor-ready (control de versiones y trazabilidad)	366
PARTE UNDÉCIMA.	367

CASOS PRÁCTICOS DE EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)367

Capítulo 24: Caso práctico 1 — Reposicionamiento con ocupación alta (obra nocturna y por sectores).....367

1. Contexto y objetivo (rentas objetivo y NOI sin parar explotación)	367
a. Tipo de activo y ocupación inicial	367
b. Objetivo de reposicionamiento y calendario	368
c. Restricciones operativas	368
2. CAPEX y plan de fases (coste €/m², importe total y contingencia).....	369
a. Paquetes de obra y secuencia	369
b. Ventanas nocturnas y fines de semana	370
c. Plan de cortes y rollback	370
3. Licencias y compliance en ejecución	371
a. Ruta crítica de permisos	371
b. Condiciones operativas (ruido, residuos, accesos).....	371
c. Evidencias y registros.....	372
4. Comercialización durante la obra	372
a. Renovaciones prioritarias	372
b. Incentivos y escalados	373
c. Gestión de quejas y reputación	373
5. Reporting al inversor (KPI book + NOI bridge)	374
a. Variación de NOI y explicación	374
b. Desviaciones de coste/plazo y decisiones	374
c. Sensibilidad a tipo de interés/cap rate (visión de valor)	375
6. Cierre y lecciones aprendidas	375
a. Punch list y commissioning.....	375
b. Handover por fases y estabilización	376
c. Qué funcionó y qué se corregiría	376

Capítulo 25: Caso práctico 2 — Pérdida de inquilino ancla y plan de reletting durante ejecución377

1. Contexto: salida del ancla y riesgo de vacíos	377
a. Impacto en ocupación y rentas	377
b. Riesgo reputacional y operativo	378
c. Objetivo de reposicionamiento revisado.....	378
2. Replanteo del masterplan y priorización de fases.....	379
a. Zonas “comercializables primero”	379
b. Ventanas de obra y compatibilidad con usuarios	380
c. Plan de mitigación de downtime	380
3. CAPEX y control (coste objetivo vs alcance)	381
a. Ajuste de paquetes y contingencia.....	381
b. Tracker y control de cambios	382
c. Contratación con SLAs reforzados	382
4. Estrategia comercial de reletting	383
a. Nuevo mix y propuesta de valor.....	383
b. Incentivos y calendario de entregas.....	383

c. Pipeline y KPI de conversión	384
5. Reporting al inversor y decisiones	384
a. NOI bridge en recuperación	384
b. Medidas correctoras y resultados	385
c. Sensibilidad a tipo de interés/cap rate (escenarios de salida)	385
6. Cierre: estabilización y resultados	386
a. Ocupación final y rentas firmadas	386
b. CAPEX final y plazo	386
c. Lecciones aprendidas de reletting en obra	387
Capítulo 26: Caso práctico 3 — Desviación de CAPEX y renegociación de alcance (coste objetivo vs renta objetivo)	388
1. Contexto: hallazgos técnicos y desviación de coste	388
a. Origen de la desviación	388
b. Impacto en plazo y operación	389
c. Riesgo de no alcanzar rentas objetivo	389
2. Detección temprana y escalado (evidencias y gobernanza)	390
a. Indicadores y señales	390
b. Registro de riesgos y cambios	390
c. Comunicación al inversor e inquilinos	391
3. Opciones de decisión (trade-offs cuantificados)	392
a. Recortar alcance vs ampliar plazo vs aumentar importe	392
b. Matriz inversión vs renta objetivo	393
c. Aprobación y plan de acción	393
4. Renegociación con contratistas y control de claims	394
a. Documentación y evidencias	394
b. Acuerdos y cierre	394
c. Actualización del tracker y forecast	395
5. Actualización del NOI bridge y del plan comercial	395
a. Ajuste de incentivos/entregas	395
b. Efecto en NOI y estabilización	396
c. Sensibilidad a tipo de interés/cap rate	396
6. Cierre: resultados y aprendizaje	397
a. CAPEX final, plazo final	397
b. Ocupación y rentas objetivo alcanzadas/ajustadas	397
c. Mejora del procedimiento para futuros proyectos	398
Capítulo 27: Casos prácticos de ejecución value-add en activos en renta: reposicionamiento con el activo en explotación (capex, licencias y rentas objetivo)	399
Caso práctico 1. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Reposicionamiento integral por sectores con ocupación alta y obra en franjas nocturnas	399
Causa del Problema	399
Soluciones Propuestas	400
1. Gobierno del proyecto en explotación: estructura de roles, RACI, comités y trazabilidad "vendor-ready" desde el día 1	400
2. Plan de fases por sectores y "ventanas de intervención": reposicionar sin parar mediante sectorización, rutas segregadas y housekeeping como KPI crítico	401

3. Estrategia de licencias y compliance operativo: mapa de permisos, “gates” por paquete y condiciones operativas incorporadas a contratos (SLAs y penalizaciones)	402
4. Paquetización CAPEX orientada a valor: priorizar impacto en rentas objetivo y reducción de OPEX, con control económico auditable (tracker + cambios + cashflow)	403
5. Gestión de operación e inquilinos: comunicación, SLAs de incidencias y marco de compensaciones condicionado (evitar erosión de NOI)	404
6. Comercialización durante la obra: renovaciones prioritarias, hitos comercializables y política de incentivos coherente con rentas objetivo y NOI.....	405
Consecuencias Previstas.....	406
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	408
Lecciones Aprendidas.....	410

