



## LOS SERVICERS INMOBILIARIOS Y SU PROCESO DE CONCENTRACIÓN.



- **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.**

9 de octubre de 2018

Los servicers inmobiliarios (las nuevas sociedades nacidas de las antiguas filiales inmobiliarias de la banca) son actores privilegiados del mercado inmobiliario español pero son muchos, tienen que concentrarse.

Actualmente, más del 80% de los activos bajo gestión está en manos de cinco entidades: Altamira, Servihabitat, Haya/Anida, Aliseda/Anticipa y Solvia. En 2018 está prevista una mayor concentración del sector, con la posible venta de algunos de los servicers actuales, y su futuro a corto y medio plazo vendrá marcado por una diferenciación en las estrategias a llevar a cabo, que tendrán como objetivo, aportar un valor claramente diferencial ante los múltiples actores cada vez más profesionalizados. Apollo ha visto la oportunidad y ha encargado la venta de Altamira a Goldman Sachs por 600 millones. Ya se ha distribuido el documento de venta de Altamira entre los potenciales interesados por un importe que oscila entre 500 millones de euros y 600 millones de euros.

La 'servicer' está principalmente en manos de Apollo, que tiene el 85% del capital, frente al 15% que está en manos de Santander. La intención del fondo es lanzar de forma oficial la venta en las próximas semanas y cerrar la operación en el primer trimestre de 2019.

El pasado año, el portfolio de activos de Altamira alcanzó una valoración cercana a los mil millones de euros, pero el importe ha ido variando según los activos con los que contaba en cada momento. A cierre del pasado ejercicio, el paquete de activos que la empresa tenía bajo gestión alcanzaba los 50.000 millones de euros.

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



Asimismo, el principal valor del 'servicer' es el contrato a largo plazo que mantiene con Santander, así como la gestión de activos de la Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria (Sareb). Entre los potenciales compradores de Altamira figuran fondos como Deutsche Bank, Bain Capital, Kennedy Wilson, Baupost o Castlelake.

El modelo de inversión inmobiliaria en España ha cambiado mucho respecto a los momentos previos a la burbuja inmobiliaria. En la actualidad predomina una inversión profesionalizada, liderada por fondos de inversión internacionales y socimis. La inversión inmobiliaria ya no se contempla solo como un producto, sino también como un servicio: rentas de alquiler, explotación de oficinas, etc., son algunas de las conclusiones de la 2ª edición del Observatorio Assets Under Management, que ha presentado Axis Corporate y en el que se hace un repaso al mercado inmobiliario, apuntando tendencias y proyecciones.

Según el mismo, uno de los aspectos más significativos del actual escenario es la entrada en el mercado de nuevos players que están absorbiendo la mayor parte del ciclo de vida del producto, que son préstamos o créditos asociados en su mayoría con una garantía real: la vivienda.

En este sentido, el estudio de Axis Corporate apunta que los denominados servicers inmobiliarios, que son las nuevas sociedades nacidas de las antiguas filiales inmobiliarias de la banca, acabarán por convertirse en uno de los principales actores del mercado inmobiliario español, siendo socios privilegiados de los bancos, y ofreciendo soluciones y productos financieros.

Actualmente, más del 80% de los activos bajo gestión está en manos de cinco entidades: Altamira, Servihabitat, Haya/Anida, Aliseda/Anticipa y Solvia. En 2018 se prevé una mayor concentración del sector, con la posible venta de algunos de los servicers actuales, y su futuro a corto y medio plazo vendrá marcado por una diferenciación en las estrategias a llevar a cabo, que tendrán como objetivo, aportar un valor claramente diferencial ante los múltiples actores cada vez más profesionalizados.

Según José Masip, partner de Real Estate de Axis Corporate y coordinador del estudio, "estas estrategias pueden ir desde la especialización en la gestión de alquileres, la explotación de una red comercial propia, la innovación frente a canales tradicionales, la apuesta por una mayor internacionalización en la gestión de los activos o el desarrollo del suelo y actividad promotora".

En cuanto a los activos improductivos en los balances de los bancos, Axis Corporate apunta que las entidades financieras presentan resultados positivos en la reducción de la tasa de morosidad, en parte propiciada por el ciclo económico que estamos viviendo y las ventas de carteras de este tipo de activos. Durante 2017 el conjunto del sector se deshizo de más de 50.000 millones de euros en créditos, inmuebles y suelo, y probablemente durante 2018 se continuará esta tendencia alcista.



No obstante, España se encuentra en el tercer puesto con el mayor volumen de préstamos dudosos en los países que forman parte del Mecanismo Único de Supervisión europeo, (136.000 millones de euros), lo que indica que hay aún un gran margen para el desprendimiento de dichos activos por parte de las entidades.

Asimismo, el informe también se detiene en el mercado del alquiler, clave del sector inmobiliario en España en los próximos años. Pese a la buena evolución de las inversiones alternativas (bonos a 10 años, depósitos bancarios o la inversión en bolsa) el mercado de alquiler es el producto con mayor atractivo de inversión en estos momentos, con rentabilidades en torno al 8%, siendo los locales comerciales la mejor alternativa.

Por último, Axis Corporate analiza el auge de las socimis, "que han contribuido a la regeneración del sector inmobiliario español, reactivando la inversión a través de vehículos fiscalmente optimizados". El estudio apunta que este tipo de sociedades tendrán un crecimiento continuado hasta el año 2019, y la mayoría apostará por concentrar su inversión en el sector terciario. Masip apunta que "a pesar de ser el más abundante en España, el activo residencial es uno de los que goza de menor demanda para los inversores extranjeros e institucionales".

**Report**

# Assets Under Management

Barcelona  
Boston  
Frankfurt  
London  
Madrid  
New York  
Sao Paulo



Marzo 2018, Barcelona

[axiscorporate.com](http://axiscorporate.com)

Creating value  
through transformation

**Presidente Ejecutivo**

Casimiro Gracia

**Socios de Financial Services y Real Estate**

Luis Fernández de Nograro

José Masip

Joan Carbonell

**Edita**

Corporate Marketing and Branding Department

©Axis Corporate

Edición: Marzo 2018

# Sumario



PRESENTACIÓN	05	SITUACIÓN ACTUAL EN EUROPA	08	TENEDORES DE ACTIVOS	30	SOCIMIS	42
RESUMEN EJECUTIVO Y TENDENCIAS	06	SITUACIÓN ACTUAL EN ESPAÑA	20	SERVICERS	36	ANEXOS	46



# Observatorio Assets Under Management



**Luis  
Fernández  
de Nograro**

Managing Partner de  
Servicios Financieros  
y Real Estate



**José  
Masip**

Socio de Servicios  
Financieros y Real Estate

Hoy, ante un panorama económico del país mejorado, podemos afirmar que el año 2017 ha sido un año de recuperación del sector inmobiliario. Una recuperación lenta, pero constante. El mercado se recupera moderadamente y con ello se espera una estabilización de precios, un aumento de la demanda y un crecimiento moderado del empleo y la economía.

