

GESTIÓN DE PATRIMONIOS INMOBILIARIOS. FACILITY MANAGEMENT. INFORME DE ESPACIOS FLEXIBLES.



- Taller de trabajo es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.
- Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible.
- Un taller es también una sesión de entrenamiento. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes.

22 de noviembre de 2018

Despegue del espacio flexible en Europa

En Europa, el volumen total de espacio flexible creció un 29% en 2017. Los 625.000 metros cuadrados de espacio flexible que se incorporaron al mercado durante el año representaron el incremento más importante del que se tiene constancia y ponen de manifiesto la demanda de soluciones flexibles. El volumen de nuevo espacio flexible suministrado durante los seis primeros meses del año apunta a la continuidad de este sólido crecimiento en 2018, de más del 25%.

JLL, consultora inmobiliaria internacional, ha publicado un nuevo estudio, «Disrupción o distracción», que analiza y ahonda en el crecimiento del espacio flexible de oficinas en Europa. Este segmento ha duplicado con creces su tamaño desde 2014 y se prevé que crecerá un 30% anual en los próximos cinco años*. Madrid y Barcelona se sitúan a la cabeza de las ciudades europeas que registrarán un mayor crecimiento en los próximos años.

El estudio identifica los principales catalizadores del auge de este segmento — como los cambios evolutivos en la forma, el momento y el lugar en que trabajan las personas y en los estilos de vida, así como el rápido avance de la tecnología, entre otros— y brinda una perspectiva única sobre los riesgos y oportunidades que ofrece tanto a empresas como a inversores inmobiliarios en Europa.

Entre las conclusiones principales del estudio, destacan las siguientes:

- **A escala mundial, el volumen de este tipo de espacios en los veinte mercados de espacio flexible de oficinas más importantes creció un 30% en 2017: el equivalente a alrededor de 1 millón de m².**
- **Con el 5,6% del espacio total de oficinas, Ámsterdam cuenta con la mayor concentración de espacio flexible a escala mundial.**
- **Madrid y Barcelona han experimentado un crecimiento del 40% y del 35% en la contratación de espacios flexibles respecto a 2017. Si en 2017 representaban un 6% y un 7% de la contratación total de oficinas, en lo que llevamos de año, el porcentaje representa un 12% y un 10% respectivamente.**
- **El espacio flexible de oficinas representará el 30% de algunas carteras inmobiliarias corporativas para 2030.**

El mercado se divide en tres tipos de usuario de espacios flexibles:

- **Conservador: porcentaje reducido de espacio flexible en sus carteras actuales; expansión prevista nula o limitada.**
- **Experimental: porcentaje de reducido a moderado de espacio flexible en sus carteras actuales; expansión prevista del 10% o más en los próximos 3-5 años.**
- **Visionario: uso considerable del espacio flexible; planes claros y ambiciosos de una adopción generalizada hasta superar el 20% de la cartera.**

Entre los obstáculos detectados para la adopción del espacio flexible, destacan las preocupaciones en torno a la dilución de marca, los costes, la seguridad y la confidencialidad. No obstante, elegir no apostar por el espacio flexible también conlleva riesgos relativos a la atracción y retención de empleados, así como la posibilidad de ser considerada una firma obsoleta.

Con más de 700 proveedores de espacio flexible en el sector, la consolidación es inevitable, y un periodo de recesión aceleraría este proceso. Los proveedores experimentados y con buenos niveles de capitalización y de diversificación geográfica prosperarán, así como los operadores de nicho e innovadores que presenten una oferta vanguardista. En España, Regus, WeWork y Utopicus lideran el mercado.

Los inversores que necesiten equilibrar la necesidad de rentas estables a largo plazo con inquilinos que busquen flexibilidad se enfrentan a numerosos desafíos, desde comprender cómo afectará el espacio flexible a las valoraciones de los activos y a la transparencia del mercado hasta su efecto en la dinámica de la oferta y la demanda, la duración de los alquileres y los rendimientos.



Así, algunos propietarios y promotores sopesarán la creación de sus propios conceptos de espacio flexible, colaborando con los proveedores existentes y recurriendo a operaciones de fusión y adquisición. Los conceptos introducidos por los propietarios están proliferando en ciudades como Ámsterdam —donde representan el 25% de la totalidad del espacio flexible—, Londres y París.

El estudio de JLL Human Experience, que recoge las respuestas de 7.300 usuarios de oficinas a escala mundial, concluyó que los espacios de co-working pueden impulsar el compromiso de los empleados más que cualquier otro entorno laboral.

EL ESPACIO FLEXIBLE EN ESPAÑA: MADRID Y BARCELONA EN TENDENCIA ASCENDENTE

La contratación de espacios flexibles en ambas ciudades durante los primeros nueve meses de año se situó en 71.881m², o lo que es lo mismo, el 11% del total de la contratación (657.255m²). En concreto, esta cifra en Madrid alcanzó los 42.220m², casi un 40% más que todo el 2017, y Barcelona rozó los 30.000 m², lo que significa un incremento del 35% si lo comparamos con 2017.

La tipología de espacios flexibles en el mercado español también está sufriendo una auténtica revolución. Actualmente, los tradicionales “Business Centre” dominan Madrid y Barcelona con una cuota del 45%, seguido por los espacios “híbridos” (36%). La irrupción de los espacios denominados “Híbridos” es una realidad. Su crecimiento en 2017 ha sido espectacular, alcanza un incremento del 194% respecto al año anterior.

Los principales operadores del mercado español – Regus, WeWork y Utopicus– siguen ganando fuerza y ampliando cuota de mercado a los pequeños operadores locales. Entre las tres firmas, concentran la mitad del stock total de Madrid y Barcelona y prevemos que esta tendencia continúe hacia una mayor concentración de operadores.

José Miguel Setién, director de Oficinas en JLL España, comentó: «El auge del espacio flexible en Madrid y Barcelona está resultando en una de las transiciones más importantes en el sector inmobiliario a las que hemos asistido. La consumerización de los activos inmobiliarios, fenómeno que ya hemos observado en los segmentos de hospitality y retail, está influyendo tanto en los modelos de negocio como las estrategias de inversión. Nuestro estudio muestra la divergencia en la velocidad de transición por parte de los mercados y las empresas y, dado que este drástico crecimiento no da muestras de ralentizarse, las empresas, los promotores y los inversores deben mantenerse a la vanguardia de esta evolución para comprender qué efectos conlleva para sus objetivos empresariales».

Guzmán de Yarza, responsable de Workplace Strategy para la región EMEA en JLL, añadió: «Para los inversores que desean apostar por la innovación y el



cambio, el espacio flexible genera nuevas oportunidades, pero no existe un enfoque universal y su adopción plantea diversos retos. No obstante, es evidente que esta tendencia ha llegado para quedarse y está teniendo repercusiones tangibles en el contexto de inversión en espacios de oficinas en España, especialmente en Madrid y Barcelona. Los inversores, tanto locales como internacionales, deberían estudiar con atención estos acontecimientos y decidir la respuesta más adecuada, ya sea mediante la contratación de proveedores de espacio flexible para sus edificios o adaptando sus estrategias para ofrecer sus propias soluciones en este sentido».

Disruption

or

Distraction

El espacio flexible ¿está aquí para quedarse o sólo es la última moda inmobiliaria?

Espacio flexible: la transformación del sector inmobiliario

Nos encontramos en un periodo de rápida transformación que podría redefinir el mercado por completo de oficinas.



Ya hemos sido testigos de cómo los nuevos modelos de negocio, que surgen para dar respuesta a las necesidades y preferencias de las personas como nunca antes, han revolucionado los segmentos de retail y hospitality. Así, era cuestión de tiempo que los espacios de oficinas dispusiesen de su propio catalizador del cambio, uno que aborda el deseo de las empresas de disponer de una mayor flexibilidad —al tiempo que hace especial hincapié en la experiencia humana de los espacios laborales— y que conlleva profundas implicaciones para los inquilinos y los inversores.

Bienvenidos al concepto del espacio flexible.

En esencia, su rápido crecimiento se está viendo impulsado por la naturaleza variable del mercado laboral y la estructura cambiante de la economía, junto a una tecnología que avanza a pasos agigantados. En primer lugar, estamos asistiendo al auge de la denominada «economía de los trabajos ocasionales» (gig economy) y a la proliferación de las start-ups. La actitud de las empresas también está cambiando, y ahora se confiere una mayor importancia a la flexibilidad y la agilidad. Muchas empresas de gran envergadura se han percatado de que, para poder ser competitivas en la era digital, deben atraer y retener a profesionales cualificados que difícilmente se verán atraídos por un entorno de oficina tradicional

Estos catalizadores suponen un reto para muchos aspectos del modelo establecido de alquiler de oficinas y están alentando a más empresas a probar suerte con los espacios flexibles. Si bien este modelo sigue representando únicamente una pequeña proporción del espacio total de oficinas, nuestras cifras muestran que está protagonizando un rápido crecimiento.

Solo en 2017, el volumen total de espacio flexible en los 20 mercados de espacio flexible más importantes a escala mundial creció un 30%: el equivalente a alrededor de 1 millón de metros cuadrados. Desde 2014, el mercado se ha duplicado con creces, y en ciudades punteras, como Londres, representa ahora cerca de un 20% de las contrataciones de espacio.

Los inversores y los promotores están adaptándose cada vez más al auge del espacio flexible introduciendo sus propios conceptos o asociándose con los proveedores existentes. Entretanto, los edificios con un elevado porcentaje de espacio flexible cada vez se perciben más como una propuesta de inversión viable.

La pregunta (difícil)
es

A

D



P

T

or

A



A

P

Espacio flexible:
¿Por qué,
cómo y
cuándo
incorporarlo
e incluso
evitarlo?

Nuestro análisis indica que el mercado europeo está a punto de vivir una expansión aún más rápida.

El parque europeo de espacio flexible crecerá un 25%-30% anual de media en los próximos cinco años. Las encuestas que hemos realizado a numerosas multinacionales ponen de manifiesto su interés por expandir su uso y probar diferentes modelos, proveedores y disposiciones del entorno laboral. Nuestro último análisis confirma la predicción que proponíamos en 2015: el espacio flexible podría representar el 30% de algunas carteras inmobiliarias corporativas para 2030.

No obstante, existen riesgos. En este momento, la mayoría de empresas se encuentran en la fase experimental, según la clasificación de nuestra nueva herramienta para la elaboración de perfiles de usuarios de espacios flexibles.

Si consideran que estos ensayos no responden a sus necesidades, podrían volver a recurrir a modelos más convencionales. Por otro lado, están surgiendo nuevos operadores, incluidos aquellos desarrollados por propietarios, lo que brindará un mayor abanico de opciones a las empresas.

Este modelo ya está evolucionando a medida que el mercado se expande, y las empresas están desarrollando sus propios enfoques sobre cómo puede encajar el espacio flexible en su actividad. Si bien algunas podrían utilizar este tipo de espacio únicamente con finalidades limitadas y específicas, resulta indudable que el interés de muchas compañías pondrá a prueba a promotoras, inversores, analistas y proveedores de fondos. Habida cuenta de que no existe un enfoque universal para todas, prestar especial atención a las necesidades de las empresas y comprender su estrategia y sus prioridades revestirá más importancia que nunca.

En este momento, el auge del espacio flexible plantea numerosos interrogantes a los inversores y los inquilinos sobre el futuro a largo plazo del mercado de oficinas en términos de transparencia, oferta y demanda, así como sobre la naturaleza de los entornos laborales del futuro. El efecto a largo plazo sigue siendo una incógnita, pero a corto, las oportunidades que genera recompensarán a aquellos que hayan apostado por la innovación, el riesgo y el cambio.

El crecimiento se ve impulsado por un modelo «híbrido»

En los últimos 20 años, las oficinas equipadas, y más recientemente el modelo de co-working, han generado nuevos conceptos para los espacios de oficinas. Algunas de sus características estrella han transformado el sector, especialmente en ámbitos como el diseño de los entornos laborales. No obstante, el impresionante crecimiento del mercado de espacio flexible en su conjunto en los últimos años se deriva de una nueva oferta híbrida que responde a la demanda no solo de los autónomos, las start-ups y las pymes, sino también, de forma creciente, de las empresas de mayor envergadura.

El argumento para centrarse en las empresas más grandes es evidente: este sector cuenta con el potencial de ofrecer a los operadores de espacios flexibles unos flujos de ingresos más resistentes y un mercado mucho más grande y estable, especialmente si pueden garantizar relaciones de negocio a escala regional o mundial. Este es el enfoque que presenta el mayor potencial de disrupción para el mercado de oficinas tal y como lo conocemos.



No es (todo) sobre co-working

A menudo, los términos «centros de negocios», «oficinas equipadas» y «co-working» se utilizan indistintamente. No obstante, los distintos modelos de negocio que han surgido con el tiempo y la actual oleada de proveedores innovadores presentan características diferentes.

Las oficinas equipadas entraron en escena en la década de 1980, con un grupo de proveedores locales e internacionales que ofrecían estructuras de oficinas tradicionales con contratos de alquiler flexibles. Las marcas de co-working surgieron prácticamente al mismo tiempo, si bien vivieron su apogeo después de la crisis financiera mundial. A diferencia de las oficinas equipadas más tradicionales, el modelo de co-working fue inicialmente impulsado por una nueva corriente de start-ups y emprendedores que buscaban aplicar un enfoque novedoso a los entornos laborales. Ofrecían una visión realmente nueva: su diseño, sus equipamientos y su cultura darían pie a una mejora de la colaboración, la apertura, el intercambio de conocimiento, la innovación y la experiencia del usuario.

En los últimos veinte años, han surgido muchas marcas de co-working, pero su efecto cuantitativo en el panorama de oficinas ha sido, de momento, limitado, y muchas de ellas operan volúmenes relativamente pequeños. En los 20 mercados de espacios de oficinas flexibles más grandes de Europa, las firmas que ofrecen un modelo de co-working puro representan únicamente el 21% del espacio flexible total. No obstante, la continuidad de la demanda de este tipo de espacio queda reflejada en el crecimiento del 21% que experimentaron los espacios de co-working en 2017. Las firmas que actualmente registran el mayor crecimiento son, a menudo, aquellas que se han centrado en rasgos específicos de mercados locales o las que ofrecen un entorno más amplio para la incubación/ aceleración de negocios.