Caso práctico 2. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Pérdida del inquilino ancla y plan de reletting durante la ejecución sin parar la explotación.412

Causa del Problema.....	412
Soluciones Propuestas.....	413
1. Replanteo del gobierno del proyecto y “gobernanza de crisis comercial” (comité extraordinario, umbrales y decisión auditable)	413
2. Rediseño del masterplan de fases: “comercializable primero” y entrega de superficie ancla en formato flexible (sin comprometer operación)	414
3. Ajuste del CAPEX y del coste objetivo: paquetes “leasing-led”, contingencia diferenciada y control de cambios con foco en NOI	414
4. Estrategia comercial de reletting: reposicionamiento del mix, pipeline disciplinado y política de incentivos coherente con rentas objetivo	415
5. Gestión de vacíos, operación y reputación: BCP, seguridad, usos temporales y control del OPEX incremental.....	416
6. Reporting al inversor: NOI bridge revisado, escenarios y sensibilidad a tipo de interés (para sostener decisiones)	417
Consecuencias Previstas.....	418
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	419
Lecciones Aprendidas.....	421

Caso práctico 3. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Desviación de CAPEX por hallazgos técnicos y renegociación del alcance para proteger rentas objetivo y NOI.423

Causa del Problema.....	423
Soluciones Propuestas.....	424
1. Detección temprana y escalado disciplinado: evidencias, registro de riesgos y gobierno de decisiones (sin “sorpresas de final de obra”)	424
2. Rebaselining técnico y de ejecución: rediseño del plan de fases y de ventanas para intervenir instalaciones críticas sin parar la explotación	425
3. Opciones de decisión cuantificadas: matriz “importe vs renta objetivo vs plazo” y escenarios (recorte controlado, ampliación de CAPEX, ampliación de plazo, o combinación)	425
4. Renegociación con contratistas y control de claims: evidencias, RFIs, acuerdos tempranos y reequilibrio contractual con SLAs de explotación	426
5. Recalibración comercial y coordinación obra–comercial–operación: ajustar entregas, incentivos y anexos operativos sin destruir rentas objetivo	427
6. Reporting al inversor: actualización del NOI bridge, seguimiento mensual de CAPEX forecast y sensibilidad a tipo de interés	427
Consecuencias Previstas.....	428
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	429
Lecciones Aprendidas.....	431

Caso práctico 4. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Bloqueo parcial de permisos y re-secuenciación de la obra para sostener la comercialización y el NOI.433

Causa del Problema	433
Soluciones Propuestas.....	434
1. Gestión de permisos por paquetes y "ruta crítica regulatoria" con disciplina documental y evidencias (licencia-ready)	434
2. Re-secuenciación del masterplan: fast-track interior para generar hitos comercializables alternativos y sostener captación.....	435
3. Plan de comunicación y gestión reputacional: inquilinos, brokers y comité del inversor con narrativa factual y evidencia	435
4. Control económico: CAPEX tracker reforzado, contingencia por tipología (técnica/operación/licencias) y protocolo de cambios con foco NOI	436
5. Estrategia comercial adaptativa: renovaciones críticas con anexos operativos, rentas objetivo por "estado" (hitos) e incentivos condicionados	437
6. Gestión de riesgos y compliance operativo: stop-work criteria, auditorías de campo y "cierre de fase" verificable (QA/QC + commissioning parcial)	437
Consecuencias Previstas.....	438
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	439
Lecciones Aprendidas.....	441

Caso práctico 5. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Conflicto con inquilinos por molestias, daños y paradas parciales con riesgo de reclamaciones y erosión de NOI.443

Causa del Problema	443
Soluciones Propuestas.....	444
1. Activación de un "plan de contención" en 72 horas: estabilizar operación, seguridad y confianza antes de discutir dinero	444
2. Marco de gobernanza del conflicto: comité semanal extraordinario, RACI de reclamaciones y registro auditable (claims log + decision log)	445
3. Reingeniería del "protocolo de convivencia" con SLAs contractuales reforzados y penalizaciones por incumplimiento repetido	445
4. Estrategia de negociación con inquilinos: segmentación, mediación temprana y acuerdos operativos temporales (sin descuentos generalizados).....	446
5. Protocolo técnico-económico de daños y "lucro cesante": peritaje, evidencias y límites claros (evitar inflar reclamaciones).....	447
6. Recalibración del plan de fases y del calendario comercial: "menos frentes, más control" durante 4-6 semanas	447
Consecuencias Previstas.....	448
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	449
Lecciones Aprendidas.....	451

Caso práctico 6. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Retrasos de suministros críticos y soluciones temporales para mantener continuidad y proteger rentas objetivo.453