Nos complace presentarle la segunda edición del Observatorio "Assets Under Management", con el cual pretendemos dar continuidad al estudio elaborado el pasado año.

El objetivo de este documento es ofrecer un recorrido por el pasado, presente y futuro del mercado inmobiliario, que actualmente está en plena fase de recuperación y adaptándose a las nuevas fórmulas de relación con los diferentes protagonistas del sector.

La primera parte de este informe presenta un resumen ejecutivo donde se apuntan las principales tendencias del 2018, analizando el panorama de los actores más destacados del sector, como son los Servicers y Tenedores de Activos, y las variables económicas clave para el mercado inmobiliario en Europa y España.

A continuación, el estudio analiza variables económicas clave y, particularmente, de entidades financieras en Europa que pueden dar origen a la aparición de un posible "interés" inversor que puede hacer o ha hecho replicar el modelo de mercado actualmente establecido en España.

El informe continua con el análisis de los factores claves económicos que conjugan actualmente en España y su posible generación, evolución y tendencia de los llamados créditos irregulares, para combinarlo con la situación del mercado inmobiliario en aras de prever la dinamización en su posible desinversión de balance.

El Observatorio cierra con el análisis relacionado con la concentración de esta tipología de productos entre los Tenedores de dichos activos (entidades financieras), los Servicers y Socimis, éstos últimos incorporados por primera vez a esta nueva edición.

Deseamos que este documento sea de su interés y esperamos que le sea útil para obtener una visión más completa y exacta del panorama actual y futuro del sector.



# Resumen ejecutivo y principales tendencias 2018

La maduración y consolidación del sector, ligado a una mayor diferenciación de sus propuestas de valor hacia el mercado, serán claves para competir con actores cada vez más profesionalizados.

Desde el año 2015, el sector del servicing inmobiliario ha vivido etapas de concentración y consolidación sectorial, que se está manteniendo e incrementando en el tiempo, de forma similar a la concentración de las entidades financieras.

Esta etapa viene marcada por una diferenciación en las estrategias a llevar a cabo por los players del mercado, que tienen que aportar valor diferencial ante los múltiples actores cada vez más profesionalizados. Estas estrategias pueden ir desde la especialización en la gestión de alquileres, la explotación de red de oficinas propias, la innovación frente a canales tradicionales o la apuesta por una mayor internacionalización en gestión de los activos.

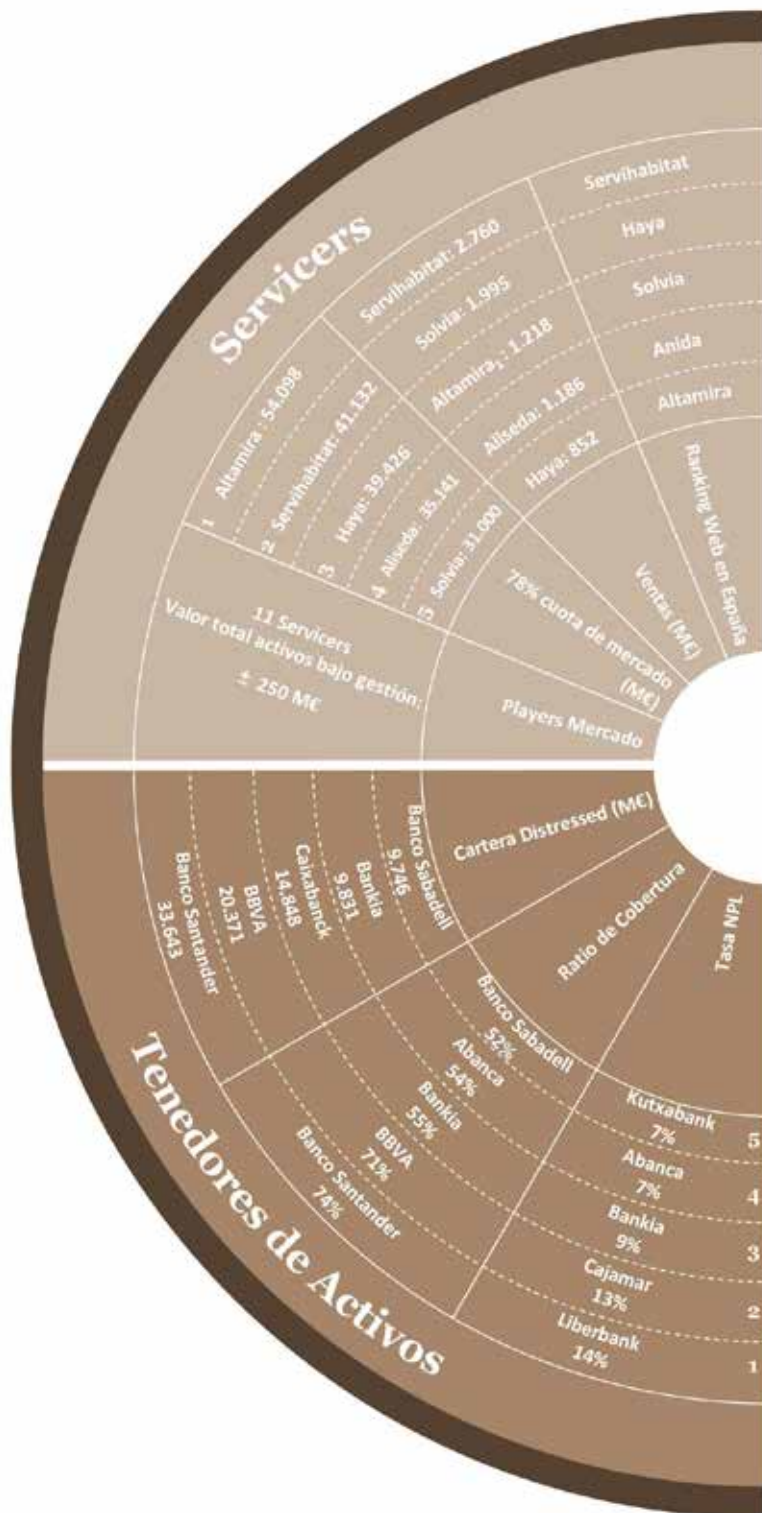
Actualmente, casi el 80% de activos bajo gestión está en manos de cinco entidades y se espera que para el 2018 haya una mayor concentración con la venta de algunos de los Servicers.