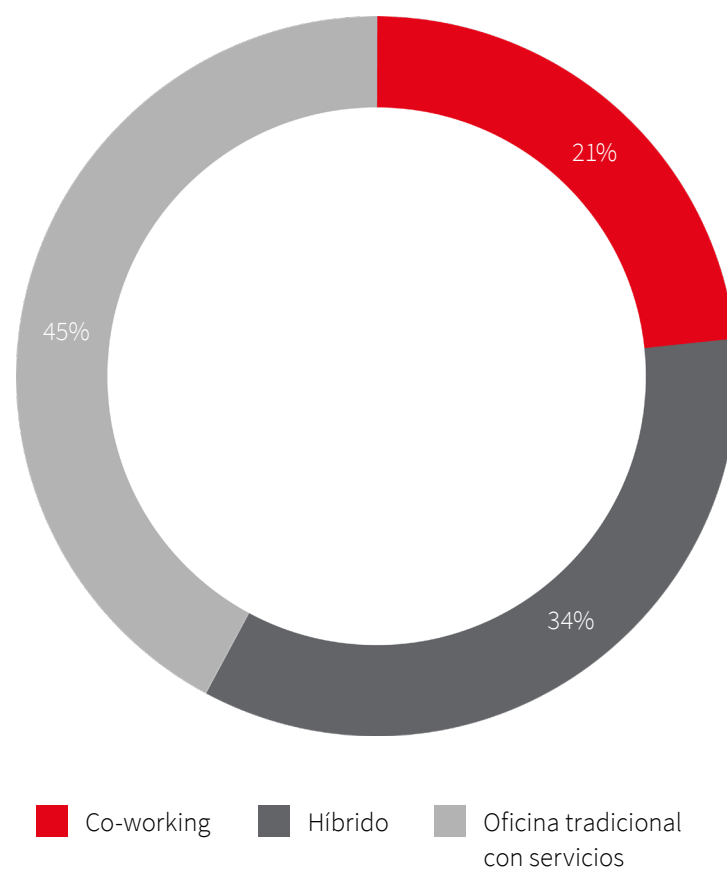
Desde entonces, muchos de los operadores que inicialmente se presentaron como empresas de co-working han adaptado su espacio y sus servicios para un público

corporativo y ofrecen un modelo híbrido de oficinas privadas con algunos espacios de co-working. Este nuevo modelo ha impulsado un crecimiento sin precedentes: desde principios de 2016, se han incorporado 850.000 metros cuadrados de espacio híbrido a los 20 principales mercados de espacios flexibles de Europa, lo que representa el 51% del nuevo espacio flexible.

“Primero surgió el modelo de las oficinas equipadas, que ofrecía un enfoque muy corporativo. Ahora asistimos al auge del modelo de co-working, que ofrece algo diferente. El primero se percató de que necesita el sentimiento de comunidad y el segundo, de que necesita a las empresas. Ambos modelos se están desplazando hacia el centro y seguirán confluyendo hasta convertirse en uno solo.”

Empresa global de productos de consumo de alta rotación

Oferta total de espacio flexible por tipología en los 20 principales mercados europeos



Modelos de negocio flexible



Oficina tradicional con servicios

80% del espacio de oficinas alquilable

1.000 - 4.000 m²

Modelo de membresía único



Híbrido

60%-65% del espacio de oficinas alquilable

2.000 - 25.000 m²

Múltiples modelos de membresía



Co-working

80% de espacio de co-working

500 - 2.000 m²

Múltiples modelos de membresía



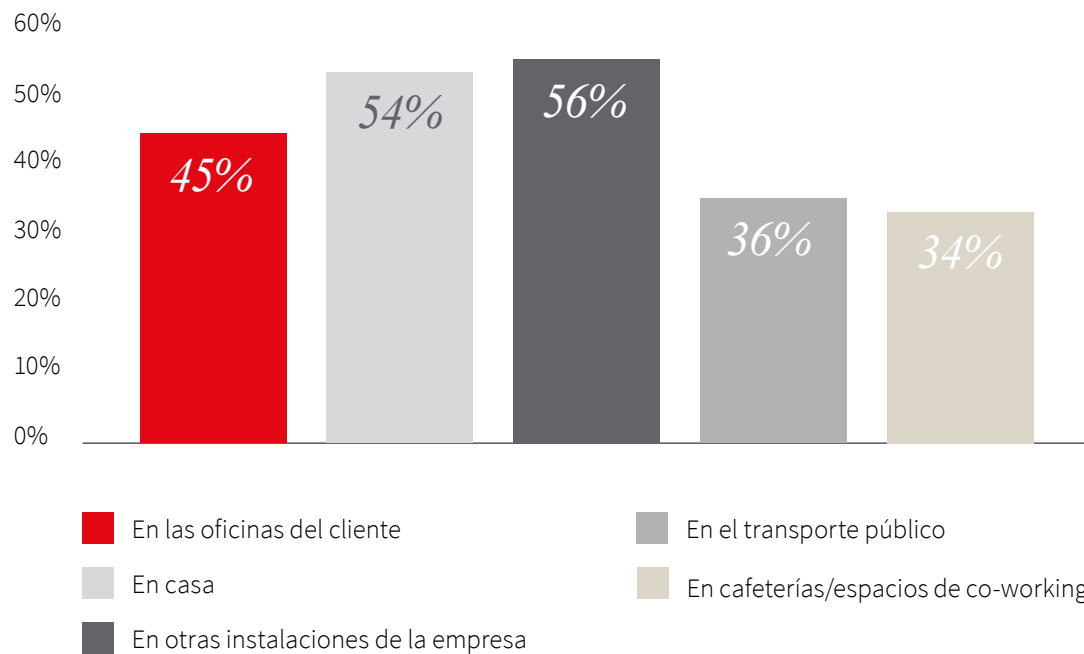
Nuevos actores

Iniciativas de propietarios

Alquileres gestionados y flexibles

¿Cómo se está viendo impulsado el crecimiento del espacio flexible por el futuro del mercado laboral?

¿Trabaja en estos lugares al menos una vez al mes?



Existen numerosos catalizadores que explican la rápida expansión del espacio de oficinas flexible, pero, en última instancia, esta se ve apuntalada por los cambios evolutivos en la forma, el momento y el lugar en que trabajan las personas, junto con las variaciones en los estilos de vida. La proliferación de la informática en la nube, las redes privadas virtuales (VPN, por sus siglas en inglés), el Wi-Fi de alta velocidad y la conexión 4G (que pronto evolucionará a 5G) conlleva que el trabajo típico de oficina pueda desempeñarse en cualquier momento y lugar.

Esta mayor movilidad ha resultado en una drástica ampliación de la gama de espacios en los que se lleva a cabo el «trabajo de oficina». Nuestro análisis expone que el 56% de los empleados trabaja ahora desde otras instalaciones de la empresa al menos una vez al mes, seguidos de los que trabajan desde casa (54%), en medios de transporte (36%) y en espacios de co-working (34%). La realidad es que ahora las oficinas tradicionales compiten activamente con una serie de ubicaciones alternativas.

La mayor liquidez y contingencia de los trabajadores también está acelerando este cambio. Nuestras estimaciones sugieren que hasta el 30% de la población activa ya trabaja en la economía de los servicios bajo demanda o en la economía de los trabajos ocasionales. A medida que la composición de las plantillas se vuelve más fluida, la necesidad de espacio flexible seguirá creciendo.

1 de cada 7 personas es autónoma en la UE.

La pregunta (difícil) es

X *People*
.....
Sign here

or

P,ROF.IT\$

¿Qué papel puede o debe jugar el espacio flexible?

La consumerización del mercado inmobiliario

El modelo de co-working ha sido el catalizador del auge del espacio flexible, y el crecimiento de este fenómeno ha recibido un impulso ascendente por parte de las personas que utilizan el espacio. Nuestro análisis Human Experience, que encuestó a más de 7.300 usuarios de oficinas a escala mundial, concluyó que los espacios de co-working pueden impulsar el compromiso de los empleados más que cualquier otro entorno laboral. Los empleados también valoran más los espacios comunes y demandan cada vez más servicios e instalaciones de mayor calidad, todos ellos muy presentes en la nueva generación de espacio flexible que se ofrece en la actualidad.

Desde la crisis financiera mundial, se ha producido un rápido incremento en el número de start-ups, pymes y micronegocios, y todos ellos comparten el deseo de flexibilidad. Cabe destacar que los operadores de espacios flexibles están dando respuesta a esta demanda, pero con espacios de elevada calidad y equipamientos extensivos, en ubicaciones prime que anteriormente estaban fuera de su alcance.

Las nuevas generaciones que pasan a formar parte de la población activa tienen expectativas diferentes sobre el entorno de las oficinas. En concreto, los empleados menores de 35 años se mueven más dentro de la oficina, muestran una mayor probabilidad de trabajar desde diferentes ubicaciones y están más preparadas para adaptarse a espacios laborales innovadores. La nueva generación de espacio flexible apuesta claramente por estos cambios, con entornos laborales más abiertos y con más equipamientos y con conceptos de diseño innovadores.

NUESTRO INFORME

"HUMAN EXPERIENCE",

QUE ENCUESTÓ

A MÁ\$ DE 7.300

EMPLEADOS\$ DE

OFICINA\$ DE

TODO EL MUNDO,

DETECTÓ QUE

LO\$ E\$PACIO\$

DE CO-WORKING

PUEDEN CONTRIBUIR

AL COMPROMI\$O

DEL EMPLEADO

MÁ\$ QUE OTROS

ENTORNO\$ LABORALES\$.

7,300 USUARIOS DE OFICINA

Cada vez más empresas recurren al espacio flexible

La aceleración del crecimiento de los espacios flexibles no se ve impulsada únicamente por la demanda de las start-ups y los millennials: las empresas más grandes y más tradicionales están empezando a adoptarlos a gran escala. La esfera empresarial está respondiendo a los numerosos cambios estructurales optimizando sus carteras, consolidando sus espacios de oficinas e impulsando la productividad.

Los espacios de oficina flexibles les permiten responder a las necesidades de unos trabajadores más dinámicos y a los requisitos de equipos especializados en ámbitos como la estrategia digital o la innovación de producto. También puede atraer a grupos de talento específicos, especialmente entre las generaciones más jóvenes, que suelen decantarse por estructuras de oficinas menos tradicionales en el seno de las empresas. Para algunas compañías, el espacio de oficinas flexible les permite reaccionar rápidamente si necesitan espacio de forma temporal o acceder a un nuevo mercado. Para otras, se trata de una oportunidad para incrementar la exposición a una temática candente en un sector determinado o contribuir a cambiar su cultura laboral.

Además de los catalizadores más tradicionales del espacio de oficinas flexible, existen otros muchos catalizadores emergentes de su uso por parte de empresas, que abarcan desde la mejora de la innovación, la colaboración y el espíritu de comunidad hasta el desarrollo del negocio y los objetivos de crecimiento.

La mejora en el uso del espacio y la mayor flexibilidad de las carteras, además de los posibles beneficios financieros, también serán importantes catalizadores de la adopción a gran escala.

x « Predecir de forma precisa las necesidades inmobiliarias a largo plazo es prácticamente imposible. La mayor ventaja del espacio flexible es que te brinda opciones »

El entorno laboral digital

La digitalización y el auge de los activos inmobiliarios inteligentes se han convertido en un aspecto clave de la estrategia inmobiliaria. El Internet de las cosas y la tecnología big data proporcionan en la actualidad grandes oportunidades para la gestión de las carteras y para comprender cómo trabajan los empleados. Un reducido número de proveedores de espacios flexibles ha empezado a ofrecer soluciones tecnológicas integradas e interfaces digitales para los usuarios y los gestores de espacios. Estas plataformas pueden ofrecer a aquellas empresas que aún estén definiendo su estrategia inmobiliaria digital la ventaja doble de una experiencia de usuario mejorada y una gestión más efectiva de las necesidades de espacio. En otras palabras, puede constituir una solución ágil para lo que parece un complejo proceso de transición y de adopción digital.

“LO QUE
REALMENTE
CONSIGUE EL
ESPACIO
FLEXIBLE ES
CREAR UN
SENTIMIENTO
DE COMUNIDAD.
EN NUESTRA
GRANDE OFICINA
CORPORATIVA,
NO LOGRAMOS
CONOCERNO
REALMENTE
LO UNO A
LO OTRO”

EMPRESA FARMACÉUTICA INTERNACIONAL

Personas, comunidad y cultura

Muchas empresas que adoptan espacios de oficinas flexibles o de co-working quedan impresionadas con la capacidad de los proveedores para crear un sentimiento de comunidad, impulsado por espacios dedicados a servicios, eventos y encuentros sociales. «La gestión de la comunidad» es un concepto con el que muchas empresas tienen dificultades en entornos de oficinas tradicionales, y el potencial para lograr un sentimiento adicional de dinamismo, energía y compromiso en el seno de una cultura corporativa se considera un importante elemento de atracción.

En última instancia, la flexibilidad impulsa buena parte del crecimiento rápido y potencial de este mercado. Las empresas siempre han tenido dificultades a la hora de planear sus necesidades de espacio, y este aspecto se ha vuelto más complicado en el contexto operativo de hoy día, caracterizado por su rapidez y volatilidad.



La pregunta (difícil) es - - - - -

Unitediv^{or}ide

¿El espacio flexible crea comunidades

o diluye la cultura de la empresa?



Obstáculos para la adopción

Al tiempo que la demanda de espacios flexibles muestra un crecimiento evidente, existen obstáculos para su adopción generalizada por parte de las empresas. Las preocupaciones más mencionadas en este sentido son la seguridad, la confidencialidad y la privacidad en los espacios más abiertos. Otras empresas se muestran recelosas por el posible efecto en su marca y su cultura, especialmente en términos de dilución de marca. La falta de una cobertura geográfica exhaustiva, la preocupación sobre la idoneidad de las ubicaciones, la excesiva densidad y la calidad de los acondicionamientos también pueden suponer barreras para su uso a gran escala por parte de algunas compañías.

Por otro lado, la falta de adopción de espacios de oficinas flexibles también conlleva un riesgo. Muchas firmas se muestran preocupadas por la retención o atracción de personal y por la posibilidad de quedarse rezagadas. Dado que ahora la norma es ofrecer una mayor movilidad, una conectividad superior, un acondicionamiento puntero y diferentes servicios de ocio y hospitality, ninguna empresa quiere quedarse obsoleta.