Causa del Problema	453
Soluciones Propuestas.....	454
1. Gobierno "supply-chain + continuidad": comité de abastecimiento y continuidad con RACI, umbrales y disciplina de evidencias.....	454
2. Replanificación por "servicios esenciales": re-secuenciación del masterplan y diseño de rutas temporales de operación (redundancia, ventanas, rollback).....	455
3. Estrategia dual de suministro: alternativas técnicas (sustitución) y mitigaciones temporales (alquiler) con evaluación "CAPEX/OPEX/NOI"	456

4. Control económico reforzado: CAPEX tracker + "OPEX incremental ledger" + control de cambios con impacto en rentas objetivo y pipeline	457
5. Gestión contractual y prevención de claims: trazabilidad de instrucciones, reprogramaciones y productividad en edificio ocupado	457
6. Comercialización y retención bajo incertidumbre: renegociación de entregas por hitos, anexos operativos y "rentas objetivo por estado"	458
Consecuencias Previstas.....	458
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	460
Lecciones Aprendidas.....	461

Caso práctico 7. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Reubicación temporal de inquilinos y reforma por plantas para minimizar vacíos y capturar rentas objetivo.463

Causa del Problema	463
Soluciones Propuestas.....	464
1. Gobierno integrado de realojos (AM/PM/Comercial/CAPEX) con RACI específico, decision log y umbrales económicos	464
2. Plan maestro de realojos (Master Relocation Plan) y matriz de compatibilidad: quién se mueve, dónde y en qué ventana	465
3. "Producto receptor" listo antes de mover: estándares mínimos de readiness, IT/servicios, y pruebas en condiciones reales.....	465
4. Marco contractual-operativo: anexos temporales, acuerdos de convivencia y paquete de "costes de transición" sin descuentos estructurales	466
5. Integración obra-comercial: "entregas por planta" como hitos comercializables, rentas objetivo por estado y pipeline con KPIs.....	466
6. Control económico y de riesgo: CAPEX tracker + OPEX incremental ledger + risk register específico de realojos	467
Consecuencias Previstas.....	468
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	469
Lecciones Aprendidas	471

Caso práctico 8. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Rehabilitación energética y mejora de servicios en un residencial en renta con reformas por turnos y ocupación elevada. .473

Causa del Problema	473
Soluciones Propuestas.....	474
1. Gobierno integral de ejecución residencial: RACI, comités y disciplina de decisión para convivir con residentes y proteger NOI.....	474
2. Plan por turnos (lotes) y diseño de "rutas limpias": ejecutar en viviendas vacías + intervenciones mínimas en viviendas ocupadas	475
3. Estrategia de licencias/permisos y compliance operativo para residencial ocupado: paquete por paquete, con "gates" y control de seguridad y accesos.....	476
4. Modelo CAPEX/OPEX para rehabilitación energética: separar inversión, OPEX incremental, y demostrar el puente hacia NOI (medible y sin relatos).....	477
5. Estrategia comercial residencial en paralelo: "rentas objetivo por producto", upgrades opcionales, renovaciones y control de incentivos	477
6. Plan de comunicación y gestión de incidencias 24/7: SLA, tickets, reputación y "cierre verificable"	478
Consecuencias Previstas.....	479
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	480
Lecciones Aprendidas	482

Caso práctico 9. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Reasignación de gastos comunes y medición por consumos para reducir OPEX y sostener rentas objetivo sin conflicto con

inquilinos.	484
Causa del Problema	484
Soluciones Propuestas	486
1. Auditoría contractual y matriz de repercusión (service charge matrix) “vendor-ready” antes de tocar el edificio	486
2. Estrategia técnica de submetering y sensórica: instalación por oleadas, mínima intrusión, y validación (commissioning) en operación real	486
3. Gobierno integrado CAPEX–operación–comercial: decisiones por umbral con impacto en NOI y en relaciones con inquilinos	487
4. Plan de comunicación y “transparencia controlada”: convertir el submetering en una mejora de servicio, no en una subida encubierta	488
5. Protocolo de facturación transitoria y conciliación: estimación + true-up, límites de disputa, y “auditoría amigable”	488
6. Integración comercial: “green lease lite” en renovaciones y cláusulas operativas para obra en explotación	489
Consecuencias Previstas	489
Resultados de las Medidas Adoptadas	490
Lecciones Aprendidas	492

Caso práctico 10. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Venta del activo en plena ejecución y preparación vendor-ready sin frenar obra, operación ni rentas objetivo.

ejecución y preparación vendor-ready sin frenar obra, operación ni rentas objetivo.	494
Causa del Problema	494
Soluciones Propuestas	495
1. Activación del “Modo Vendor-Ready”: estructura documental, control de versiones y auditoría interna del CAPEX desde el día 1 de proceso de venta	495
2. Recalibración del gobierno: comités y matriz de decisiones para evitar parálisis y proteger la continuidad durante la venta	496
3. Estrategia comercial “anti-rumor”: renovar y firmar durante la venta sin regalar NOI (rentas por estado, escalados por hitos y anexos de continuidad)	497
4. Gestión de licencias y compliance para transferencia: “paquete de permisos” con condiciones operativas y evidencias de cumplimiento	497
5. Cierre temprano de claims y estabilización contractual: acuerdos documentados, paquetes cerrados y reducción de exposición antes de due diligence final	498
6. NOI bridge “para comprador”: convertir el CAPEX en NOI con un puente mensual auditable y sensibilidad a tipo de interés	498
Consecuencias Previstas	499
Resultados de las Medidas Adoptadas	500
Lecciones Aprendidas	502