El nuevo plan (IFRS 9) para acabar con los créditos dudosos de entrada en vigor el 1 de enero y la alta exposición todavía del ladrillo, conllevará a cambios de estrategia diferentes a las vividas hasta la fecha.

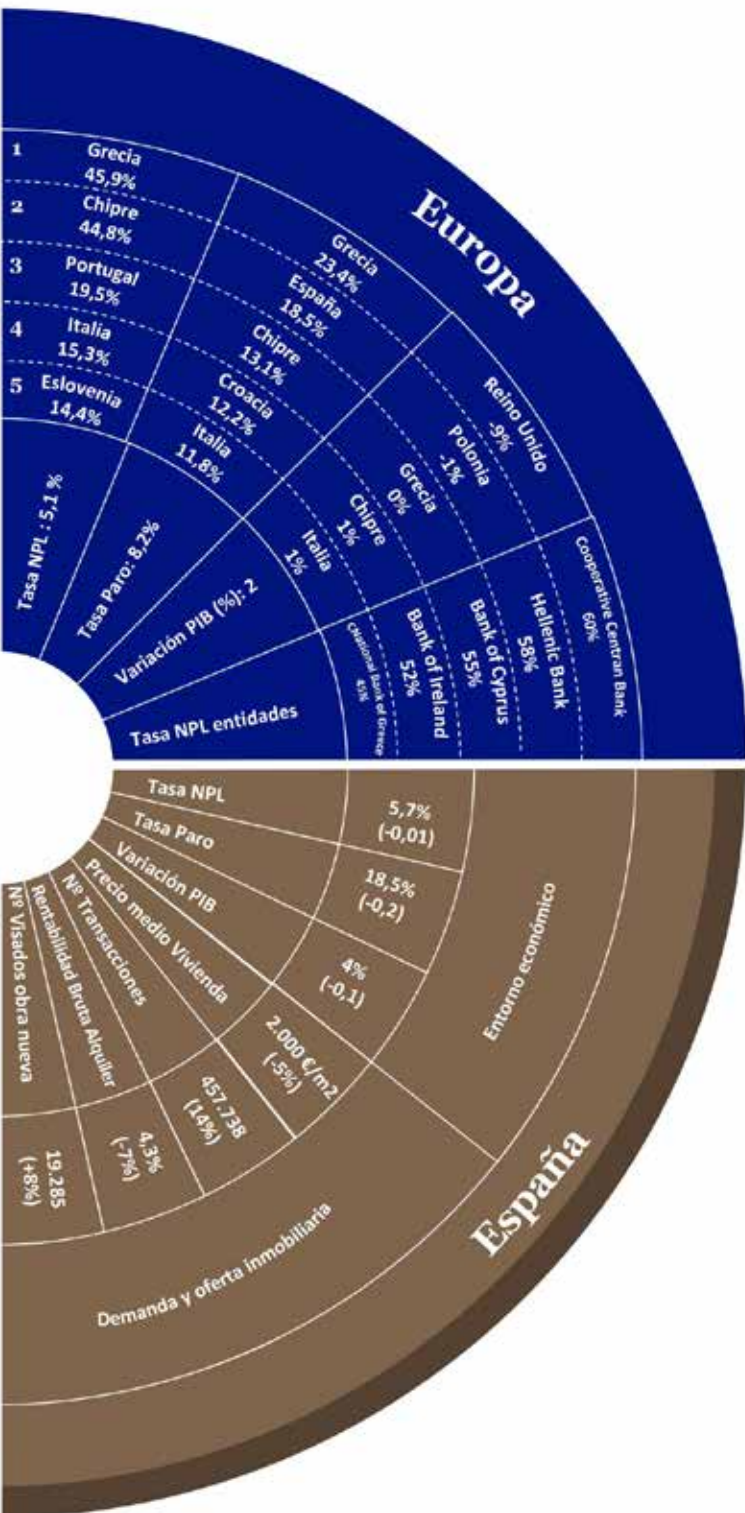
Uno de los principales retos de las entidades financieras españolas desde un punto de vista financiero es la mejora de sus ratios de morosidad. A pesar de que España cuenta con un ratio mayor al de la media europea (5,7% frente al 5,1% de Europa), es uno de los países con mayor volumen de activos tóxicos (tercer puesto de los países que forman parte del Mecanismo Único de Supervisión).

Ante un escenario de crecimiento económico y ante el potencial inversionista del mercado inmobiliario, se prevé que continúen las transacciones de compra-venta de carteras y, más específicamente, para el desprendimiento de activos tóxicos hacia otros actores en el mercado, como fondos de inversión o Socimis.

Operaciones como la venta del Banco Popular y la seguida venta de sus activos tóxicos a un fondo de inversión son un claro ejemplo de la tendencia del mercado, que cuenta con 31.700 millones de euros de carteras en venta. No obstante, a medida que aumente el precio medio de los mismos comprobaremos un estrechamiento de la *yield* que provocarán que las inversiones puedan convertirse, cada vez, en más selectivas.



1. Datos obtenidos para el año 2015



## Europa se encuentra en un ciclo expansivo de recuperación consolidada con crecimientos sostenibles, lo que hace que algunos países sean una opción atractiva para invertir.

Europa está ante un ciclo de recuperación consolidada, en los próximos dos años se prevé crecimiento en variables como el PIB sostenido entorno al 2%, una reducción en la tasa de desempleo entorno al 8,5% y un incremento de la demanda interna. Unos indicadores macroeconómicos que ayudan a la mejora del ratio de morosidad europea, situada en el 5,1%.

Los países en el ranking con la mayor tasa de morosidad se siguen manteniendo respecto al estudio del 2016. No obstante, se aprecian mejoras en la gestión de sus activos y en la desinversión de los mismos gracias a un escenario con bajos tipos de interés.