“Las cuestiones relativas a la marca constituyen claramente un reto. No queremos que nuestra marca pase a ser secundaria”

Empresa global de servicios

Pagar por la flexibilidad frente al coste de no estar a la última

La dinámica de los precios en el mercado del espacio flexible —y, en concreto, en el segmento de las empresas emergentes— es un tema candente, especialmente en vista de que los testimonios de las operaciones siguen siendo limitados. En el espacio de las oficinas equipadas tradicionales, la flexibilidad es una ventaja que se paga.

Sin embargo, en la nueva generación de espacio flexible, los usuarios nos comentan que, en algunos casos, resulta más barato adoptar espacios de oficinas flexibles que comprometerse con un alquiler tradicional, con todos los gastos operativos y de capital que puede conllevar. A menudo, esto da lugar a una reducción del espacio contratado y a un incremento de la densidad ocupacional junto con —en el caso de las operaciones de mayor envergadura— la amortización de los costes de acondicionamiento durante la duración del alquiler (tratándolos como gastos operativos y no de capital). Asimismo, tenemos constancia de casos en los que las empresas han regresado a estructuras de alquiler tradicionales desde el modelo de espacio flexible para evitar la prima que debe pagarse por la flexibilidad.

En nuestra opinión, ambos modelos tienen cabida en las carteras inmobiliarias corporativas del futuro, en función de la cultura y los requisitos de cada uno.

“Estábamos pagando una prima por la flexibilidad. Una flexibilidad que en realidad no necesitamos, por lo que estamos regresando al modelo original”

Empresa global de ciencias de la vida

El valor del sector inmobiliario va más allá de los propios inmuebles. Para muchas empresas, el coste no es siempre el primer factor que se debe tener en cuenta. Quieren contratar nuevos talentos, romper moldes en el seno de su propia cultura corporativa y ayudar a los distintos equipos a confluír y colaborar. Desean propiciar un intercambio de información más informal, una mayor creatividad y nuevas formas de pensar, y creen que el espacio flexible y los entornos innovadores pueden contribuir a ello. Si a todo esto se le suman mejoras en la productividad y en el uso del espacio, nos encontramos ante una poderosa combinación.

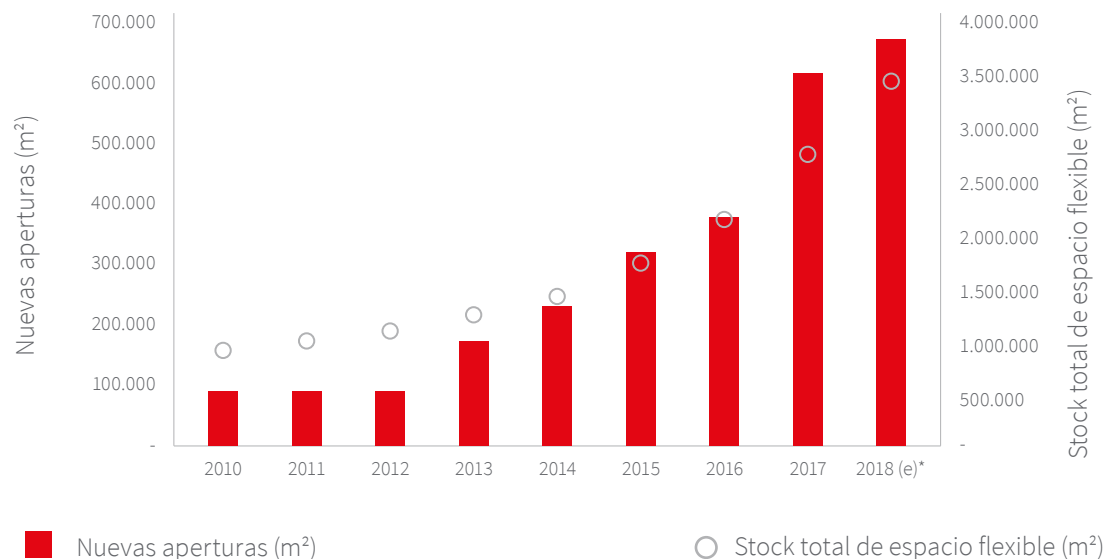
En última instancia, en el sector inmobiliario —al igual en la vida—, nada sale gratis. En todos los inmuebles de oficinas se incurre en gastos operativos y de capital y, en algún momento, ese coste debe recuperarse, incluso en las oficinas flexibles o en los espacios de co-working. Algunos proveedores ofrecen estructuras de precios y de arrendamiento innovadoras, dado que buscan impulsar la demanda, si bien su viabilidad a largo plazo sigue siendo una incógnita. A algunos inquilinos también les preocupa la posibilidad de que, en algunos años, no exista el capital suficiente para que los operadores reacondicionen los activos cuando sea necesario, en vista de su enfoque, a menudo centrado en las últimas tendencias, y de la intensidad de uso.

¿Cómo satisface la oferta de espacio flexible en Europa la demanda?

Prevedemos que el espacio flexible crecerá a un ritmo medio anual de alrededor del 25%-30% en los próximos cinco años, si bien los ciclos económicos podrían provocar que no sea un proceso lineal. Esta estimación sugiere que el segmento del espacio flexible avanzará hacia la cuota del 5% del espacio total de oficinas en los próximos cinco años, lo que representa 7 millones de metros

cuadrados adicionales en los 20 mercados de espacios flexibles más importantes de Europa. Esto impulsaría el tamaño total del mercado hasta un total aproximado de 10 millones de metros cuadrados, el equivalente en términos de espacio al tamaño total de los mercados de Düsseldorf y Fráncfort juntos.

Crecimiento espacio flexible (2010-2018)

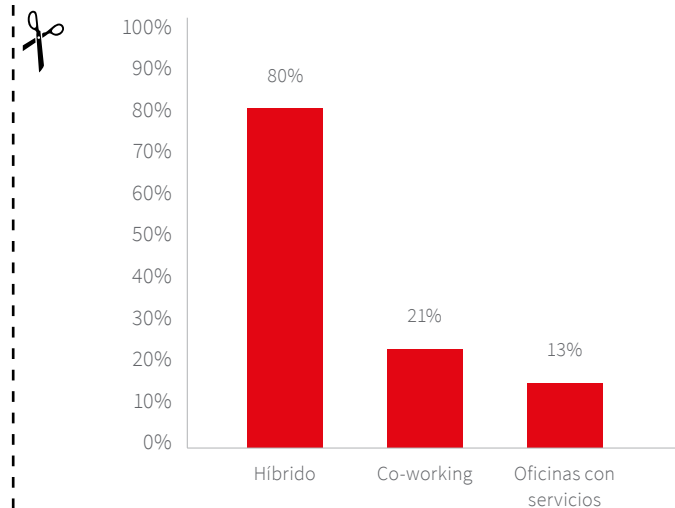


*Aperturas abiertas y conocidas a partir del 1er semestre de 2018

Despegue del espacio flexible en Europa

En Europa, el volumen total de espacio flexible creció un 29% en 2017. Los 625.000 metros cuadrados de espacio flexible que se incorporaron al mercado durante el año representaron el incremento más importante del que se tiene constancia y ponen de manifiesto la demanda de soluciones flexibles. El volumen de nuevo espacio flexible suministrado durante los seis primeros meses del año apunta a la continuidad de este sólido crecimiento en 2018, de más del 25%.

Crecimiento modelo espacio flexible 2017



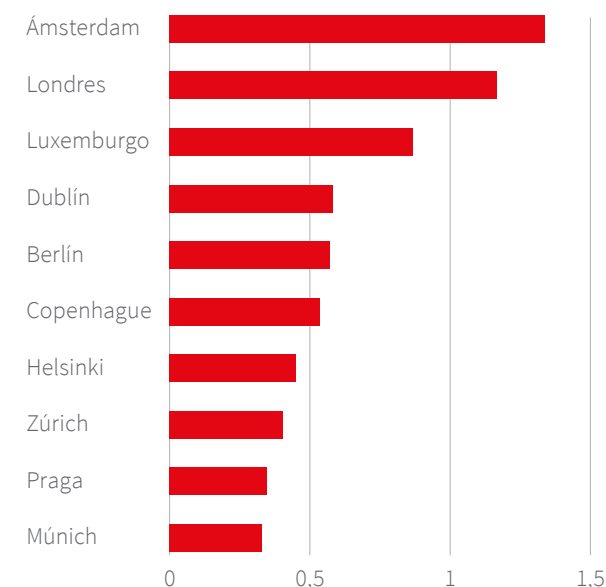
Los núcleos con una presencia elevada de start-ups, negocios de autónomos y pymes lideran la curva de madurez del espacio flexible

El volumen total de espacio flexible en Europa se ha duplicado desde el inicio de 2015. Esta evolución se ha visto impulsada, en primer lugar, por las ciudades clave y, en concreto, por los núcleos de start-ups, sectores creativos y pymes. Las marcas de co-working puro empezaron a ofrecer soluciones de espacio de elevada calidad en ubicaciones prime que anteriormente estaban fuera del alcance de muchos.

Impulsadas por el incremento de los negocios de autónomos tras la crisis financiera mundial, ciudades como Londres, Ámsterdam, Dublín, Berlín y Copenhague fueron los verdaderos artífices del auge del espacio flexible en Europa. No son únicamente los lugares donde el mercado creció más rápidamente, sino que también registraron el mayor número de nuevos operadores y formatos.

Las ciudades que han desempeñado un papel fundamental en el auge inicial del modelo de co-working han seguido dominando el mercado y ahora son las que albergan la gama más amplia de operadores. En los últimos tres años, el volumen de espacio flexible en Ámsterdam, Berlín y Londres aumentó aproximadamente un 25%-35% anual. Con el 5,6% del espacio total de oficinas, Ámsterdam cuenta ahora con la mayor concentración de espacio flexible a escala mundial, por delante incluso de los mercados de oficinas de EE. UU., más consolidados.

Start-ups per cápita



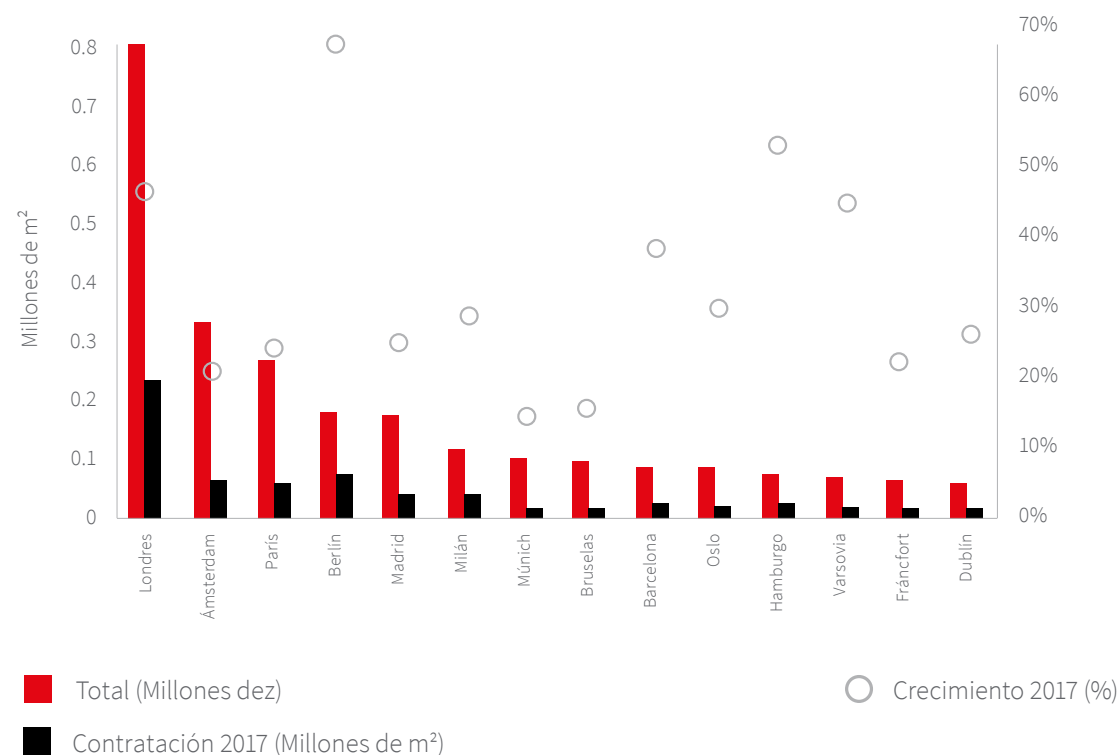
Fuente: Angellist

El centro de Londres representa el 30% del volumen total de espacio flexible en Europa, una cifra desproporcionada teniendo en cuenta su cuota en el espacio de oficinas total en el continente, que se sitúa en un mero 8%.





Crecimiento del volumen de espacio flexible, principales ciudades a escala mundial



No obstante, varias ciudades europeas están ahora en los albores de este proceso, y mercados como el de Hamburgo, Varsovia y Barcelona registraron un crecimiento por encima del 30% en la oferta de espacio flexible en 2017. Estas se encuentran en la fase de «despegue», y esperamos asistir a un sólido crecimiento durante este año.

La combinación de la actividad de alquiler en lo que va de año con los proyectos en curso de las marcas internacionales de mayor envergadura apunta a que el total de la oferta de espacio flexible crecerá entre un 20% y un 40% en la mayoría de ciudades europeas en 2018.

El stock de espacio flexible crecerá entre un 20% y un 40% en la mayoría de ciudades europeas en 2018.

La pregunta (difícil) es



or

#transitional



Espacio flexible: ¿es mejor un enfoque que otro?
¿Hasta dónde se debe llegar?

El espacio flexible se concentra en los distritos centrales de negocios y en los núcleos de transporte.

En buena parte de los mercados de oficinas de Europa, la mayoría del espacio de oficinas flexible (aprox. 60%) se sitúa en el centro de la ciudad y otros distritos de negocios clave, el resto se ubica en los mercados no principales, a menudo dinámicos.

Fuera de estas ubicaciones, el mercado está dominado por los operadores más tradicionales de oficinas equipadas, situados en los núcleos de transporte o muy cerca de ellos, así como por marcas de centros de negocios deterioradas (a menudo, relativamente obsoletas).

Los núcleos de espacio flexible periféricos, como los que se encuentran en EE. UU., no constituyen una característica del mercado europeo.