Caso práctico 11. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Incidente de seguridad en zona pública durante obra y despliegue de un plan de crisis 72 horas para proteger NOI, ocupación y reputación.

reputación.	504
Causa del Problema	504
Soluciones Propuestas	505
1. Activación del “Crisis Pack 72h”: seguridad primero, control del relato después, y reinicio condicionado (stop-work selectivo)	505
2. Rediseño del Plan de Convivencia en entorno público: segregación de rutas, control de multitudes, housekeeping y señalización como KPIs contractuales	506
3. Gobernanza reforzada: comité de seguridad y reputación, RACI de incidentes y decision log con impacto en NOI	507
4. Control económico de la crisis: CAPEX de seguridad, OPEX incremental reforzado y plan de apagado	

(evitar que el coste temporal se vuelva estructural)	507
5. Gestión contractual, seguros y reclamaciones: peritaje, evidencias, y cierre temprano para evitar escalada y retenciones	508
6. Estrategia comercial con operadores: acuerdos de continuidad, anexos operativos y prevención de descuentos generalizados	509
Consecuencias Previstas	509
Resultados de las Medidas Adoptadas	510
Lecciones Aprendidas	512

Caso práctico 12. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Fallo de commissioning y handover por fases que impide entregar espacios a tiempo y amenaza rentas objetivo.514

Causa del Problema	514
Soluciones Propuestas	515
1. "Reset" del cierre técnico: plan de commissioning por fases con criterios de aceptación medibles y hold points obligatorios	515
2. Reingeniería de la punch list: clasificación por criticidad, cierre verificable y disciplina diaria (snagging profesional)	516
3. Paquete de handover vendor-ready: documentación mínima, estructura, control de versiones y formación a explotación	517
4. Gestión de cambios y claims: delimitar responsabilidades de rendimiento, cerrar acuerdos tempranos y evitar "coste abierto" por prolongación	517
5. Recalibración comercial y de entregas: "rentas objetivo por estado", escalados por hitos y plan de contingencia para no perder el reletting	518
6. Control económico ampliado: CAPEX tracker + OPEX incremental por prolongación + plan de apagado para volver a baseline	518
Consecuencias Previstas	519
Resultados de las Medidas Adoptadas	520
Lecciones Aprendidas	522

Caso práctico 13. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Conversión de áreas infrautilizadas en hub de movilidad y paquetería con operación activa y riesgo de conflicto con inquilinos.524

Causa del Problema	524
Soluciones Propuestas	526
1. Gobierno del proyecto "hub + activo principal": RACI, matriz de decisiones por umbrales y comité integrado obra–operación–comercial	526
2. Estrategia de permisos y compliance operativo: paquetización por zonas, "gates" de inicio y condiciones operativas integradas en contratos	526
3. Diseño operativo del hub: segregación estricta, control de accesos y SLAs con el operador logístico para que el servicio no degrade el activo	527
4. Plan de fases y logística de obra en explotación: intervención en sótano y accesos con ventanas, pruebas y rollback, minimizando impacto en ocupación	528
5. Estrategia comercial y de retención: convertir el hub en argumento de valor (no de molestia) con rentas objetivo por estado y anexos operativos	528
6. Control económico y NOI bridge: CAPEX tracker + ledger de OPEX incremental + nuevos ingresos del hub medidos y auditables	529
Consecuencias Previstas	530
Resultados de las Medidas Adoptadas	531
Lecciones Aprendidas	533

Caso práctico 14. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Fallo en el control de cambios y

alcance (scope creep) que dispara el importe y compromete rentas objetivo.	535
Causa del Problema	535
Soluciones Propuestas.....	537
1. "Freeze" de alcance y auditoría de cambios: parar el crecimiento, reconstruir baseline y clasificar el alcance (must-have vs nice-to-have)	537
2. Matriz de decisión "importe vs renta objetivo vs plazo" obligatoria y umbrales reforzados (gobierno del CAPEX).....	537
3. Repaquetización y clarificación de interfaces: eliminar zonas grises, redefinir alcance contractual y blindar SLAs de explotación	538
4. Value engineering controlado: recortar sin destruir el producto vendible (calidad percibida en zonas clave).....	538
5. Recalibración comercial y gestión de inquilinos: convertir exigencias en acuerdos por hitos (sin chantaje)	539
6. Reporting reforzado al inversor: CAPEX tracker auditable, forecast semanal, consumo de contingencia y NOI bridge actualizado.....	540
Consecuencias Previstas.....	540
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	541
Lecciones Aprendidas.....	543

Caso práctico 15. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Implantación de tecnología de control de accesos y analítica de ocupación durante la obra con resistencia de inquilinos y riesgo reputacional.