Por ejemplo, Rumanía y Hungría presentan unos ratios que les sitúan fuera del ranking de los países con mayor porcentaje de NPLs en comparación con el estudio pasado, con niveles por debajo incluso de Bulgaria e Irlanda.

Este hecho ha marcado que el foco del estudio se amplíe a aquellos países que presentan un 13% o más de ratio de morosidad, a diferencia del 15% utilizado en la primera edición de este documento. Un mensaje significativo y que deja entrever la mejora de la economía europea, a la vez que una mayor capacidad de desprendimiento de sus activos tóxicos.

La recuperación económica de España se consolida mediante el crecimiento del PIB por encima de la zona euro. Las estimaciones de reducción de la tasa de paro y la mejora sustancial del índice de confianza, son factores que facilitan que la inversión inmobiliaria siga siendo potencialmente interesante.

Con unas estimaciones de crecimiento del PIB entorno al 2,5% para los próximos dos años, y una tasa de paro en descenso (situada en 18,5% en 2016 y en 16,7% en 2017), España va afianzando su recuperación económica en sintonía con la economía europea.

Desde un punto de vista de activos bajo gestión, España asume un rol competitivo en el mercado inmobiliario como foco de inversión. El continuado incremento de los precios de la vivienda, el diferencial de rentabilidad que ofrece el alquiler frente a otras alternativas financieras de inversión y el stock disponible de activos son hechos que confirman el potencial del país frente otros de la zona euro.

Desde un punto de vista de la demanda interna, se aprecia una estabilización con unos índices de confianza del consumidor que se sitúan en torno a los 110-115 puntos en 2017 (entre 90-100 en 2006), pese a la inestabilidad política en Cataluña. La evolución de datos como el número las hipotecas concedidas, las transacciones de vivienda y los permisos de obra nueva confirman una tendencia alcista que, en este sentido, confiamos se refuerce para el 2018.

# 1

---

## **Situación actual en Europa**

Tras 10 años desde el estallido de la crisis financiera e inmobiliaria, Europa se enfrenta todavía al gran reto de sanear los activos tóxicos provenientes del ladrillo, en un escenario con bajos tipos de interés, una baja inflación y la recuperación generalizada de las economías.

# Situación macro-económica: Europa en función del ratio de NPLs

En Europa existe una evolución favorable gracias a factores como el descenso de la incertidumbre política, la mejora de las expectativas macroeconómicas y de las perspectivas del sector bancario europeo. Durante la primera mitad del 2017, la actividad económica en la UEM alcanzó un crecimiento interanual del 2,3% y se prevé un crecimiento del 1,8% y del 1,7%, respectivamente para 2018 y 2019.

Uno de los impulsos de la recuperación económica estaría asentado en el incremento de la demanda interna de los países, gracias al contexto de condiciones financieras muy favorables, nuevos progresos en el desapalancamiento de todos los sectores y buen comportamiento del mercado de trabajo. Si bien, la capacidad por parte de los bancos europeos de concesión de créditos sigue siendo uno de los grandes retos.

Durante estos años, las entidades financieras han trabajado en tomar medidas para reducir sus carteras distressed. En este sentido, cobra protagonismo el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) del Banco Central Europeo (BCE), que presiona desde hace tiempo a las entidades para que se deshagan de estos activos problemáticos (a la vez que aumenten la rentabilidad y los recursos destinados a créditos).

De esta forma, nos encontramos ante un mercado inmobiliario aún muy endeudado, lo que le hace muy vulnerable a un aumento del tipo de interés, con exceso de activos tóxicos, pero con perspectivas positivas ante posibilidades de inversión gracias al escenario macroeconómico.

## Valoración de cada país en torno a 3 indicadores, período 2016

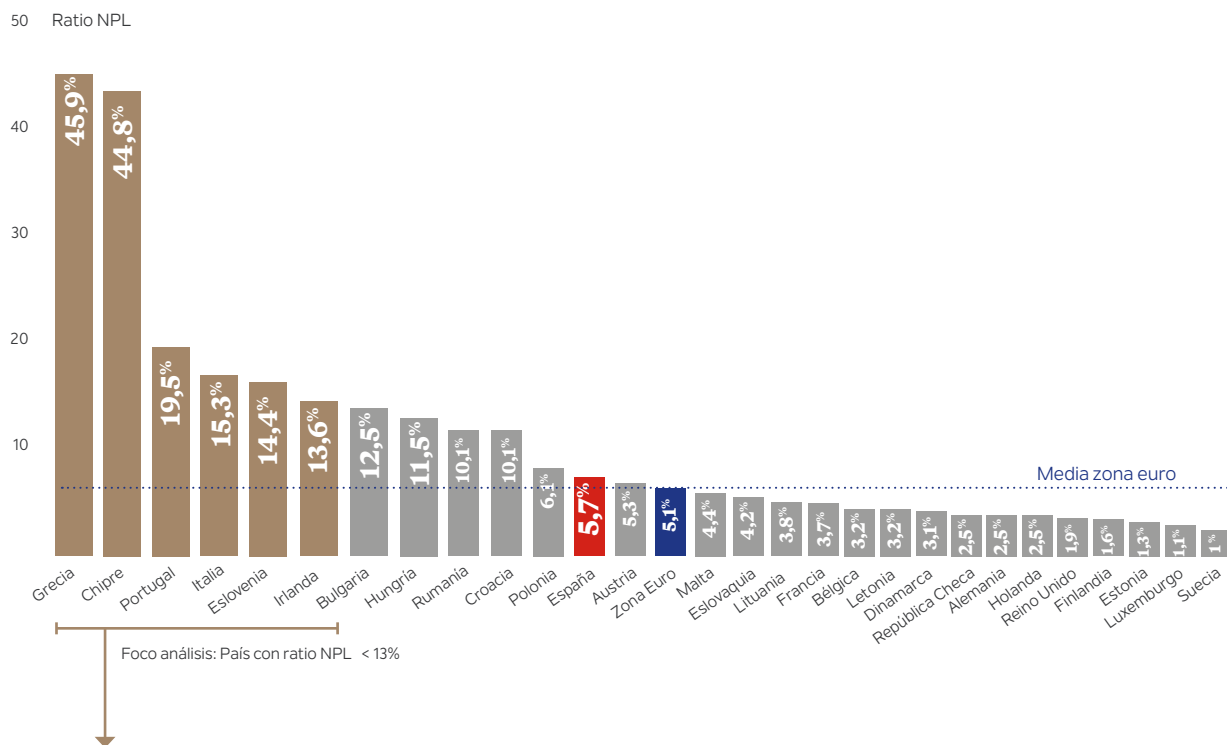
- 1) Ratio de NPLs 2016 (variación con respecto a 2015)
- 2) Tasa de Paro 2016 (variación con respecto a 2015)
- 3) PIB 2016 (variación con respecto a 2015)