Desde 2015, los cinco operadores más importantes han representado el 50% de todo el espacio flexible nuevo en Europa.

Los modelos de operadores internacionales y los modelos operados por los propietarios impulsarán el crecimiento.

El panorama europeo del espacio flexible es cada vez más diverso, y un gran número de marcas locales operan en el mercado. Identificamos alrededor de 700 operadores únicos en los 20 mercados de oficinas más importantes de Europa, de los cuales un 20% abrieron su primer centro en los últimos dos años. Tan solo unas pocas empresas son realmente internacionales, con más de diez ubicaciones en total. No obstante, estas firmas muestran un sólido crecimiento, y los cinco operadores más importantes de Europa representan el 50% del espacio flexible nuevo desde 2015. En nuestra opinión, este patrón se mantendrá a medida que estos operadores internacionales incrementen su presencia en mercados establecidos y se expandan más allá de las principales ubicaciones hacia ciudades secundarias.

En Ámsterdam, la oferta de los propietarios ya representa alrededor del 25% del espacio flexible total, mientras que en París, algunos de los propietarios más importantes, como Gecina, Icade, Foncière des Régions y Nexity, han lanzado sus propias marcas en fechas recientes. En Alemania, un mercado de crecimiento clave para los operadores de espacio flexible, la respuesta de los propietarios ha sido muy limitada. La plataforma de espacio flexible de Alstria (REIT) constituye una de las

pocas iniciativas operadas por propietarios que se han puesto en marcha en Alemania hasta la fecha. La otra fuente de crecimiento serán las plataformas creadas por los propietarios, si bien la adopción a escala local varía en gran medida.



La cifra de 7 millones de metros cuadrados de espacio flexible nuevo es bruta, no corresponde al aumento neto de la oferta de oficinas. En muchos casos, el espacio flexible nuevo forma parte de una oferta existente que se ha reconcebido para conferirle un uso alternativo, insuflando así vida a unos activos de oficinas viejos y deteriorados y dando respuesta a la demanda de las empresas, las pymes y los autónomos.

♥ 2k

💬 53

¿Qué depara el futuro para el espacio flexible?

No todas las empresas necesitarán espacios de trabajo flexibles, pero la amplia mayoría incrementará considerablemente su uso durante los próximos cinco años. En concreto, el aumento del uso de los espacios flexibles por parte de usuarios empresariales o corporativos podría conllevar un importante efecto (nominal) en el mercado de oficinas en su conjunto.

Hemos encuestado a un amplio elenco de altos cargos en empresas de distintos ámbitos a escala mundial para entender sus necesidades. La mayoría de estas grandes compañías ha utilizado el modelo de oficinas equipadas durante varios años para desembarcar en nuevos mercados, abrir pequeñas oficinas satélite o dar respuesta a necesidades de espacio durante periodos breves. Sin embargo, este tipo de espacios siempre ha representado una pequeña parte de la cartera: casi siempre por debajo del 5% en el caso de las empresas de tamaño considerable. Por lo general, esta flexibilidad ha conllevado un precio más elevado, y no se ha considerado que este espacio fuese especialmente distinto al convencional, lo que ha evitado su penetración en la cartera general.

No obstante, existen indicios que apuntan a que la nueva generación de proveedores de espacio flexible está cambiando el panorama..

Preguntamos a las empresas de mayor tamaño que estimasen la medida en que utilizarán espacios flexibles en los próximos tres a cinco años. Si bien algunas compañías de corte más conservador estiman que su uso seguiría siendo inferior al 5%, una importante minoría en diferentes sectores prevé que incrementará su uso hasta situarlo entre un 5% y un 10%. Otro grupo pronostica que el incremento será de entre un 20% y un 35%, y algunos afirmaron que el aumento podría ser incluso mayor. Un crecimiento de estas características implicaría una drástica reestructuración de las carteras inmobiliarias corporativas de las empresas e, incluso en el escenario más conservador, que estos espacios representen al menos un 5% de las carteras corporativas se traduce en una cuota nada desdeñable en cuanto al espacio total y conlleva implicaciones de gran calado para el mercado.



“Nuestra ratio de adopción sigue viéndose influenciada en gran medida por las necesidades de alquiler.”

- Banco de inversión internacional



2k



53

“La estimación de JLL de que el espacio flexible representará el 30% [de las carteras inmobiliarias corporativas en total] resulta razonable, pero seguramente sea insuficiente.”

Empresa internacional de servicios profesionales

Tipologías de uso del espacio flexible por parte de las empresas

Basándonos en nuestra amplia interacción con inquilinos corporativos, hemos segmentado el mercado en tres categorías diferentes de usuarios de espacios flexibles que abarcan empresas de diversos tamaños y sectores. Las compañías suelen ubicarse en uno de los siguientes grupos:

El extremo «visionario» del espectro reviste especial interés. Hemos encuestado a diversas empresas en diferentes sectores cuyo objetivo es incrementar de forma considerable el peso que tienen los espacios de oficinas flexibles en su cartera. Resulta probable que, a medida que las empresas de mayor tamaño y con un perfil más «tradicional» implementan estos conceptos a gran escala, presenciemos una rápida evolución en la curva de adopción por parte de los actores más conservadores.

La gran mayoría de las firmas que hemos encuestado se encuentran en la fase experimental: están probando de forma activa cómo y en qué medida pueden incorporar el espacio flexible a su cartera global. Por tanto, creemos que el mercado de espacio flexible para empresas en Europa se encuentra en fase de despegue, aunque las trayectorias de cada empresa diferirán significativamente.

Conservador



- El espacio flexible ocupa un porcentaje reducido de la cartera actual
- Se espera un incremento reducido o nulo de este tipo de espacios en el futuro
- Obstáculos principales a la adopción generalizada: necesidades de espacio específicas, preocupaciones en torno al cumplimiento normativo, la seguridad, la cobertura y la cultura

Experimental



- Los espacios flexibles ocupan un porcentaje entre reducido y moderado en la cartera
- Se prevé que el espacio flexible componga hasta un 10% o superior de la cartera en los próximos tres a cinco años
- Expansión en fase experimental; etapa de ensayos y pruebas; análisis de casos de uso y de las soluciones de los diferentes proveedores
- Abierta al concepto de innovación y a sus ventajas, pero sin perder de vista los retos y las limitaciones

Visionario



- Uso considerable de este tipo de espacios
- Planes claros y ambiciosos para adoptar de forma generalizada los espacios flexibles, que alcanzarán más de un 20% de la cartera
- Enfoque y alcance de uso de corte innovador y audaz
- Centrado en las ventajas y el valor del espacio flexible y en mitigar cualquier riesgo derivado del uso del mismo

Demanda futura: casos prácticos

Caso práctico del perfil conservador:



Esta empresa internacional de software y videojuegos no tiene previsto recurrir a las oficinas flexibles debido a la idiosincrasia de su sector. Ningún modelo flexible ha sido capaz de proporcionar la infraestructura técnica necesaria que requiere el desarrollo de sus productos. La empresa ha utilizado espacios flexibles con anterioridad, pero principalmente para dar respuesta a picos de trabajo y para llevar a cabo reubicaciones y, en la actualidad, solo los utiliza a modo de espacio adicional. Con todo, considera que presentan algunas ventajas y afirma: «Los espacios de co-working han aportado un enfoque fresco e innovador». Además, reconoce que el aspecto comunitario constituye una ventaja para las empresas más pequeñas.

La empresa no prevé incrementar su uso de espacios flexibles hasta que puedan dar respuesta a los requisitos técnicos, aunque sus trabajadores de las áreas de back office y edición podrían trasladarse a una oficina flexible. Sin embargo, su ubicación en un espacio compartido genera dudas ante la posibilidad de que otras empresas o competidores directos puedan intentar contratar a sus empleados.

Caso práctico del perfil experimental:



Este banco de inversión internacional está actualmente revisando su estrategia de innovación interna e intentando determinar cómo pueden los espacios de oficinas flexibles contribuir a este objetivo. La compañía se encuentra en proceso de revisar solicitudes de propuestas y proyectos de proveedores de todo tipo. En última instancia, el banco considera que el espacio flexible podría constituir hasta un 10% de su cartera, pero probablemente «lo limite al 5%».

La empresa ve con buenos ojos las posibilidades que brinda el concepto a corto plazo: «La flexibilidad es una gran ventaja». No obstante, también expresa ciertas reservas sobre la velocidad del desarrollo del mercado y considera que algunos proveedores están avanzando con demasiada rapidez. El banco también se pregunta cómo hará la oferta para seguir resultando interesante a largo plazo, teniendo en cuenta, en concreto, la necesidad de mantener los acondicionamientos actualizados. Por tanto, es poco probable que la empresa colabore con un único proveedor. La marca es otra de las preocupaciones, ya que debe mantener una notoria identidad.

Caso práctico del perfil visionario:



Esta empresa de servicios profesionales con más de 20.000 empleados a escala mundial es una «firme defensora» de las ventajas del espacio flexible. En última instancia, prevé que más del 20% de su cartera estará compuesta por espacios flexibles en un plazo de cinco años.

Por lo general, la empresa ha recurrido al espacio flexible en el marco de fusiones y adquisiciones y para contar con espacio provisional, pero ha llevado a cabo análisis de coste-beneficio para sus oficinas más pequeñas y ha concluido que existen numerosas opciones que ahora resultan más baratas que sus fórmulas de alquiler tradicionales. En último término, considera que las fórmulas de alquiler tradicionales en su cartera principal podrían dar cabida a los espacios flexibles. «Si un propietario ofertase espacios de co-working en el marco de un contrato de alquiler, estaríamos muy interesados, especialmente si tenemos intención de permanecer a largo plazo».

La pregunta (difícil) es

Disruption

or

Distraction

El espacio flexible ¿está aquí para quedarse o sólo es la última moda inmobiliaria?

¿Qué implicaciones tiene el espacio flexible para el mercado en su conjunto?

Se espera que el volumen de espacio flexible en Europa crezca a un ritmo anual de entre el 25% y el 30% durante los próximos cinco años, a lo que se sumará un drástico repunte en el uso a gran escala de estas instalaciones por parte de las grandes empresas. Esto constituirá un verdadero factor disruptivo en los mercados de oficinas europeos y planteará una serie de desafíos para los modelos de inversión y promoción convencionales y sin capacidad de respuesta.

Transparencia

Todos los actores individuales —promotores, inversores, operadores o inquilinos— experimentarán mayores dificultades a la hora de evaluar la dinámica de la oferta y la demanda en el mercado de oficinas en su conjunto. A medida que la contratación de espacios flexibles aumente y este segmento empiece a competir con los espacios de oficinas «convencionales» para dar respuesta a las necesidades de gran envergadura, resultará más complicado disponer de una perspectiva clara de los niveles de «contratación real». El espacio que figura como alquilado puede, en realidad, seguir estando disponible en el mercado. Lógicamente, algunos acuerdos corporativos de gran relevancia estarán bien documentados, pero resulta casi imposible monitorizar la plétora de contratos más pequeños y con un horizonte a corto plazo, lo que conlleva que los niveles de oferta y las tasas de disponibilidad reales muestren una mayor opacidad. Las tasas de disponibilidad calculadas según métodos convencionales podrían reflejar niveles inferiores a los reales. Las rentas abonadas por los usuarios finales, así como los paquetes de incentivos, también son opacas. Esto conlleva una mayor dificultad a la hora de tomar decisiones de inversión o promoción basándose en los niveles de precios y de oferta actuales y previstos.

Previsibilidad

Históricamente, la relación entre la oferta y las rentas (netas efectivas) ha aportado indicios sobre los futuros movimientos del mercado. El crecimiento del segmento de espacios flexibles mermará, en parte, esta transparencia. Además, los niveles de rentas, de oferta y de disponibilidad en el ámbito de los espacios flexibles podrían evolucionar con gran rapidez, habida cuenta de la naturaleza cortoplacista de los compromisos. Incluso si fuese posible evaluar con precisión los fundamentales del mercado, la situación podría cambiar rápidamente en cuestión de meses. Esto podría resultar problemático durante un periodo de gran auge o de recesión. También provocará que los promotores o los inversores tengan mayores dificultades para tener una idea clara de la posible competencia a la hora de decidir si siguen adelante con un acuerdo o proyecto.

Condiciones de arrendamiento

El auge del espacio flexible seguramente acelere la disminución de la duración media de los alquileres, especialmente en mercados que tradicionalmente operan con contratos de arrendamiento a largo plazo, como el Reino Unido, y en el sector de las superficies de menos de 500 metros cuadrados. Sin embargo, esta situación debe evaluarse a la luz de otras tendencias en el sector de oficinas, que apuntan a un incremento de la inversión en la marca, la experiencia del usuario y la tecnología en las sedes centrales, lo que exigirá compromisos a largo plazo. En realidad, el mercado proporcionará un abanico de opciones más amplio, desde soluciones totalmente flexibles a las de más largo plazo, para dar respuesta a una gran variedad de deseos y necesidades en constante cambio.

Rentabilidades

La exposición limitada al espacio flexible no ha tenido importantes repercusiones en el plano de las rentabilidades. De hecho, los promotores y los inversores podrían beneficiarse de la diversificación y de la capacidad del promotor para dinamizar los espacios comunitarios. Sin embargo, la falta de historiales de inquilinos y el riesgo de arrendamiento subyacente conllevan generalmente un incremento del perfil de riesgo percibido para las rentas de un activo. Hasta la fecha, los edificios donde el espacio flexible representa más del 50% de la superficie edificada alquilable (en inglés, RBA) se han negociado con descuento. Las últimas operaciones en el continente han mostrado una disminución del diferencial de rendimientos, aunque se deberán tener en cuenta otros factores como el ciclo actual y la ausencia de productos de inversión de calidad.

A medida que se consolida este sector, los acreedores y los inversores se muestran más dispuestos a adoptar una exposición moderada al segmento de oficinas flexibles y a sus ventajas en términos de diversificación, todo ello en el marco de una cartera de inquilinos bien diversificada. De hecho, las valoraciones podrían inclinarse hacia un modelo de flujos de caja en lugar de hacia un enfoque más tradicional. Sin embargo, cabe destacar que el tamaño del sector no tiene precedentes y que las valoraciones podrían seguir trayectorias diferentes a las del mercado general en diferentes puntos del ciclo.