.....	545
Causa del Problema	545
Soluciones Propuestas.....	547
1. Gobernanza específica "digital en explotación": RACI, comités, umbrales y decisión auditable (datos, seguridad, operación y comercial)	547
2. "Privacy-by-design" operativo: minimización de datos, anonimización/agrupación, política de retención y acuerdos con proveedores (sin fricción)	547
3. Plan de migración "sin parada": implantación por oleadas, convivencia con el sistema anterior, ventanas y rollback.....	548
4. Integración con obra y MEP: coordinación de permisos de trabajo, segregación de rutas y commissioning conjunto (tecnología + operación real).....	549
5. Estrategia comercial: convertir la tecnología en "servicio y eficiencia", no en "control", con anexos operativos y rentas por estado	549
6. Control económico y NOI bridge: CAPEX digital separado, OPEX incremental de soporte medido y plan de apagado (evitar lastre)	550
Consecuencias Previstas.....	551
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	552
Lecciones Aprendidas.....	553

Caso práctico 16. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Hallazgo de materiales peligrosos en falsos techos y conductos durante la obra con el edificio ocupado y obligación de descontaminación sin parar la actividad.

.....	555
Causa del Problema	555
Soluciones Propuestas.....	557
1. Activación inmediata de "protocolo HSE + crisis operativa": stop-work selectivo, aislamiento, evidencias y comunicación factual en 72 horas.....	557
2. Delimitación del alcance mediante "mapa de materiales" y paquetización técnica por zonas: retirar/encapsular por fases sin contaminar la operación.....	557
3. Rebaselining del masterplan y protección de hitos comercializables: re-secuenciar para sostener pipeline y rentas objetivo	558

4. Control económico reforzado: CAPEX tracker + “contingencia por tipología” + ledger de OPEX incremental de descontaminación, con plan de apagado	559
5. Contratación especializada y control de claims: paquetización, SLAs HSE, evidencias y acuerdos tempranos para evitar “coste abierto”	559
6. Plan de comunicación y retención: transparencia controlada, anexos operativos, SLAs de incidencias y rentas por estado para sostener contratos	560
Consecuencias Previstas.....	561
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	562
Lecciones Aprendidas.....	563

Caso práctico 17. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Coordinación de obras de inquilinos (tenant fit-out) con la obra base en edificio ocupado para cumplir entregas y rentas objetivo.....

Causa del Problema	565
Soluciones Propuestas.....	567
1. Modelo de gobierno “Base Building + TI” con RACI, comités y logs unificados (vendor-ready).....	567
2. Definición contractual de entregas: RFFO/RFO y “Interface Agreement” por inquilino (qué entrega el propietario y qué el inquilino)	568
3. Plan maestro de permisos y compliance para fit-outs: oleadas, ventanas, control de accesos y segregación de rutas en activo ocupado	568
4. Gestión económica TI y CAPEX: “TI ledger” separado, reglas de imputación CAPEX/OPEX y umbrales para evitar regalar NOI.....	569
5. Integración técnica: coordinación de commissioning (base building + fit-out) y “handover escalonado” para evitar entregas ficticias	570
6. Estrategia comercial y de comunicación: “acceso temprano controlado”, anexos operativos y rentas por estado para cerrar sin regalar valor	570
Consecuencias Previstas.....	571
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	572
Lecciones Aprendidas	573

Caso práctico 18. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Irregularidades en certificaciones y pagos del CAPEX que amenazan el control del coste objetivo y la credibilidad ante el inversor.

Causa del Problema	576
Soluciones Propuestas.....	577
1. Activación de “control de daños” financiero en 10 días: freeze selectivo de pagos, revisión 3-way match y priorización de continuidad	577
2. Auditoría forense operativa de certificaciones: muestreo en campo, trazabilidad de cambios y mapa de duplicidades por interfaces.....	578
3. Revisión del modelo contractual y de las reglas de certificación: puntos de control, retenciones, penalizaciones y “evidencia mínima”	578
4. Rebaselining del CAPEX tracker y forecast: comprometido vs incurrido vs forecast, con contingencia “blindada” y umbrales de decisión por impacto en NOI.....	579
5. Plan de recuperación con contratistas: acuerdo de normalización, cierre de disputas tempranas y re-secuenciación para limitar costes indirectos	579
6. Gestión de comunicación al inversor y al mercado: transparencia factual, decisiones auditables y protección de hitos comercializables para no perder pipeline	580
Consecuencias Previstas.....	580
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	581
Lecciones Aprendidas	583

Caso práctico 19. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL

ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Revisión del plan por shock de tipo de interés y cap rate a mitad de obra para proteger el valor sin destruir el producto vendible.

.....	585
Causa del Problema	585
Soluciones Propuestas.....	586
1. Re-baselining financiero-operativo en 15 días: NOI bridge por escenarios y matriz "importe vs renta objetivo vs plazo" con sensibilidad a tipo de interés	586
2. Renegociación del alcance con "Value Engineering comercial": recortar en lo no monetizable y proteger lo que sostiene el pricing (zonas clave + confort real)	587
3. Re-secuenciación del masterplan: "hitos comercializables antes" y reducción del tiempo de valle (obra al servicio del NOI).....	587
4. Política de incentivos "anti-destrucción de NOI": topes, registro y preferencia por incentivos en especie y escalados por hitos	588
5. Programa intensivo de renewals (renovaciones) como "palanca de estabilización" con anexos operativos y acuerdos por fases	588
6. Reporting reforzado al inversor: KPI book + NOI bridge mensual con sensibilidad y "lista de decisiones" para evitar parálisis	589
Consecuencias Previstas.....	589
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	590
Lecciones Aprendidas.....	591

Caso práctico 20. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Entrada de un operador flexible para absorber vacíos durante la obra con reparto de ingresos y riesgo de canibalización de rentas objetivo.....