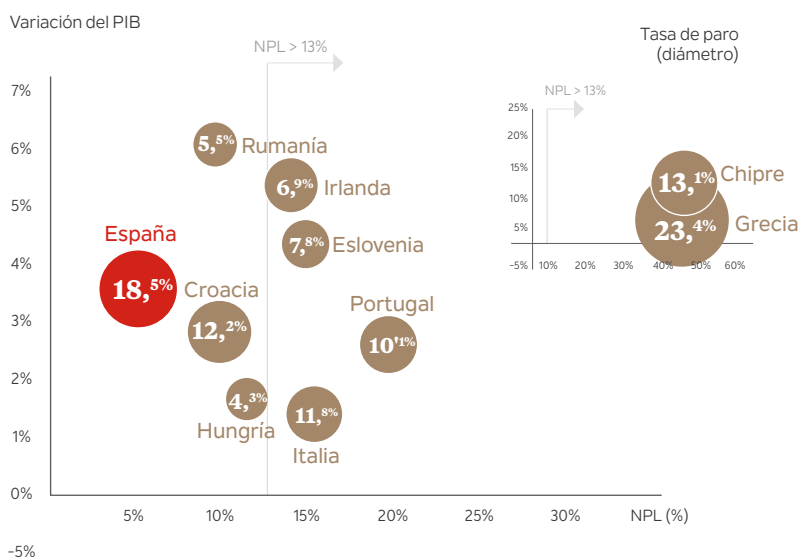
# Situación macro-económica: Ratio de NPLs por país

Ranking de países en función del ratio de NPLs, año 2016.

Las estadísticas nos muestran que el problema es más serio en países más emergentes como Italia, Portugal, Chipre y Grecia, todos ellos con tasas de NPLs por encima del 15 por ciento. De manera global, la media europea se sitúa en el 5,1 por ciento, dato que se encuentra muy por encima de economías desarrolladas como EEUU y Japón, los cuales obtienen tasas comparables entorno al 1,3 por ciento y 1,5 respectivamente.



## Posicionamiento países con ratio NPL > 13%, variación de PIB y tasa de paro.



Fuente: EBA (European Banking Authority).  
INE (Instituto Nacional de Estadística. ECB (European Central Bank) y datosmacro.com

# Entidades financieras por país: foco en aquellos países con ratio NPL > 13%.

A continuación, se realiza un análisis focalizado para aquellos países que presentan una tasa de morosidad mayor al 13% en Europa, considerando el volumen de la cartera distressed y del contexto macroeconómico en cada una de ellas. En este sentido y en relación al periodo anterior, Hungría y Rumanía han experimentado una mejora en sus ratios que hace que queden fuera del foco del estudio de este año.