La pregunta (difícil) es

FUN

or



→ ¿El espacio flexible reúne sólo gente que trabaja,
o ayuda a la gente a trabajar?

El espacio flexible en el ciclo de mercado

Al final de los dos últimos ciclos, las recesiones provocaron una reducción de la demanda de espacios de oficinas: la contratación se redujo entre un 20% y un 25% de media en Europa. Los proveedores de espacios flexibles deberán afrontar los mismos obstáculos en la próxima recesión. Si bien los catalizadores subyacentes de la expansión del sector de los espacios flexibles se mantendrán a largo plazo, la demanda podría mostrarse volátil y, habida cuenta del cortoplacismo de los compromisos, los flujos de ingresos y los niveles de ocupación podrían resultar igual de volátiles.

Al igual que un gran número de nuevos sectores, el mercado de espacios flexibles se encuentra fragmentado. En la actualidad, existen al menos 25 operadores individuales en las principales ciudades europeas, y menos del 15% de las marcas europeas operan en más de tres ubicaciones. Los operadores de espacios flexibles deben ser capaces de absorber los impactos en la demanda en una amplia plataforma geográfica para superar una recesión. Los proveedores que carezcan de diversificación geográfica podrían

experimentar dificultades a la hora de hacer frente a esos envites, aunque algunas empresas que operan en mercados nicho sobrevivirán y crecerán gracias a la especialización en sectores, la fidelidad de los inquilinos y los descuentos de precios para los actores bien capitalizados.

Aquellos operadores de espacio flexible diferenciados, con fondos suficientes y sólidas plataformas que dispongan de flujos de ingresos diversificados y ofrezcan servicios y productos de calidad estarán mejor posicionados para impulsar las tasas de ocupación. Además, podrán redoblar su apuesta en un periodo de recesión y aprovechar la oportunidad para adquirir empresas o espacios.

La consolidación es inevitable, y una recesión aceleraría el proceso. Por tanto, los proveedores de espacios flexibles experimentados y con buenos niveles de capitalización son los que más probabilidades de éxito tienen, aunque los operadores innovadores en nichos de mercado y con una oferta vanguardista o diferenciada también prosperarán.

Los operadores de espacio flexible deben ser capaces. Para absorber la demanda, de articular en todo el mundo una amplia plataforma geográfica para sobrevivir en una recesión.

¿Cuáles serán las características de un futuro flexible?

El mercado de espacio flexible se encuentra en un punto de inflexión. Ha trascendido claramente las fronteras del modelo tradicional de co-working y alberga el potencial de ofrecer soluciones inmobiliarias más exhaustivas e integradas a grandes empresas en un amplio espectro geográfico. Las compañías están empezando a analizar el potencial que ofrece el espacio flexible como solución integral a lo largo de todo el ciclo de vida inmobiliario. Y, quizás lo más importante, el rápido crecimiento de las soluciones de espacios gestionados y flexibles está impulsando un cambio real y tangible en el mercado en su conjunto.

Consumidores de espacio

Gracias a la proliferación de la tecnología y a las expectativas cambiantes de los empleados, la demanda de espacios flexibles de los inquilinos seguirá orientándose al alza. Entretanto, la innovación en el marco del sector de los espacios flexibles se está acelerando. Muchos de los conceptos centrados en el usuario y con numerosas prestaciones que encontramos en los espacios flexibles y de co-working también se están aplicando para revitalizar las carteras existentes.

Los activos inmobiliarios basados en la experiencia de usuario, la prestación de servicios de elevada calidad y la gestión activa de espacios comunitarios son solo algunos de los elementos que se están implementando mucho más allá del ámbito de los operadores de espacios flexibles.

Además, la tecnología integrada, el análisis de datos de los espacios de trabajo y las mejoras en el plano de la utilización del espacio también podrían constituir importantes catalizadores de la demanda. Si los proveedores de espacios flexibles o de co-working aportan pruebas sólidas que demuestren una mejora en el uso del espacio por parte del inquilino —algo que puede adaptarse—, veremos una aceleración de la adopción de este tipo de espacios por parte de las empresas.

Si bien creemos que los catalizadores del crecimiento del segmento de los espacios flexibles han llegado para quedarse, existen riesgos para la tasa de adopción, entre los que destacan la tasa de expansión actual, la capacidad de los proveedores para gestionar los servicios y los flujos de caja en este contexto y la calidad de las experiencias de algunos de los intrépidos actores que han optado por

estos espacios. Además, la solidez de los fundamentales no implica necesariamente que los proveedores individuales vayan a seguir prosperando. Otros modelos, tal vez impulsados por los propietarios o los inversores actuales, podrían —o no— hacer gala de una mayor resistencia con el tiempo.

En 2015, pronosticamos que hasta un 30% de las carteras inmobiliarias corporativas estaría compuesto por espacios flexibles o de co-working antes del año 2030. Si bien los datos recientes sugieren que las empresas más audaces están sopesando alcanzar esas cotas, muchas firmas protagonizarán un crecimiento más moderado en los próximos tres a cinco años. Aunque la contratación de espacio y las repercusiones a medio plazo fluctuarán con los ciclos de mercado, la adopción a más largo plazo y las implicaciones de mayor calado para los inquilinos y el sector inmobiliario de oficinas parecen inevitables.

Un gran número de empresas está actualmente en proceso de modificar y revisar su cartera actual y su estrategia para el entorno laboral en vista de este cambio de rumbo en el mercado. No existe un modelo único para todos, y estamos asistiendo al surgimiento de varias estrategias basadas en las necesidades de cada empresa, e incluso de cada equipo. Si bien la fase de experimentación continúa y la oferta de espacios flexibles se encuentra aún en fase embrionaria en determinadas áreas, el interés que despierta este tipo de espacios a ojos de las empresas, desde las pymes hasta las multinacionales, resulta cada vez más evidente.

Las empresas están comenzando a explorar el potencial del espacio flexible como una solución integral a lo largo de todo el ciclo de vida inmobiliario.

Promotores e inversores: la falta de planificación constituye la semilla del fracaso

La tasa de crecimiento de los espacios flexibles —y su repercusión en el mercado de oficinas— no puede pasarse por alto. Las prestaciones y el dinamismo que brindan los operadores de espacios flexibles pueden revitalizar los espacios, lo que contribuye a impulsar las tasas de ocupación y las valoraciones en otros lugares de los edificios o promociones. También pueden permitir a los inversores diversificar sus flujos de ingresos hacia el universo de las pymes.

El interés por los espacios flexibles brinda oportunidades para impulsar la demanda en ubicaciones prime y reducir las tasas de disponibilidad en algunas carteras más débiles, especialmente en vista de que la necesidad de entornos innovadores y diseños poco convencionales seguramente se traduzca en nuevas oportunidades para los inmuebles de grado B y C. Por tanto, las soluciones flexibles reducirán la obsolescencia: si una oficina puede ubicarse en cualquier lugar, cualquier lugar puede convertirse en oficina.

El énfasis en la flexibilidad y los servicios y la adopción de un enfoque más centrado en el consumidor alterarán el mercado tradicional y pondrán en entredicho algunas de las normas y prácticas vigentes.

La duración media de los contratos de alquiler se reducirá y el segmento de superficies de menos de 500 metros cuadrados resultará mucho más difícil de alquilar con las fórmulas tradicionales. La duración de los contratos de alquiler en espacios superprime podría no sufrir modificaciones, pero este tipo de compromisos se alcanzarán a través de la creación de entornos personalizados para sedes corporativas, como espacios con una gran inversión y personalizados según la identidad de la marca o tecnologías de edificios inteligentes. En efecto, los activos más demandados en el futuro podrían combinar ambos factores, incorporando prestaciones como, por ejemplo, espacios verdes y un enfoque integral a la salud y el bienestar. Además, los inquilinos esperarán un amplio abanico de servicios complementarios y un acondicionamiento más dinámico. Esto ofrecerá a los inversores oportunidades en términos de diferenciación y flujos de ingresos adicionales, pero también obligará a los promotores a adaptarse para seguir siendo competitivos.

Los acondicionamientos modulares y los espacios versátiles que resultan fáciles de alquilar por un periodo de entre uno y 24 meses pueden resultar de utilidad en este contexto, mientras que las zonas comunes actualmente infrautilizadas pueden hacer las veces de espacios flexibles bajo demanda. Prevemos un aumento del número de competidores y la proliferación de nuevos modelos, y más actores se adentrarán en este segmento. Los inversores y los promotores sopesarán la creación de un concepto de espacio flexible, colaborando con promotores existentes y recurriendo a operaciones de fusión y adquisición. En paralelo, algunos de los nuevos promotores ya están empezando a invertir directamente en activos inmobiliarios con la intención de controlar los activos en su totalidad o, en ocasiones, a través de joint-ventures con fondos u otras fuentes de capital.

El apetito por el espacio flexible ofrece oportunidades para estimular la demanda en las mejores localizaciones y reducir la disponibilidad en algunas carteras más débiles.

Preparando el futuro

En nuestro análisis de 2016 acerca del futuro de los espacios de trabajo, *Workspace, reworked* («La nueva concepción del espacio de trabajo»), sugerimos que los cambios en la estructura de la plantilla podrían polarizar la naturaleza de los activos de oficina. La tendencia que muestran las empresas de centrarse en las funciones principales y de eficiencia y en externalizar un mayor número de actividades daría pie al nacimiento de una «plantilla eventual» que utilizaría la conectividad digital para acceder a un amplio abanico de oportunidades cambiantes, posiblemente a escala mundial. En consecuencia, las empresas consolidarían sus funciones principales e invertirían a gran escala en sedes corporativas inteligentes, personalizadas según la identidad de la marca y centradas en la experiencia de los usuarios. Ello debería verse complementado con diferentes espacios flexibles para las plantillas eventuales y, en concreto, para los equipos de proyecto que incluyan empleados con diferentes funciones.

Esto sugiere que el mercado podría verse cada vez más dividido entre:

- Activos prime, tipo sede central, que cuentan con contratos de alquiler a largo plazo, se valoran según metodologías convencionales y sus características de inversión son similares a las de la renta fija.
- Espacios flexibles, que albergan el potencial de ofrecer rentabilidades de inversión más elevadas, pero que se valoran según las características de flujo de caja del operador, es decir, que disponen de características más parecidas a las de la renta variable.

La combinación de estas dos clases de activos en una única ubicación podría resultar muy interesante para los inquilinos, especialmente si tienen preferencias en cuanto a las opciones de los espacios flexibles, además de conllevar otras ventajas, como la elevada capacidad para crear nuevos espacios, una oferta de alimentación y bebidas de alta calidad y espacios verdes. Esta combinación de flujos de ingresos también resultará muy atractiva para los inversores.

Abordar los desafíos actuales al tiempo que nos preparamos para el futuro

El auge de los espacios flexibles constituye un cambio estructural de efectos duraderos. Sumado a otras tendencias más amplias en el universo de los entornos laborales, impulsará aún más la polarización del mercado de oficinas.

En muchos aspectos, estamos asistiendo a una nueva forma de concebir el espacio de oficinas, que se inspira en los sectores de retail y hospitality, donde el enfoque centrado en el consumidor ha marcado el rumbo durante décadas. De hecho, la totalidad del sector inmobiliario está viéndose cada vez más influenciado por el usuario final. Los empleados de hoy en día quieren espacios que respondan mejor a sus necesidades; los empleados del mañana los darán por hecho. Brindar flexibilidad y crear entornos que inspiren, estimulen y respondan al cambio constituyen condiciones sine qua non para atraer a la próxima generación de talento que las empresas necesitan para cosechar éxitos en un mercado dinámico y globalizado.

El futuro sonreirá a los que experimentan, a los emprendedores y a los intraemprendedores. Si bien no podemos prever los desenlaces futuros, depende de nosotros planificar, prepararnos para el fracaso, aprender, corregir rápido los errores y alcanzar el éxito. La alternativa es la falta de planificación y de respuesta, es decir, permanecer estáticos, lo que garantiza casi sin lugar a dudas un desempeño mediocre o, incluso, el fracaso.

El aumento del espacio Flexible es un cambio estructural con un impacto duradero. Junto con las tendencias más amplias en el lugar de trabajo. Fomentará la Polarización en el mercado de oficinas.

Contactos

Dan Brown

Head of EMEA Flex Space

Dan.Brown@eu.jll.com

+44 207 399 5106

+44 7808 102204

Alex Colpaert

Head of EMEA Offices
Research

Alex.Colpaert@eu.jll.com

+316 506 71152

Tom Carroll

Head of EMEA Corporate
Research

Tom.Carroll@eu.jll.com

+44 203 147 1207

Elsa Galindo

Head of Research Spain

Elsa.Galindo@eu.jll.com

+34 91 789 11 00

Jon Neale

Head of UK Research

Jon.Neale@eu.jll.com

+44 207 087 5508

James Brown

Head of EMEA Research

James.Brown@eu.jll.com

+44 203 147 1155



CURSO/GUÍA PRÁCTICA DIRECTOR DE PATRIMONIO PROPERTY & FACILITY MANAGEMENT.

**GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE
PATRIMONIOS INMOBILIARIOS.**



Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?

PARTE PRIMERA.

Property Management. Gestión del Patrimonio Inmobiliario.

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

1. Property Management. ¿Por qué gestionar el patrimonio?

- a. ¿Por qué gestionar el patrimonio?
 - Property Management (maximizar los beneficios netos de un patrimonio inmobiliario y gestionarlo para aumentar el valor).
- b. Análisis Financiero de Inversiones
 - ¿Qué potencial financiero tiene una inversión?, ¿qué efecto tienen las condiciones de los contratos de arrendamiento sobre el valor de un inmueble?, ¿cuál es la rentabilidad real de una inversión a lo largo del tiempo?, ¿qué tiempo debe transcurrir para recuperar una determinada inversión?
 - Entre varias inversiones ¿cuál es la más ventajosa?, ¿qué tipo de financiación es la más adecuada para las inversiones?, ¿qué acciones financieras puedo abordar para mejorar los retornos de mis inversiones?

2. Funciones del director de patrimonio o gestor de patrimonio.

- Si las funciones del director de patrimonio, o gestor de patrimonio comprenden la administración completa del patrimonio, pasa de ser “property Management” a ser “facility management” (PARTE SEGUNDA).