.....	593
Causa del Problema	593
Soluciones Propuestas.....	594
1. Modelo de decisión cuantificado: comparar "renta fija tradicional" vs "revenue share flex" con NOI bridge por escenarios (base, estresado y upside).....	594
2. Gobernanza integrada Base Building + Fit-out del operador: RACI, comités, interface log y criterios RFFO/RFO para evitar entregas ficticias	595
3. Diseño contractual "anti-canibalización": exclusividad limitada, límites de pricing, salvaguardas de reposicionamiento y derecho de recuperación (step-in) del propietario.....	596
4. Estrategia de CAPEX/TI: presupuesto TI con tope, reglas de imputación (base building vs TI), value engineering del fit-out y "pago por hitos" condicionado a apertura y KPIs	597
5. Operación y convivencia: SLAs estrictos (seguridad, limpieza, ruido, colas, uso de comunes), control de accesos y plan de comunicación para evitar crisis reputacional.....	597
6. Reporting al inversor: KPI book "dual" (obra + flex), NOI bridge mensual con ingresos flex netos, OPEX incremental y plan de apagado, y registro de decisiones vendor-ready	598
Consecuencias Previstas.....	599
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	600
Lecciones Aprendidas.....	601

Caso práctico 21. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Integración de un plan de descarbonización y certificación ESG en plena ejecución sin perder ocupación ni rentas objetivo.603

.....	603
Causa del Problema	603
Soluciones Propuestas.....	604
1. Rebaselining ESG en 20 días: definir "mínimo certificable" y traducirlo a paquetes ejecutables sin romper hitos comercializables	604
2. Estrategia de medición y verificación (M&V) "práctica": submetering + KPIs operativos + reglas de dato único para justificar CAPEX→NOI	605
3. Optimización MEP con commissioning reforzado en condiciones reales: lógicas de control, equilibrados,	

ventilación y confort como “producto vendible”	605
4. Contratación “performance-aware”: SLAs de operación en explotación, disciplina de evidencias y protección frente a scope creep ESG	606
5. Estrategia comercial y contractual: anexos ESG y “green lease lite” sin imponer, con incentivos en especie y rentas por estado	606
6. Control económico total: CAPEX ESG separado, OPEX incremental ledger, y plan de apagado ligado a estabilización y cierre de auditoría	607
Consecuencias Previstas.....	607
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	608
Lecciones Aprendidas.....	610

Caso práctico 22. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Colapso de un contratista clave a mitad de obra y recontractación de emergencia sin perder hitos comercializables.612

Causa del Problema.....	612
Soluciones Propuestas.....	613
1. Activación de “Crisis Pack 72h” para cadena de suministro y contratista: asegurar continuidad, preservar evidencias y congelar pagos no verificados	613
2. Estrategia de recontractación por paquetes (no “reemplazo total”): dividir alcance crítico, acelerar y reducir riesgo de dependencia	614
3. Gestión contractual del contratista saliente: terminación ordenada o sustitución parcial, recuperación de materiales y cierre de claims con evidencias	614
4. Plan de continuidad operativa: mantenimiento “puente”, redundancias temporales y control de incidencias para proteger inquilinos y evitar descuentos.....	615
5. Rebaselining del masterplan y protección de hitos comercializables: re-secuenciar para mantener entregas y evitar incentivos destructivos	615
6. Control económico reforzado: CAPEX tracker, contingencia específica de crisis, OPEX incremental ledger y “memo al inversor” por decisión	616
Consecuencias Previstas.....	616
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	617
Lecciones Aprendidas.....	618

Caso práctico 23. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Reposición y modernización de ascensores en edificio ocupado con restricción de accesibilidad y presión comercial.620

Causa del Problema.....	620
Soluciones Propuestas.....	621
1. Gobierno específico “ascensores en explotación”: RACI, comité de movilidad vertical y umbrales para decisiones rápidas.....	621
2. Estrategia de fases “n-1 ascensores”: asegurar siempre capacidad mínima y plan específico para movilidad reducida	622
3. Contratación y SLAs específicos: disponibilidad, seguridad, limpieza y respuesta a incidencias con penalizaciones y pagos por hitos	622
4. Plan QA/QC y commissioning orientado a usuario: pruebas en operación real, ajustes y aceptación por explotación.....	623
5. Estrategia comercial y de comunicación: calendario por ascensor, hitos visibles y anexos operativos para renovaciones sin descuentos estructurales	624
6. Control económico total: CAPEX del paquete, OPEX incremental de convivencia, y justificación CAPEX→NOI (retención + rentas objetivo + reducción de incidencias)	624
Consecuencias Previstas.....	625
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	625
Lecciones Aprendidas.....	627