**1. Grecia**

**2. Chipre**

**3. Portugal**

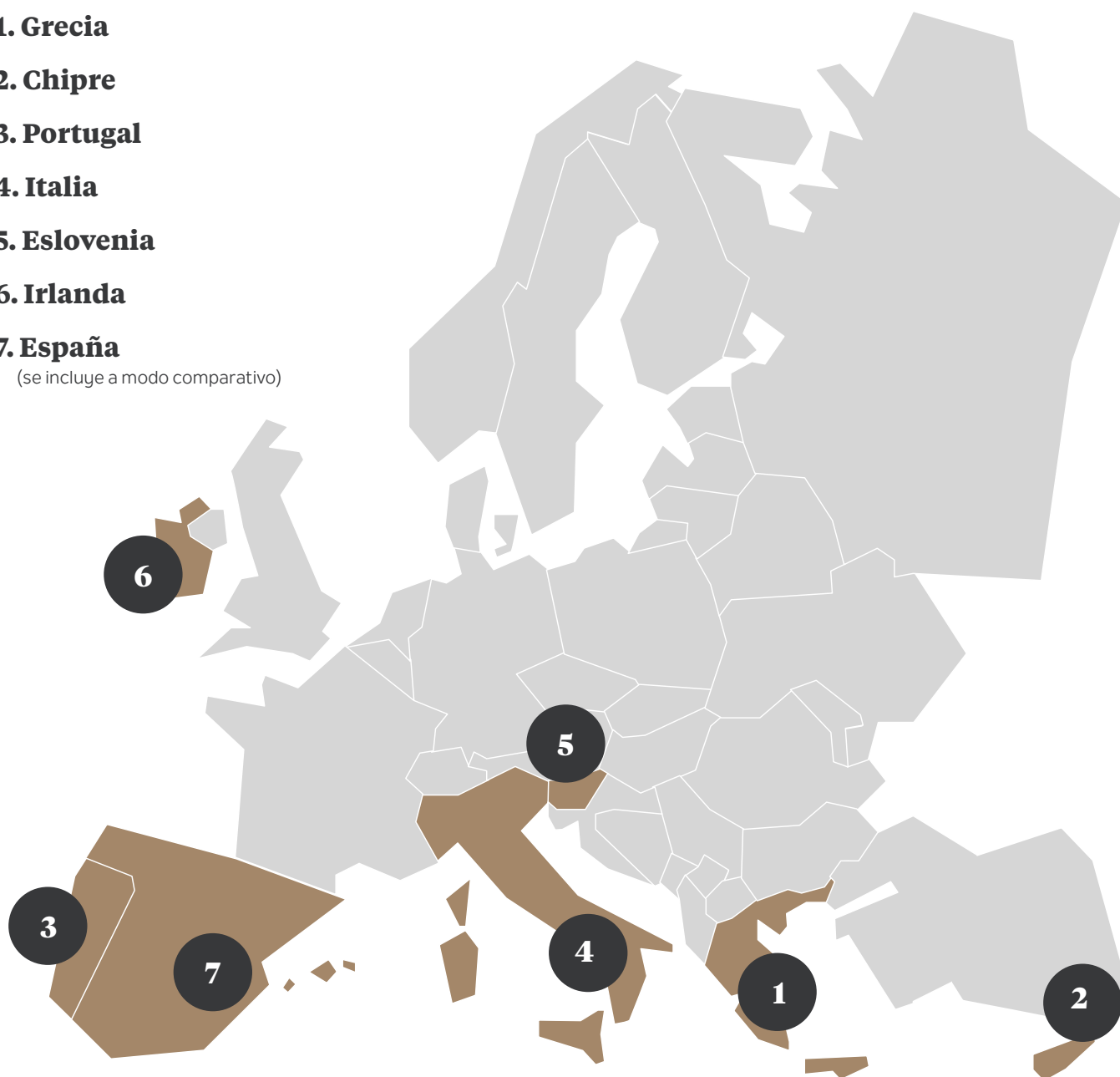
**4. Italia**

**5. Eslovenia**

**6. Irlanda**

**7. España**

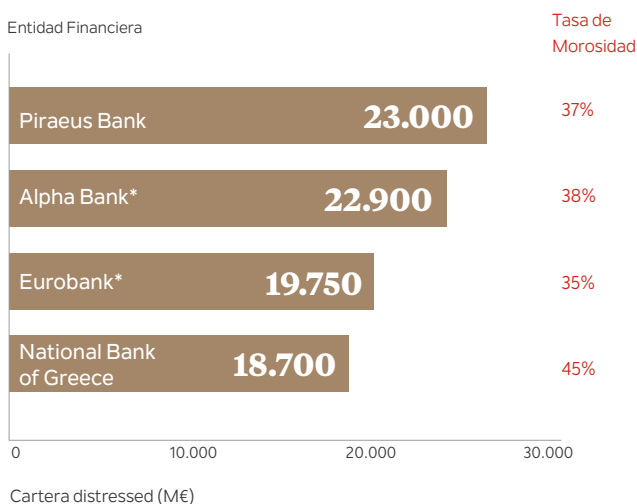
(se incluye a modo comparativo)



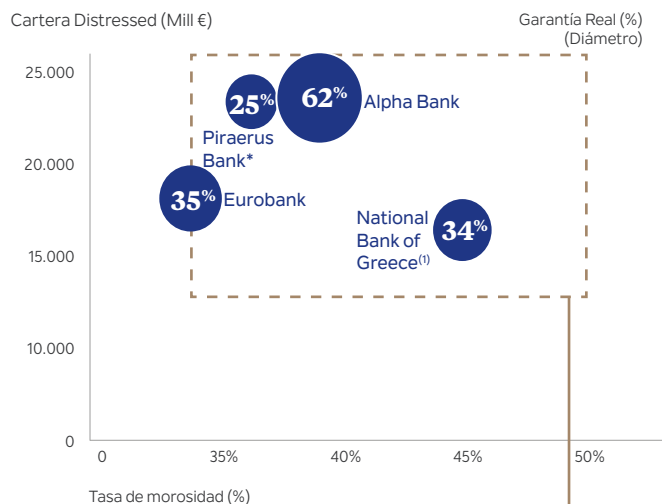
# Grecia

PREVISTA UNA VENTA MASIVA DE ACTIVOS IMPAGADOS

### Ranking bancos por cartera distressed



### Ranking bancos: ratio de NPLs, cartera distressed y garantía real



### VARIACIÓN RESPECTO AL PERIODO ANTERIOR

	CARTERA DISTRESSED	TASA DE MOROSIDAD	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA	GARANTÍA REAL TOTAL	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)	GARANTÍA REAL TOTAL (%)	PROVISIONES	RATIO DE COBERTURA
Piraeus Bank	-6%	-1%	-3%	ND	5%	ND	ND	-1%
Alpha Bank*	1%	4%	-5%	-5%	-3%	-3%	8%	-1%
Eurobank*	-3%	-1%	-2%	ND	0%	ND	ND	2%
National Bank of Greece	-3%	4%	-6%	ND	1%	ND	ND	1%

En 2016 la economía griega mantuvo los niveles de recuperación estables, si bien la recuperación de la economía doméstica sigue siendo uno de los mayores retos para el país. Un PIB en términos negativos (a pesar del aumento en el consumo privado en 2016), una tasa de desempleo entorno al 23,5%, la deflación mantenida hasta diciembre 2016 y el déficit en la balanza de pagos suponen uno de los mayores retos de Grecia.

En estos retos también está incluida la mejora de la tasa de morosidad, para la cual se están llevando a cabo programas en coordinación con el Banco Central Europeo con el objetivo de reducirla en un 38% para el 2019. En este sentido, está prevista la venta de carteras en 2018 por valor de 5,5 billones de euros por parte de las principales entidades financieras del país, que en términos generales no han mejorado la cifra de cartera distressed con respecto al periodo anterior.

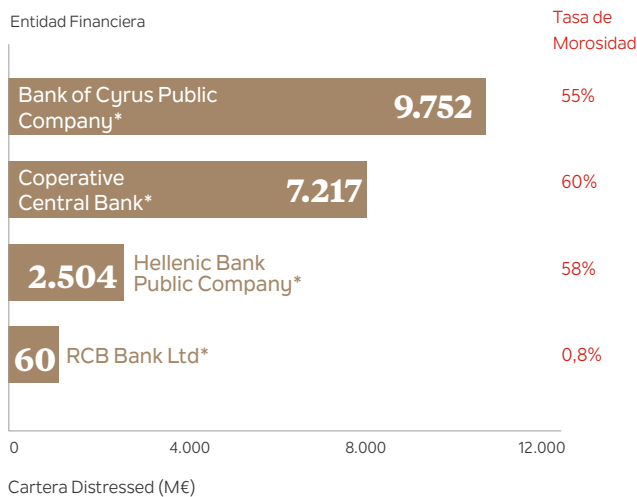
Eurobank ha sido la primera entidad bancaria en lanzar la primera venta de deuda en octubre 2017, que con un valor nominal de 1.500 millones de euros fue vendida por el 3% de su valor. Por otro lado, Piraeus Bank planea vender 3.000 millones de euros, National Bank of Greece unos 1.500 millones de euros en préstamos no garantizados, y Alpha Bank también se está preparando para vender hasta 1.000 millones de euros a fines del primer trimestre de 2018.