2. Gestión administrativa y evaluación de lugares de trabajo.

3. Gestión económica y financiera del patrimonio inmobiliario.

4. Gestión de organización de espacios.

5. Gestión de servicios de mantenimiento.

6. Gestión del inventario patrimonial.

7. Subcontratación o “outsourcing”

TALLER DE TRABAJO

La 10 reglas de oro del director de patrimonio o Project manager.

- El Property manager lleva la gestión diaria del inmueble, la relación con arrendatarios, el cobro de rentas, la reclamación de las mismas a los morosos, la resolución de las reclamaciones, etc.

1. Tasa de ocupación o desocupación.

2. Relación rentabilidad riesgo.

3. Seguridad del arrendatario/renta.

- a. Contrato de alquiler
- b. Rentas por Alquiler
- c. Control de gastos.
- d. Seguimiento Cobro de Rentas.
- e. Reclamaciones.

4. Estrategia de mercado: comprar, vender o mantener.

5. Valoración actualizada del inmueble.

TALLER DE TRABAJO

La gestión técnica del patrimonio en una inmobiliaria patrimonialista.

Director de patrimonio.
 Departamento Técnico.
 Gerente de Inmuebles.
 Gestor Técnico Externo (Facilities Management FM).
 Empresa de Servicios de Mantenimiento
 Gestor instalaciones.
 Manual de Calidad.
 Gestión energética y medioambiental.
 Gestor mantenimiento.
 Gestor seguridad.
 Gestor obra civil-arquitectura.
 Responsable administrativo.
 Responsable técnico del inmueble.
 Inspección técnica.
 Libro del edificio.
 Estrategia de contratación del mantenimiento preventivo.
 Mantenimiento Preventivo.
 Calendario de Operaciones de Mantenimiento.
 Registro de Incidencias.
 Registro de Operaciones.
 Manual del usuario (servicios y mantenimiento, descripción del edificio, conserjería y limpieza).
 Plan de Mantenimiento.
 Plan de emergencia.
 Gestión de la seguridad en los inmuebles.
 Auditoría técnica estado actual del inmueble.
 Validación del plan de mantenimiento preventivo.

Capítulo 2. La gestión integral de patrimonios

1. La gestión integral de patrimonios

- a. Fase de inversión inmobiliaria (identificación de inmuebles y momento de compra).
- b. Gestión de la propiedad (administración, arrendamientos, seguros)
- c. Ejemplo de Programa informático para la gestión integral de inmuebles.
 - Gestión integral de inmuebles
 - 1. Estructura de los inmuebles
 - 2. Inmovilizado
 - 3. Gestión de espacios
 - 4. Gestión documental
- d. Venta del inmueble (búsqueda de compradores y momento de venta)

2. Ejemplos de adjudicación pública de contrato de gestión integral de un conjunto de edificios públicos.

TALLER DE TRABAJO

¿Cómo generar valor en la gestión de inmuebles? El asset management inmobiliario o una gestión proactiva de un inmueble puede incrementar notablemente los beneficios de cualquier propietario.

1. ¿Qué es el asset management inmobiliario?

2. Diferencias entre el Asset Management inmobiliario y el Property Management.

Asset Management inmobiliario

Property Management

3. Fases del asset management inmobiliario.

4. Funciones del asset management inmobiliario.

- Servicios de Gestión de Activos. Identificación y ejecución de oportunidades de creación de valor a través de iniciativas de expansión, renovación y reposicionamiento.
- Vigilancia de la seguridad, la salud y el medio ambiente
- Due diligence inmobiliaria. Investment Strategy and Advisory. Sustainability (due diligence, benchmarking, strategy for the asset, GRESB participation)

5. Funciones del Property Management

- Servicios de Operaciones
- Servicios de control de arrendamientos. Administrative Management.
- Servicios de Investigación y Marketing. Research.
- Servicios de Sostenibilidad. Sustainability.
 - Cumplimiento y evaluación de riesgos
 - Análisis de las deficiencias
 - Planes de eficiencia
 - Certificaciones externas como BREEAM en uso, ISO 14001 y OHSAS 18001
 - Estrategia de participación de las partes interesadas

TALLER DE TRABAJO.

Dirección de Gestión de Patrimonios Inmobiliarios. El client management.

- Las 4 patas del client management inmobiliario: áreas técnica, comercial, de explotación económica y de atención al cliente.**
- Una página web para cada edificio gestionado.**
- Diferencias entre la gestión única (gestor de referencia) y la gestión funcional (expertos).**

TALLER DE TRABAJO

Las gestoras de patrimonios inmobiliarios como modelo de negocio complementario y multifuncional.

- ¿Qué servicios presta una gestora de patrimonios inmobiliarios?**
- ¿Qué estructura organizativa tiene una gestora de patrimonios inmobiliarios?**
- ¿Qué servicios de valor añadido puede aportar al pequeño promotor?**
 - Urbanismo y rehabilitación edificatoria.
 - Gestión Técnica (edificación y urbanismo).
- Gestión patrimonialista para inversores (diagnóstico inmobiliario y rentabilidad).**
 - Departamento de Gestión de Patrimonios Inmobiliarios.
 - Diagnóstico de carteras inmobiliarias.
 - Plan Estratégico inmobiliario.

TALLER DE TRABAJO

El management inmobiliario integral. Contract Management Inmobiliario.

- Análisis de necesidades de operador o inversor.
- Búsqueda del suelo acorde a las necesidades del inversor.
- Estudio de viabilidad económico-financiero de la operación.
- Análisis de la tipología de operación inmobiliaria con aportación de soluciones jurídicas más adecuadas (Presale & LeaseBack, Forward Purchase, etc).

- 5) Optimización del proyecto de implantación.
- 6) Búsqueda de inversor u operador.
- 7) Búsqueda de financiación y definición de estructura óptima de pasivo.
- 8) Consultoría financiera, inmobiliaria y urbanístico preparatoria.
- 9) Project Management Inmobiliario integral (diseño, edificabilidad, ajuste al uso, exigencias del usuario final tipo tecnológico, parámetros operativos, eficiencia energética, etc..)
- 10) Post Project management con Construction Management y seguimiento del planning (informes mensuales). Construcción y gestión de licencias. Controlling, seguimiento y optimización de costes.

TALLER DE TRABAJO

Ejemplo de Programa informático para la gestión integral de inmuebles. (Nota hay muchos en el mercado)

1. Ventajas de la gestión informática:

Gestión: Entidades Financieras, Inmobiliarias, Compañías de Seguros, etc.
 Alquiler, compra y venta de los inmuebles, como la administración y actualización de los contratos, así como la facturación y control de los gastos derivado de estos procesos.
 Crea una ficha por cada inmueble, donde se podrá recoger el equipamiento del mismo, además de todo tipo de documentación gráfica asociada.
 Gestiona el inventario, las ubicaciones (centros de gestión, almacenes y Ubicaciones) así como los movimientos
 Visualización automática sobre el plano del inmueble.
 Gestión económica. Actividad contable y financiera de las inversiones.
 Aplicación automática a los inmuebles de los planes de amortización y depreciación correspondientes al inmovilizado.

2. Desglose informático de la gestión integral de inmuebles.

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

3. Gestión documental.

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

TALLER DE TRABAJO

Ejemplo de Programa informático para la gestión de activos inmobiliarios.

ACTIVOS INMOBILIARIOS
 Inventario y Control Suelo

Incidencias y Reparos
 Mejoras y Ampliaciones
 GESTIÓN COMERCIAL
 CRM
 Ventas
 Arrendamientos
 Parking
 Comisiones Ofertas Comerciales
 Red Comercial y Ventas
 CONSTRUCCIÓN
 Presupuestos y Mediciones
 Ofertas y Contrataciones
 Ejecución
 Producción y Consumos
 Mano de obra y Maquinaria
 Almacenes y Artículos Certificaciones a Clientes
 GERENCIAL
 Estudios de Viabilidad
 Seguimiento Presupuestario
 Cuadros de Mando
 SOFTWARE DE GESTIÓN INMOBILIARIA
 ALCANCE FUNCIONAL
 ECONÓMICO FINANCIERA
 Cuentas a Cobrar Pedidos y Almacenes
 Cuentas a Pagar Contabilidad
 Fuentes de Financiación Tesorería
 Juntas de Compensación
 Gastos Corrientes
 Factura Electrónica
 HERRAMIENTAS COMUNES
 Configuración
 Soporte Documental
 Flujos de Trabajo
 Planificación de Proyectos
 Enlace Sistemas Externos Multi-Idioma
 Mensajes SMS Dispositivos Móviles
 Publicación de Productos Planificador de Procesos
 NORMATIVA BdE
 Fondos Inmobiliarios Informes CNMV Ficha BdE Gestión SAREB Cobertura EPA

Capítulo 3. La gestión de patrimonios desde la perspectiva de una gran empresa.

1. Introducción.

2. La primera regla: elegir dónde debe localizarse la empresa.

- Cada empresa un destino.
- Dimensionar las necesidades.
- ¿Comprar o alquilar?
- Check-list. Preguntas que debemos responder para estar seguros de la inversión.

3. Comprar un inmueble sin que nos den “gato por liebre”.

- El mercado de oficinas.
- Centros y locales comerciales.
- Naves industriales.

4. ¿Cómo sacar todo el partido al espacio?

5. El uso de los inmuebles. Mantenimiento.

6. Los seguros

7. Los gastos de mantenimiento del inmueble.

- Reparación y conservación.
-
- Limpieza y mantenimiento.
-
- Servicios de vigilancia.
-
- Cuota de alquiler (en el caso de arrendamiento).
-
- Cuota de comunidad de propietarios.
-
- Suministros: agua, electricidad, calefacción, aire acondicionado.
-
- Tributos: Impuesto sobre Bienes Inmuebles, tasas municipales.
-
- Seguros.
-
- Gastos financieros.
-
- Amortizaciones.

8. La gestión energética.

TALLER DE TRABAJO

¿Cómo sacar todo el partido a un inmueble?

1. Las tendencias actuales de gestión de empresas y los inmuebles

2. Remodelación de los espacios

3. La decisión de reubicación

TALLER DE TRABAJO

Los servicers inmobiliarios.

1. ¿Qué es un servicer inmobiliario?

2. Funciones de los servicers inmobiliarios.

3. Servicers inmobiliarios en España.

3. Ejemplos de servicers inmobiliarios (Solvia, Altamira, Anticipa, Servihabitat, Anida y Haya).

4. El futuro de los servicers inmobiliarios.

TALLER DE TRABAJO

Dosieres de los principales servicers inmobiliarios.

Asset management. Servicios integrales en administración, gestión y mantenimiento de inmuebles.

Principalmente carteras inmobiliarias procedentes de la reordenación bancaria.

Comercializadores y agentes Red propia y de terceros.

Web comercializadora (servicing inmobiliario).
 Recuperación de préstamos o Loan Servicing (gestión temprana de mora, gestión de pagos y amortización, recuperación de impagados, compras, dación en pago, ejecuciones hipotecarias).
 Valoración y due diligence inmobiliaria.
 Análisis de la situación de cada activo inmobiliario y ejecución de planes de reparación o remodelación, preparándolos para el mercado y generando mayor valor a sus activos.
 Mantenimiento y conservación inmobiliaria (facility services), tanto administrativos como operativos.
 Alquiler y gestión.
 Project Management necesarios para el desarrollo de suelo.
 Venta y gestión de cartera patrimonial.
 Diseño de carteras de inversión.
 Compra venta de activos financieros e inmobiliarios.
 Análisis de carteras hipotecarias y de activos inmobiliarios.

TALLER DE TRABAJO

Ejemplo. Patrimonio inmobiliario de Mutua Inmobiliaria, filial de Mutua Madrileña.

PARTE SEGUNDA.

Facility Management. Servicios accesorios a la gestión integral de los inmuebles.

Capítulo 4. Facility Management. Modelo de gestión de los inmuebles y sus servicios asociados.

1. Facility Management. Modelo de gestión de los inmuebles y sus servicios asociados
2. Reducir costes, mejorar la gestión y seleccionar adecuadamente los proveedores de mantenimiento inmobiliario.
3. La función de facility management.

TALLER DE TRABAJO

La gestión de activos inmobiliarios (facility management) en el mercado inmobiliario español.

TALLER DE TRABAJO

Facility manager, la profesión del futuro. Modelos de ofertas de trabajo.

1. Facility Manager (Centros Comerciales)

Funciones
 Requisitos

2. Facility manager mantenimiento de empresa de construcción, concesiones de infraestructuras, servicios e industrial.

Funciones

3. Facility Junior Manager para empresa de alquiler de automóviles.

Funciones
 Requisitos

4. Gestor mantenimiento facilities junior para empresa del sector de la edificación, retail y/o industrial.

Requisitos mínimos
 Funciones

TALLER DE TRABAJO

La ISO 55000 en la gestión de activos inmobiliarios (facility management).

TALLER DE TRABAJO

Esquemas Facility Management.

TALLER DE TRABAJO

Esquemas puesta en valor de la gestión patrimonial y Facility Management. Implantación de un modelo de gestión inmobiliaria.

Capítulo 5. Facility Management: la gestión del edificio y de su contenido.

1. ¿Qué es el Facility Management?

- Desarrollo del concepto de mantenimiento.
- Identificación de los servicios de mantenimiento a contratar.
- Contrato de outsourcing de mantenimiento.
- Optimización gestión de mantenimiento en redes de inmuebles dispersos.
- Prevención de seguridad e higiene en mantenimiento de instalaciones.

2. Historia del Facility Management. Gestión técnica de activos.

3. Facility Management, ventajas de un nuevo modelo de gestión de edificios.

- Una reducción de los gastos generales en un 10% gracias al facility management, puede equivaler a un incremento del 20% las ventas en la cuenta de resultados.

TALLER DE TRABAJO

Gestión integral de los edificios. Mantenimiento de instalaciones (hard services) y servicios complementarios (soft services) del inmueble.

TALLER DE TRABAJO

Automatización integral de inmuebles con alta tecnología. Inmótica (domótica interna dentro de una estructura en red).

1. Ventajas de la Inmótica.

2. Monitorización del funcionamiento general del edificio. Sensorización de variables analógicas como temperatura y humedad, control y alertas en función de parámetros determinados, el sistema de accesos, sistemas de detección de incendios, etc.

TALLER DE TRABAJO

El porqué de la gestión del espacio en los edificios superiores a 30.000 m2.

TALLER DE TRABAJO.

La subcontratación del mantenimiento de un edificio. Subcontratación o “outsourcing” y caso práctico.