Caso práctico 24. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL

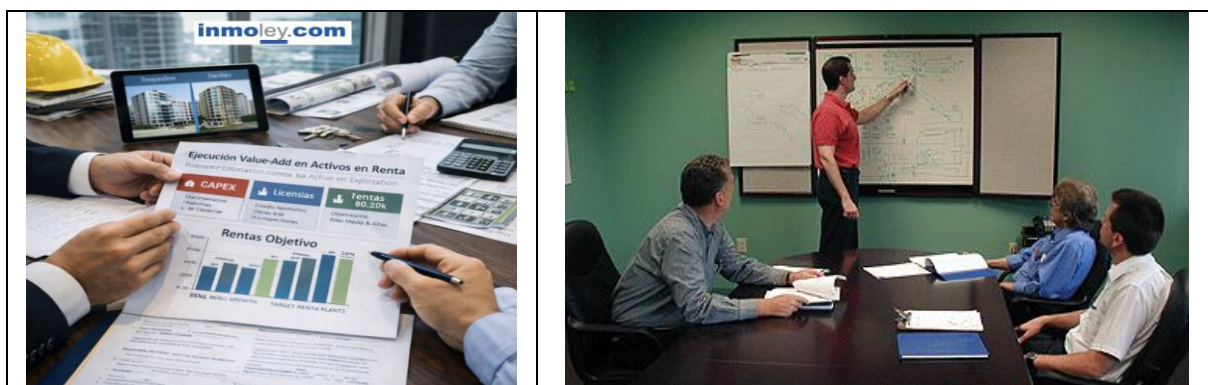
ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Litigio inminente con un inquilino por daños y pérdidas de negocio durante la obra y resolución negociada para evitar vacíos y erosión de NOI.....629

Causa del Problema	629
Soluciones Propuestas.....	630
1. Activación de "mesa de crisis" (72 horas): recopilación de evidencias, diagnóstico de causa raíz y plan de medidas inmediatas (sin admitir responsabilidad prematura)	630
2. Marco de negociación por "paquete de continuidad": compensación controlada + medidas en especie + calendario de obras acordado y verificable	631
3. Protocolos operativos y SLAs reforzados en la zona crítica: accesos, polvo, filtraciones, housekeeping y respuesta a incidencias con evidencias	632
4. Gestión del riesgo de "efecto contagio": marco uniforme de compensaciones y comunicación interna para evitar que todos pidan lo mismo	632
5. Integración con el plan comercial y NOI bridge: cuantificar el coste del acuerdo vs coste del vacío/litigio y documentarlo para el inversor	633
6. Cierre técnico y prevención de recurrencia: ajustes en plan de fases, controles QA/QC y penalizaciones a contratas por incumplimiento de convivencia.....	633
Consecuencias Previstas.....	634
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	634
Lecciones Aprendidas.....	636

Caso práctico 25. "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)." Salida coordinada (venta o refinanciación) tras estabilización: data room final, narrativa de valor y control de riesgos para maximizar precio sin sorpresas.638

Causa del Problema	638
Soluciones Propuestas.....	639
1. Activación de "modo salida" (90 días): data room final, índice maestro y auditoría interna integral (CAPEX, contratos, permisos, calidad y operación)	639
2. Cierre de riesgos residuales (30–60 días): claims, garantías, permisos y punch list final con "actas de cierre"	640
3. Normalización de OPEX y demostración de "operación estabilizada": plan de apagado de OPEX incremental y evidencias de ahorro/eficiencia.....	640
4. Narrativa de valor basada en NOI bridge y "CAPEX→NOI conversion": cuantificar el trade-off y preparar sensibilidad a tipo de interés/cap rate	641
5. Estrategia comercial final: cerrar el "gap" a renta objetivo sin regalar valor (rentas por estado, escalados y control de incentivos).....	641
6. Gestión de proceso de venta/refinanciación: Q&A disciplinado, visitas controladas, y "vendor due diligence" interna para evitar renegociación final.....	642
Consecuencias Previstas.....	642
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	643
Lecciones Aprendidas.....	644

¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que aprenderá con la Guía Práctica de "EJECUCIÓN VALUE-ADD EN ACTIVOS EN RENTA: REPOSICIONAMIENTO CON EL ACTIVO EN EXPLOTACIÓN (CAPEX, LICENCIAS Y RENTAS OBJETIVO)" en 12 puntos:

- Cómo definir el alcance operativo del Value-Add en explotación y medir éxito o fracaso con criterios verificables.
- Cómo gobernar el proyecto en explotación con roles claros, RACI, comités y trazabilidad vendor-ready desde el día 1.
- Cómo montar un data room operativo mínimo para ejecutar sin improvisación (contratos, garantías, as-built, incidencias y rent roll).
- Cómo elaborar un Plan 100 días con quick wins, hitos, decisiones y disciplina de reporting al inversor.
- Cómo diseñar un masterplan por fases con ventanas de intervención, dependencias, plan de cortes y rollback sin parar la explotación.
- Cómo gestionar licencias, permisos y compliance operativo con método internacional y control de cambios que evite re-tramitaciones.
- Cómo controlar riesgos en activo ocupado (seguridad, continuidad, reputación, conflictos con inquilinos y cadena de suministro).
- Cómo presupuestar CAPEX con coste objetivo, contingencias por tipología y cashflow alineado con hitos comercializables.
- Cómo contratar y comprar en obra en explotación con paquetización, SLAs, penalizaciones y prevención de claims.
- Cómo ejecutar logística, QA/QC, punch list, commissioning y handover por fases para llegar a operación estabilizada.
- Cómo comercializar durante la obra (renovaciones, reletting, vacíos e incentivos) para alcanzar rentas objetivo sin destruir NOI.
- Cómo reportar al inversor con KPI book y NOI bridge, gestionar desviaciones y preparar la salida con sensibilidad a tipo de interés y cap rate.