Fuente: informes anuales e informes de resultados de las entidades financieras, nivel Grupo. Datos a 30/06/2017, salvo aquellas entidades con (\*), en cuyo caso harán referencia al 31/12/2016. El diámetro de la burbuja del gráfico hace referencia a la garantía real hipotecaria. National Bank of Greece: se ha utilizado el dato NPE en lugar de NPL.

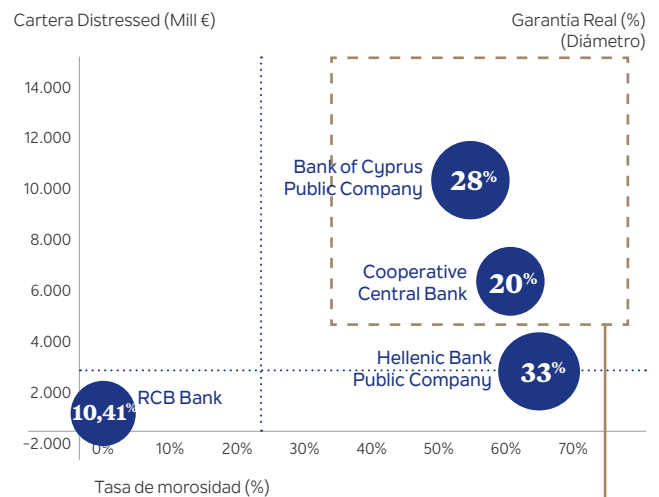
# Chipre

LA RECUPERACIÓN Y EL MAYOR CRECIMIENTO DE LA EUROZONA HACEN DE CHIPRE UNO DE LOS PAÍSES CON MAYOR PROYECCIÓN DE INVERSIÓN

## Ranking bancos por cartera distressed



## Ranking bancos: ratio de NPLs, cartera distressed y garantía real



## VARIACIÓN RESPECTO AL PERIODO ANTERIOR

	CARTERA DISTRESSED	TASA DE MOROSIDAD	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA	GARANTÍA REAL TOTAL	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)	GARANTÍA REAL TOTAL (%)	PROVISIONES	RATIO DE COBERTURA
Bank of Cyprus Public Company*	-3%	-11%	3%	ND	15%	ND	371%	5%
Cooperative Central Bank*	-5%	1%	-7%	0	-1%	0	-5%	-1%
Hellenic Bank Public Company*	-4%	-1%	-13%	ND	-11%	ND	2%	10%
RCB Bank Ltd*	7%	30%	55%	-37%	145%	0%	ND	ND

Con una tasa de crecimiento del 2,8%, Chipre ha conseguido en el 2016 alcanzar un nivel de estabilidad gracias a los ajustes macroeconómicos llevados a cabo en el país. Esta recuperación también se plasma en el incremento de los niveles de confianza, pues las agencias de rating lo sitúan solo un nivel por debajo del grado de inversión, precedido por siete actualizaciones desde el punto más bajo en junio de 2013. Si bien Chipre es uno de los países de la Unión Europea con la tasa de morosidad más elevadas, tiene un volumen de carteras distressed de las más bajas con respecto al resto de países (puesto 11 de 20 en el ranking de países con mayor cartera distressed que forman parte del MUS).

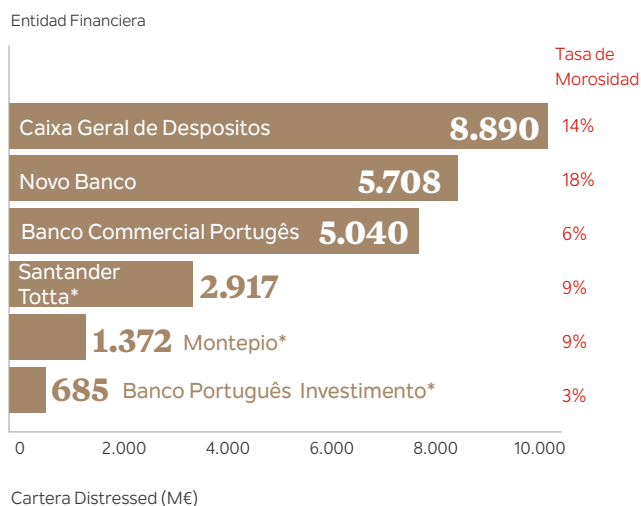
Fuente: informes anuales e informes de resultados de las entidades financieras, a nivel de Grupo. Datos a 30/06/2017, salvo aquellas entidades con (\*), en cuyo caso harán referencia al 31/12/2016. El diámetro de la burbuja del gráfico hace referencia a la garantía real hipotecaria.



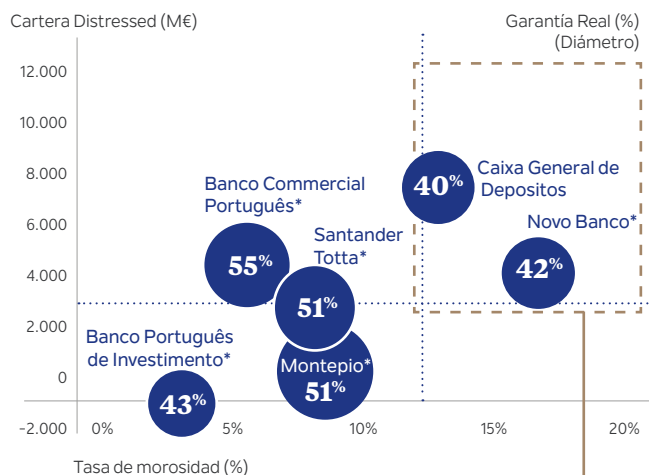
# Portugal

## VENTA DE NOVO BANCO Y LA POSIBLE CREACIÓN DE BANCO MALO

### Ranking bancos por cartera distressed



### Ranking bancos: ratio de NPLs, cartera distressed y garantía real



### VARIACIÓN RESPECTO AL PERIODO ANTERIOR

Banco	CARTERA DISTRESSED	TASA DE MOROSIDAD	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA	GARANTÍA REAL TOTAL	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)	GARANTÍA REAL TOTAL (%)	PROVISIONES	RATIO DE COBERTURA
Banco Comercial Português	-7%	-5%	1%	0%	3%	2%	6%	3%
Banco Português de Investimento*	-25%	-19%	0%	ND	9%	ND	-44%	-41%
Caja Geral de Despositos	-18%	-14%	-2%	ND	3%	ND	30%	-1%
Santander Totta*	15%	18%	-1%	ND	2%	ND	-32%	-36%
Novo Banco	0%	4%	0%	-2%	5%	3%	-7%	-4%
Montepio*	13%	17%	-5%	ND	-1%	-1%	32%	-17%

La economía portuguesa continúa mostrando un crecimiento moderado durante el 2016, con previsiones de crecimiento estables para los siguientes tres años (está previsto un crecimiento de la economía de un 1,8% en 2017, un 1,7% para 2018 y un 1,6% para 2019).