TALLER DE TRABAJO.

Las ventajas competitivas de la gestión de los activos inmobiliarios.

TALLER DE TRABAJO.

El Facility Management de la Ciudad Financiera del Santander.

TALLER DE TRABAJO.

El facility management en la conservación de infraestructuras. Caso Ferrovial. El facility

management, la conservación integral de infraestructuras y los servicios aeroportuarios de handling. Total Facilities Management.

TALLER DE TRABAJO.

El facility management relacionado con el Project management en la concesión de un hospital por una Comunidad Autónoma.

Capítulo 6. El Gerente de inmuebles o empresa de Facility Management.

1. ¿Qué hace el Gerente de inmuebles? ¿Qué es el proceso de gerencia integral de inmuebles?
2. **Mantenimiento Diario.**
 - a. Gerencia de personal asignado al edificio.
 - b. Gerencia financiera. Control presupuestario.
 - c. Mantenimiento y vigilancia de la propiedad.
 - d. Relaciones con los arrendatarios.
3. El control de las subcontratas (desde la limpieza a la seguridad o el mantenimiento).
4. ¿De qué es responsable el gerente del inmueble? DE TODO. Check-list de autocontroles.

TALLER DE TRABAJO.

Caso práctico de la gerencia inmobiliaria o “facility manager” de un parque empresarial.

1. Administración
2. Presupuestos
3. Contabilidad
4. Mantenimiento
5. Mantenimiento preventivo
6. Gerencia de Energía
7. Zonas verdes. Paisajismo
8. Seguridad

Capítulo 7. Facility Management en edificios corporativos.

1. Problemas de Organización.
2. Problemas de Seguridad.
3. Problemas de Instalaciones.
4. **Explotación del edificio corporativo: la gestión integrada de servicios. Relación de equipos de trabajo y funciones asignadas.**
 - Facilities Manager
 - Jefe de Operaciones del Project Manager
 - Técnico de gestión informática.
 - Supervisor de servicios auxiliares.
 - Equipo de mantenimiento técnico.
 - Equipo de logística.
 - Equipo de servicios auxiliares.

TALLER DE TRABAJO

Facility Management en edificios corporativos.

Caso práctico.

CHECK-LIST

Desarrolle un sistema de gestión de espacios. Optimización del uso eficiente de los espacios de que dispone una organización, que podrán ser activos propios o ajenos. Parta de un análisis de uso real de espacios proponga una mejor planificación de ocupación de espacios y adecuada gestión de cambios en el uso de espacios

Sistemática: descripción del edificio, mobiliario e instalaciones, auditoría de instalaciones, equipamiento de seguridad y red de comunicaciones.

Gestión del funcionamiento y utilización de los edificios

Operación de edificios:

Procesos

1. Gestión de servicios (agua, gas, electricidad,)

2. Mantenimiento preventivo

3. Mantenimiento correctivo

4. Trabajos de rehabilitación

5. Operaciones de limpieza

Seguridad: gestión de la seguridad en la utilización de los edificios

Procesos

1. Situaciones de emergencia

2. Instalaciones de seguridad

3. Inspecciones de seguridad

4. Seguridad medioambiental

Capítulo 8. Cláusulas imprescindibles en el contrato de “mantenimiento de grandes inmuebles”.

1. Definiciones de este tipo de contratos.

- Equipos y fichas de equipos de trabajo.
- Averías.
- Mantenimiento preventivo.
- Cobertura fija o temporal de equipos de mantenimiento.
- El adjudicatario del mantenimiento del edificio.
- Informe mensual (facturación y actividades).

2. La sumisión a las instrucciones de los fabricantes de los equipos a mantener.

3. Personal del adjudicatario cualificado y acreditando cumplimiento de legalidad.

4. Garantías del servicio realizado.

5. El precio.

6. Revisión de precios

7. Facturación

8. Vigencia del contrato

Capítulo 9. Selección de la empresa de mantenimiento y gestión de inmuebles. Condiciones de licitación. Análisis de la oferta.

1. Objeto de la licitación.

2. Documentación a aportar por las empresas de gestión.

3. Estructura y desglose de la oferta

4. Plazo de presentación de ofertas.

TALLER DE TRABAJO.

Herramientas de control de una empresa de gestión de inmuebles.

1. La importancia de la informática.

2. Sistemas de información para la gestión inmobiliaria. Gestión informatizada de inmuebles. Plan de mantenimiento correctivo (PMC) y plan de mantenimiento preventivo (PMP).

TALLER DE TRABAJO.

Gestión Patrimonial de inmuebles por grandes entidades. Casos prácticos.

TALLER DE TRABAJO

Caso práctico. Comunidad autónoma.

Capítulo 10. Gestión de espacios y configuración de edificios.

1. Proceso Constructivo.

- a. Fase de proyecto arquitectónico y edificatorio.
- b. Fase de ejecución de obra.

2. Sujetos del proceso edificatorio.

3. Análisis del proceso constructivo.

TALLER DE TRABAJO

Tareas del proceso constructivo y criterios de ejecución de proyectos.

TALLER DE TRABAJO

Fase final del proyecto de obra. Licencias.

TALLER DE TRABAJO

Control de ejecución y la gestión del control de calidad hasta la entrega de la obra.

1. Criterios de ejecución de obras.

2. Actuaciones, equipos y responsabilidades de entrega de obra.

TALLER DE TRABAJO

Ventajas prácticas del BIM para el facility management

-

1. El BIM consigue la monitorización en tiempo real del funcionamiento de los sistemas del edificio

-

- El BIM consigue la monitorización en tiempo real del funcionamiento de los sistemas del edificio en servicio, sus elementos de control, la integración de la lectura de los sensores y la gestión por internet de las instalaciones.

- a. Mejora de la entrega y puesta en servicio del edificio.
- b. Mejora en la gestión y explotación del edificio.
- c. Integración de la explotación del edificio y la gestión de sistemas.

2. ¿Cuáles son las ventajas de la integración del BIM con el Facility Management (FM)?

3. ¿Cuáles son los riesgos que conlleva la integración del BIM con el Facility Management (FM)?

4. Aplicación del BIM Al historial de mantenimiento. La gestión del mantenimiento (Operación y mantenimiento O&M).

- a. Localización de los componentes del edificio.
- b. Visualización
- c. Mantenimiento preventivo.
 - Creación y actualización de activos digitales
 - Estudios de viabilidad y de planificación para el propósito de la ejecución de reformas
 - Gestión de emergencias
 - Control y seguimiento del consumo de energía.
 - Formación de personal en el uso de las instalaciones, componentes y equipos.

5. Requerimientos de datos para la gestión de instalaciones con BIM.

- a. Datos geométricos
- b. Datos no geométricos y datos del fabricante.

6. Ventajas de combinar el BIM con el Facility Management (FM)

- a. Eficiencia
- b. Simulación simplificada
- c. Mantenimiento simplificado
- d. Uso energético eficiente.
- e. Simplificación en caso de rehabilitación del edificio.
- f. Inventario y equipamiento del edificio.
- g. Reducción de costes
- h. Mejora del rendimiento

7. La actualización de los datos “as-built” del modelo BIM a las aplicaciones del Facility Management (FM).

8. Ejemplos de ventajas de la aplicación del BIM al Facility Management (FM).

- a. Generación de informes de fallos, renovación, y evaluación del rendimiento del edificio.
- b. Ventajas en inmediatez de datos de material sustituible (ej. Material eléctrico)
- c. Ventajas en identificación de códigos de pintura.
- d. Exactitud de registros de información geométrica

9. BIM aplicado al Facility Management (FM) para edificios existentes

10. ¿Cómo planificar la “Operación y mantenimiento” (O&M) con BIM?

- a. Se gasta más en la conservación que en la construcción.
- b. Mantenimiento reactivo y planificado. Mantenimiento y reparación (M&R)
- c. Planificación del mantenimiento
- d. Modelo BIM para el mantenimiento
 - 1. Captura de la información de diseño y construcción
 - 2. Documentación necesaria para el Facility Management
 - 3. Recuperación de la información desde BIM a CMMS/CA Facility Management (FM)
 - 4. Localización exacta gracias a BIM.
 - 5. Facilitación del acceso a datos en tiempo real
 - 6. Exactitud de registros de información geométrica
 - 7. Creación de activos digitales
 - 8. Mejora de procesos de toma de decisiones en mantenimiento.
 - 9. Utilidades para el marketing del edificio.
 - 10. Toma de decisiones de mantenimiento

11. Análisis de las relaciones espaciales y patrones de averías.

TALLER DE TRABAJO

Ventajas del BIM en la Gestión de inmuebles y servicios de soporte (Facility Management).

1. Gestión normalizada del ciclo de vida de los activos.
2. El Coste Total de Propiedad del inmueble (TCO) “Total Cost of Ownership”.
3. El BIM como herramienta para calcular el Coste Total de Propiedad (TCO) del inmueble.

TALLER DE TRABAJO

Esquemas de Facility Management y BIM

1. Control de la gestión de un inmueble desde la primera fase de diseño de un proyecto.
2. Esquema de la tabla de Esfuerzo vs Diseño, Análisis, Documentos constructivos y gestión.
3. Ventaja en el diseño del proyecto, coordinación, logística y procesos de gestión. Análisis energético.
4. Entrega eficiente de datos.

Esquema del proceso de preparación del archivo REVIT a su asimilación por la base de datos y traslación a la gestión de activos (asset management), gestión de espacios (space management), mantenimiento, planificación del porfolio inmobiliario, project management, etc.

5. La nube como futuro del facility management. nanotecnología.

TALLER DE TRABAJO

Esquemas del BIM y el Facility Manager. Nuevas Tecnologías Facility Manager. Herramientas. Sistema BIM.

TALLER DE TRABAJO

BIM de facility management.

BIM para mantenimiento y operaciones inmobiliarias.

Actualización de certificaciones energéticas.

Revisión del software de Facilities Management.

Compilación de directrices para la actualización de modelos BIM de Facility Management.

Proyecto de BIM s de gestión de instalaciones.

BIM as built de la obra del proyecto de reforma.

Ratio de uso del software de Facilities Management.

Inventario BIM. El inventario BIM es un modelo de un edificio existente, basado en dibujos, estudios in-situ, y medidas de los espacios y elementos constructivos del edificio. El inventario BIM se utiliza como datos de partida para el modelado de proyecto para mantenimiento y software de Facilities Management.

Plan de modelo del edificio. El plan de modelo del edificio es un documento del proyecto de construcción, que incluye a todos los stakeholders, y describe los objetivos, procedimientos y responsabilidades del modelo. Los objetivos comprenden el uso de modelos en el proyecto y en Facilities Management.

El BIM as-built es un modelo que ha sido actualizado para incluir los cambios hechos en construcción y explotación del edificio. Los BIM as-built son actualizados en los modificados de obra o de forma periódica. Información de producto del Contratista (constructor). La información del producto del contratista se refiere a la documentación que el contratista deberá proporcionar para su uso en Facilities Management. Contiene información sobre los productos de las soluciones constructivas del edificio, equipos y materiales, instrucciones de operación y mantenimiento, así como mediciones e inspección. La información del producto del contratista complementa los datos de diseño.

Capítulo 11. Informática para el property & facility management.

- 1. Documentación necesaria para la explotación del edificio.**
- 2. Informática e internet en la gestión de inmuebles.**
- 3. Facilities Management inmobiliaria y gestión de explotación tecnológica aplicada a inmuebles.**
- 4. Proyecto de explotación tecnológica.**
 - memoria de datos generales del edificio a mantener
 -
 - inventario de elementos o conjuntos a mantener y su codificación
 -
 - situación en el edificio, ordenado por centros de coste
 -
 - descripción de cada elemento o sistema a mantener con sus características estadísticas y dinámicas
 -
 - relación de operaciones de mantenimiento preventivo legal y su frecuencia
 -
 - relación de operaciones de mantenimiento preventivo opcional y su frecuencia
 -
 - estado de mediciones (tiempos, personal y materiales a emplear)
 -
 - y pliego de condiciones administrativas y técnicas.
- 5. Concurso entre empresas de ejecución de la explotación.**
Ejemplo práctico.

TALLER DE TRABAJO

Telegestión y monitorización de instalaciones de centros comerciales. Aplicación de técnicas de inteligencia artificial y Big Data para la mejora de estándares de eficiencia de instalaciones multisite.

- 1. ¿Qué es la telegestión y monitorización de instalaciones de centros comerciales?**
- 2. La implantación de plataforma monitorización y control.**
- 3 Funcionalidades de la implantación de plataforma telegestión y monitorización en centros comerciales.**
- 4. Ejemplos de resultados**
 - a. Equipos de climatización no conectados al sistema de control centralizado.
 - b. Problemas en circuitos concretos: Escaleras mecánicas.
 - c. Ejemplo de registro de temperatura ambiente en local en la que una zona tiene problemas de temperatura.
 - d. Ajustes en la operativa de local comercial con un sistema de refrigeración basada en aporte de agua fría por parte del centro.
 - e. Averías localizadas remotamente
 -
 - 1. Alarma de máquina derivada de configuración incorrecta del horario
 - 2. Climatización parada por falsa alarma de incendios
 - 3. Red de recarga vehículos eléctricos.

CHECK-LIST

¿Qué es el Facility Management (gestión de servicios generales de edificios)?

¿Por qué las nuevas tecnologías han cambiado la gestión de los edificios?

PARTE TERCERA

Rentabilizar el patrimonio inmobiliario.

Capítulo 12. 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).
2. Prima de riesgos de centros comerciales (el problema de la renta variable – cíclico).
3. Prima de riesgo del sector hotelero.
4. Prima de riesgo de inversión residencial (vivienda en alquiler).
5. Prima de riesgo de oficinas (mercado cíclico).
6. Prima de riesgos de suelo industrial (polígonos industriales y logísticos).
7. Prima de riesgos de garajes y aparcamientos.

TALLER DE TRABAJO

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

1. Rentabilidad y riesgo.
2. Fondos propios y préstamos.
3. Estrategia inversora (mantenimiento o venta).
4. Diversificación y ubicación.

Capítulo 13. Sociedades públicas para la gestión de activos.