Introducción.



EJECUTAR VALUE-ADD SIN PARAR LA EXPLOTACIÓN: LA GUÍA QUE CONVIERTE EL CAPEX EN RENTAS OBJETIVO Y NOI

Hoy, reposicionar un activo en renta ya no es una cuestión de “hacer obras”. Es una cuestión de sostener el negocio mientras lo transformas. Con el tipo de interés marcando el pulso del valor y los inversores exigiendo evidencias, la diferencia entre un proyecto que crea valor y otro que lo destruye suele estar en un punto muy concreto: la ejecución. Cuando el activo está ocupado, cada decisión afecta a la experiencia del usuario, a la reputación, a la ocupación, al pipeline comercial y, finalmente, al NOI. Y ahí es donde muchos proyectos se atascan: licencias que se bloquean, CAPEX que se dispara, fases mal secuenciadas, cortes que generan crisis, quejas que se convierten en descuentos y, en el peor de los casos, pérdidas de inquilinos que dejan vacíos justo cuando más duele.

Esta guía práctica está diseñada para profesionales que necesitan un método operativo y repetible para ejecutar un reposicionamiento Value-Add con el activo en explotación, sin improvisación y con control. No se centra en la estrategia genérica ni en estructuras de financiación alternativa, sino en lo que marca el resultado en el día a día: cómo gobernar el proyecto, cómo planificar por fases con ventanas de intervención, cómo gestionar licencias y compliance en un edificio ocupado, cómo diseñar la logística y la convivencia con usuarios, cómo controlar el coste objetivo con un CAPEX tracker auditable, y cómo alinear la obra con la comercialización para alcanzar rentas objetivo sin destruir la renta efectiva. A lo largo del recorrido encontrarás herramientas listas para usar, checklists y formularios completos, y casos prácticos que aterrizan cada decisión en métricas, riesgos y resultados.

La guía recorre el ciclo real de ejecución. Empieza por el enfoque y el gobierno del proyecto (roles, RACI, comités y trazabilidad vendor-ready), continúa con el diagnóstico y el Plan 100 días, entra en licencias y gestión de riesgos, desarrolla el control integral del CAPEX (presupuesto, contingencias, cashflow, cambios, certificaciones y pagos), y aborda la ejecución por fases con QA/QC, punch list, commissioning y handover. Después, conecta la obra con la comercialización



durante la ejecución (renovaciones, reletting, vacíos e incentivos) y con el reporting al inversor mediante KPI book y NOI bridge, incorporando sensibilidad a tipo de interés y cap rate. Además, aterriza el enfoque por tipologías (oficinas, retail y residencial/BTR) y cierra con casos prácticos de ejecución que muestran, con realismo, cómo resolver los escenarios que más tensan un proyecto en explotación.

Si tu trabajo implica captar rentas objetivo sin perder ocupación, proteger el NOI mientras se ejecuta CAPEX, reducir downtime, negociar con inquilinos sin regalar valor, y reportar al inversor con hechos y evidencias, esta guía te aporta ventajas claras. Te ayuda a convertir la gestión de un reposicionamiento en un sistema: con gates de decisión, disciplina documental, control de cambios, SLAs de convivencia, criterios de stop-work por riesgo, y un modelo de reporting que explica desviaciones sin relatos vacíos. A nivel "marketing" profesional, también te permite mejorar tu propuesta de valor: sabrás qué comunicar, cuándo y con qué pruebas; cómo construir hitos comercializables; y cómo trasladar al mercado y al inversor una narrativa sólida de creación de valor basada en datos (NOI bridge, KPIs y evidencias de ejecución).

Si estás cansado de proyectos que avanzan en obra pero retroceden en negocio, esta es una inversión en conocimiento que se amortiza con rapidez. Porque cada decisión bien tomada evita un sobrecoste, un retraso, un incentivo innecesario o una pérdida de inquilino. Y cada proceso bien implantado mejora tu credibilidad ante el inversor, tu capacidad de ejecutar bajo presión y tu posición competitiva en un mercado donde ya no basta con "hacer", hay que demostrar.

Da el siguiente paso. Incorpora una metodología de ejecución que te permita reposicionar sin parar, convertir CAPEX en NOI, y defender el valor del activo incluso cuando el entorno aprieta. Esta guía está hecha para profesionales que quieren resultados medibles, controlables y auditables. Y para quienes entienden que la excelencia no se improvisa: se aprende, se sistematiza y se ejecuta.