1. Plan estratégico de optimización de los edificios administrativos del Estado.
2. Real Decreto-ley 18/2012, de 11 de mayo, sobre saneamiento y venta de los activos inmobiliarios del sector financiero.
Constitución y régimen jurídico.
Aportación de los activos.
3. Real Decreto-ley 12/2012, de 30 de marzo, por el que se introducen diversas medidas tributarias y administrativas dirigidas a la reducción del déficit público.
Modificación la Ley 33/2003, de 3 de noviembre, de Patrimonio de las Administraciones Públicas.
Comisión de Coordinación financiera de Actuaciones Inmobiliarias y Patrimoniales.

TALLER DE TRABAJO

Esquema de organigrama y funciones de la Sociedad Estatal de Gestión Inmobiliaria de Patrimonio.

PARTE CUARTA

Estrategias inmobiliarias directas o indirectas (vehículos inversores interpuestos)

Capítulo 14. Estrategias inmobiliarias directas o indirectas (vehículos inversores interpuestos).

1. La flexibilidad de la inversión indirecta (vehículos inversores interpuestos)
2. Inversión inmobiliaria en función de la localización y el desarrollo urbanístico necesario.

3. Inversión inmobiliaria en función del Project finance y el nivel de riesgo.

Capítulo 15. La reforma de 2013 de las Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario (SOCIMI)

1. Las SOCIMI tras la reforma del 2013. La reforma de la Ley 11/2009 por la Ley 16/2012.

2. Disposición final octava de la Ley 16/2012, de 27 de diciembre.

- a. Objeto social. Participaciones.
- b. No límite de financiación ajena.
- c. Cómputo de rentas
- d. Tiempo de mantenimiento en el Activo de los bienes inmuebles.
- e. No diversificación inmobiliaria.
- f. Mercado Alternativo Bursátil (MAB1)
- g. Capital social mínimo.
- h. Carácter nominativo de las acciones de las SOCIMI.

3. Mejoras del régimen fiscal especial.

- a. Gravamen del 0%
- b. Bases imponible negativas.
- c. Plazos de permanencia obligatoria.
- d. Gravamen especial.
- e. Obligaciones de información en la memoria
- f. Dividendos.

4. Requisitos exigidos para cotizar en el MAB

TALLER DE TRABAJO

Esquemas de las ventajas introducidas por la reforma de 2013 en las SOCIMI.

TALLER DE TRABAJO

Los 'family office' inmobiliarios. Ejemplo de sociedad patrimonial especializada en inmuebles en renta.

PARTE QUINTA.

“Due diligence”. Precauciones de gestión y compra.

Capítulo 16. Adquisición de inmuebles. Conceptos preliminares.

1. Adquisición de inmuebles. Conceptos preliminares.
2. ¿Qué diferencia una “Due Diligence” de una Auditoria Legal Inmobiliaria?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la “Due Diligence Inmobiliaria”?
4. ¿Cuál es la finalidad de la “Due Diligence Inmobiliaria”?
5. ¿Qué aspectos deben analizarse para garantizar el éxito de la operación?
6. ¿Qué es el “Data Room”?

Capítulo 17. Compra de inmuebles a través de sociedades.

1. Compra de inmuebles a través de sociedades.
2. Escrituras y otros documentos.

Capítulo 18. “Due Diligence” Inmobiliaria. Proceso de compra y precauciones.

1. Elementos personales.

2. Elementos reales.

•
•

3. Elementos formales. Escritura pública, registro de la propiedad y catastro.

Capítulo 19. “Due Diligence Urbanística”.

1. Primera aproximación a la información urbanística.

2. La viabilidad económica de un proyecto urbanístico (Estudio de viabilidad de una promoción inmobiliaria).

3. Aspectos urbanísticos que deben aparecer en la escritura pública.

4. Datos personales del titular de los derechos urbanísticos.

5. Aspectos urbanísticos de los inmuebles.

6. Licencias.

- a) Licencia de obra mayor por consolidación de edificios.
- b) Licencia de obra mayor por nueva edificación.
- c) Licencia de obra mayor por rehabilitación de edificios.
- d) Licencia de obra mayor por restauración de edificios.

7. Documentación a aportar a la autoridad en materia de licencias.

8. Tasa por licencia de obras.

9. Certificación de la finalización de las obras.

10. Documentación necesaria para solicitar licencia de segregación.

11. El aprovechamiento urbanístico. La compra de “aprovechamientos urbanísticos”.

Capítulo 20. “Due Diligence de edificación”.

1. “Due Diligence” de adquisición de terrenos para su posterior edificación.

2. Condiciones para poder edificar una parcela.

3. Condiciones de situación y forma de los edificios.

5. Control del Proyecto.

6. La documentación que se debe entregar al promotor a la conclusión de las obras.

7. La importancia del acto de recepción de las obras en relación a la responsabilidad de los riesgos cubiertos por el seguro.

8. Seguros de la construcción.

9. Libro del edificio

Capítulo 21. “Due Diligence fiscal” de los inmuebles.

1. Impuestos Directos.

2. El impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Documentación a solicitar en el Impuesto de la Renta (IRPF) y Retenciones.

Documentos a examinar en supuestos de no residentes:

3. El Impuesto sobre Sociedades: Régimen General de Residentes.

Documentos a examinar en el Impuesto sobre sociedades

4. El Impuesto sobre el Valor Añadido.

5. El Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

6. Impuesto sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana.

7. Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITP y AJD).

8. Impuesto sobre actividades económicas.

9. Inspecciones fiscales. Actuaciones ante la Administración.

Capítulo 22. Adquisición de inmuebles sometidos a juicio o litigios.

1. Acciones para proteger la Propiedad (deslindes, reivindicatorias, etc.).

2. Litigios

3. Documentos a solicitar.

4. Mención especial a la existencia de expedientes expropiatorios.

CHECK-LIST

Principales aspectos fiscales y jurídicos que se tienen que considerar en las diferentes fases de la Gestión del Patrimonio Inmobiliario

Aspectos a tener en cuenta en la adquisición de inmuebles Fórmulas de financiación

Enajenación: posterior venta y/o alquiler de los inmuebles

PARTE SEXTA

Tasación y valoración del patrimonio inmobiliario.

Capítulo 23. Tasación y valoración del patrimonio inmobiliario.

1. El régimen legal de las valoraciones.

Real Decreto Legislativo 7/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Suelo y Rehabilitación Urbana.

Artículo 34. Ámbito del régimen de valoraciones.

Artículo 35. Criterios generales para la valoración de inmuebles.

Artículo 36. Valoración en el suelo rural.

Artículo 37. Valoración en el suelo urbanizado.

Artículo 38. Indemnización de la facultad de participar en actuaciones de nueva urbanización.

Artículo 39. Indemnización de la iniciativa y la promoción de actuaciones de urbanización o de edificación.

Artículo 40. Valoración del suelo en régimen de equidistribución de beneficios y cargas.

Artículo 41. Régimen de la valoración.

REGLAMENTO DE VALORACIONES DE LA LEY DE SUELO

Real Decreto 1492/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de valoraciones de la Ley de Suelo.

2 El informe de valoración de inmuebles. La labor documentalista del perito tasador y las sociedades de tasación.

3.¿Qué se entiende por valor? Clases de valor. El valor de mercado y su relación con las edificaciones y el urbanismo.

4. Técnicas y procedimientos valoración del suelo: Estudios de viabilidad del suelo. El cálculo y formalización del valor de tasación. Introducción a la Orden ECO/805/2003, de 27 de marzo.

5. Métodos de cálculo de la Orden ECO/805/2003, de 27 de marzo. ¿Qué debe saber un inversor? ¿Qué documentación se precisa para la tasación? Metodología de la valoración. Problemática particular en función del tipo de inmueble.

Orden EHA/564/2008, de 28 de febrero.

6. El certificado de tasación o informe de valoración de inmuebles (situación administrativa, características físicas de la finca, datos registrales, servidumbres, planos de edificación y urbanísticos, valoración económico financiera, etc.).

CHECK-LIST

Tasación y valoración del patrimonio inmobiliario.

¿Cómo puede incrementarse el valor de los activos inmobiliarios a través de una adecuada tasación y valoración?

Principales aspectos que hay que tener en cuenta en la valoración de activos inmobiliarios

Normativa aplicable en la valoración

¿Cuáles son los principales métodos de valoración?

Baremos de valoración en los diferentes tipos de inmuebles

PARTE SÉPTIMA.

Formularios de gestión patrimonial.

1. Supuesto especial de “Due Diligence” urbanística de un proyecto básico apto para licencia y pendiente de visado urbanístico.

2. Modelo de ficha urbanística de un proyecto de obra.

3. Modelo de cédula urbanística.

PARTE OCTAVA

Formularios contractuales.

1. Contrato de outsourcing o externalización de servicios.

Modelo a

Modelo b

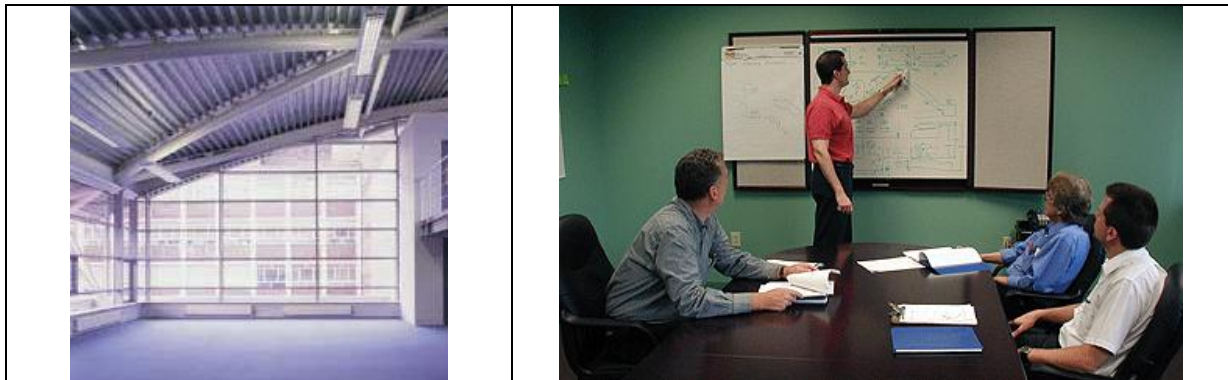
2. Caso real. Pliego de condiciones particulares para la contratación, por procedimiento abierto, del facility management.

-
- 1. Número de Licitación
-
- 2. Órgano de contratación
-
- 3. Responsable del contrato
-
- 4. Régimen de publicidad

-
- 5- Naturaleza, objeto y régimen jurídico
- La contratación de la integración de servicios y mantenimientos detallados en el Pliego de Condiciones Técnicas (Facility Management), que están divididos en los siguientes capítulos: Mantenimiento de Primer Nivel de edificios y sus instalaciones, Mantenimiento de las instalaciones de Climatización, Ascensores y Control y Prevención de Legionelosis. Servicios de Limpieza y Jardinería. Servicios de Recepción/Telefonía y Servicios Auxiliares. Servicios de Traslados y Mudanzas.
-
- 6- División en lotes
-
- 7. Nomenclatura CPV
-
- 8. Forma de adjudicación
-
- 9. Duración inicial del contrato y, en su caso, de las prórrogas
-
- 10. Precio del contrato
-
- 11. Sistema de determinación del precio del contrato
-
- 12. Tramitación y procedimiento
-
- 13. Garantía provisional
-
- 14. Garantía definitiva
-
- 15. Garantía complementaria
-
- 16. Plazo de presentación de ofertas
-
- 17. Comunicaciones por medios electrónicos
-
- 18. Solvencia económica y financiera
-
- 19. Solvencia técnica y profesional
-
- 20. Criterios de valoración que dependen de un juicio de valor (valoración técnica)
-
- 21. Límite de suficiencia técnica
-
- 22. Criterios de valoración evaluable mediante fórmulas (valoración económica).
-
- 23. Admisibilidad de variantes
-
- 24. Forma de pago
-
- 25. Abonos a cuenta
-
- 26. Subcontratación y cesión
-
- 27. Plazo de garantía
-

- 28. Plazo de adjudicación
-
- 29. Modificación del contrato
-
- 30. Causas especiales de resolución de contrato
-
- 31. Penalizaciones o bonificaciones específicas durante la ejecución del contrato
-
- 32. Subrogación de personal
-
- 33. Seguros
-
- 34. Importe máximo estimado de los gastos de publicación de la licitación
-
- 35. Requisitos económicos para el acceso a pliegos
-
- 36. Visitas
-
- 37. Índice de la documentación administrativa.

¿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.**

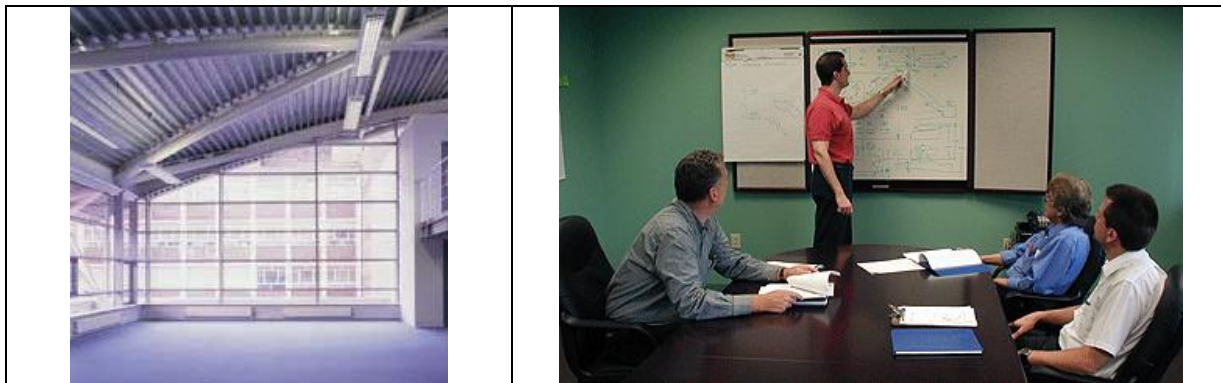


- **El management inmobiliario integral. Contract Management Inmobiliario.**
- **Facility Management. Servicios accesorios a la gestión integral de los inmuebles.**
- **La ISO 55000 en la gestión de activos inmobiliarios (facility management).**
- **Ventajas prácticas del BIM para el facility management.**
- **Informática para el property & facility management.**

PARTE PRIMERA.

Property Management. Gestión del Patrimonio Inmobiliario.

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



1. Property Management. ¿Por qué gestionar el patrimonio?