En relación a la morosidad, los bancos portugueses están trabajando en la gestión y reducción de los activos tóxicos con medidas de supervisión que encajen en el marco normativo y judicial del país (especialmente con las políticas de impuestos). Uno de los ejemplos de estas medidas fue la creación de Novo Banco, recientemente vendido, que aglutina la parte saneada del Banco Espírito Santo tras su quiebra. Junto con Montepio y Santander Totta, Novo Banco ha presentado un empeoramiento de su tasa de morosidad con respecto al periodo anterior.

Paralelo a los planes de las entidades financieras, Portugal está a la espera de si finalmente tendrá lugar la creación de un "Banco Malo", que formaría parte de estas medidas para sanear la banca del país, favorecido por un contexto en el que el déficit público es el más bajo desde que Portugal forma parte de la eurozona (2,1% del PIB, 2016).

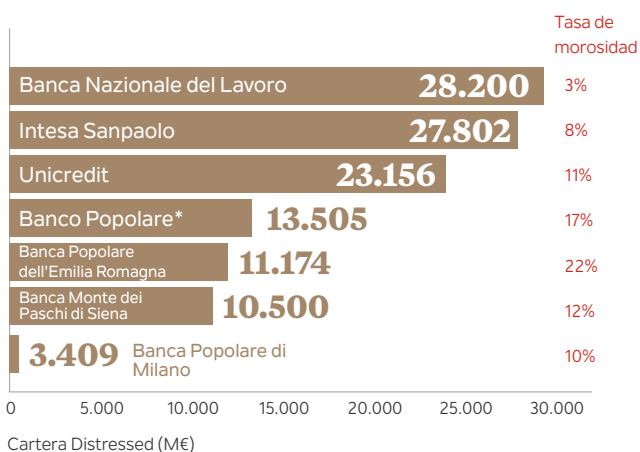
Fuente: informes anuales e informes de resultados de las entidades financieras, a nivel de Grupo. Datos a 30/06/2017, salvo aquellas Entidades con (\*), en cuyo caso harán referencia al 31/12/2016. El diámetro de la burbuja del gráfico hace referencia a la garantía real hipotecaria.

# Italia

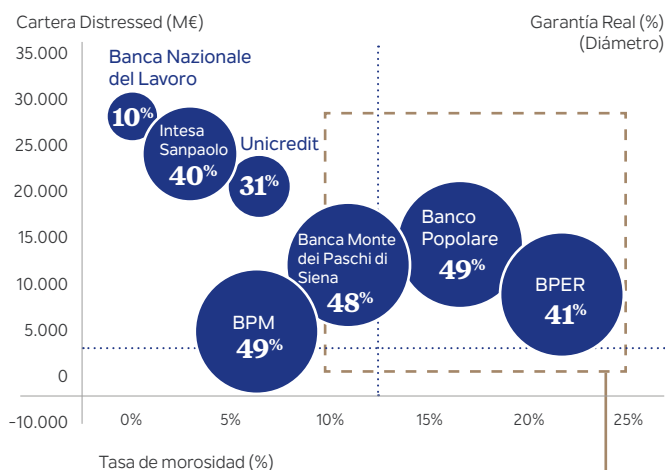
## EL MAYOR VOLUMEN DE PRÉSTAMOS DUDOSOS DE EUROPA

### Ranking bancos por cartera distressed

Entidad Financiera



### Ranking bancos: ratio de NPLs, cartera distressed y garantía real



### VARIACIÓN RESPECTO AL PERIODO ANTERIOR

Entidad Financiera	CARTERA DISTRESSED	TASA DE MOROSIDAD	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA	GARANTÍA REAL TOTAL	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)	GARANTÍA REAL TOTAL (%)	PROVISIONES	RATIO DE COBERTURA
Banca Nazionale del Lavoro	-10%	-11%	12%	7%	12%	7%	-11%	0%
Intesa Sanpaolo	-7%	-9%	13%	ND	1%	ND	ND	0%
Unicredit	-7%	-7%	-6%	-5%	-14%	-14%	-18%	1%
Banco Popolare*	32%	47%	-1%	ND	-2%	ND	17%	3%
Banca Monte dei Paschi di Siena	-48%	-38%	-3%	ND	3%	ND	10%	63%
Banca Popolare dell'Emilia Romagna	-2%	-2%	-29%	-2%	-29%	-2%	ND	2%
Banca Popolare di Milano*	7%	0%	2%	4%	1%	3%	338%	2%

Indicadores como el incremento de la producción industrial, el tráfico comercial y el consumo de electricidad (ha habido un incremento en los préstamos domésticos) denota una mejora en la demanda interna. No obstante, Italia se enfrenta al desafío del crecimiento económico con una deuda pública aún elevada y un vulnerable sector financiero, que abarca a volumen de 300 millones de euros en préstamos dudosos (el país con mayor volumen de los que conforman el Mecanismo Único de Supervisión - MUS-).

Sin un "Banco Malo", las entidades financieras tienen un gran reto a la hora de reducir sus tasas de morosidad. Si bien la mayor parte de ellas presentan mejoras con respecto al periodo anterior. En este sentido, Unicredit, el mayor banco italiano, prevé recortes en empleos y una ampliación de capital 13.000 millones de euros con el objetivo de limpiar de su balance 17.700 millones de activos tóxicos. Por su parte, el Banco Monte dei Paschi, el tercer mayor banco de Italia, está tratando de recaudar 5.000 millones a finales de año para capitalizarse. Por último, llama la atención en términos generales el aumento de los ratios de cobertura a pesar de la reducción de la tasa de morosidad, lo que puede indicar en parte una tendencia de incremento en el crédito concedido.

Fuente: informes anuales e informes de resultados de las entidades financieras, a nivel de Grupo. Datos a 30/06/2017, salvo aquellas Entidades con (\*), en cuyo caso harán referencia al 31/12/2016. El diámetro de la burbuja del gráfico hace referencia a la garantía real hipotecaria.

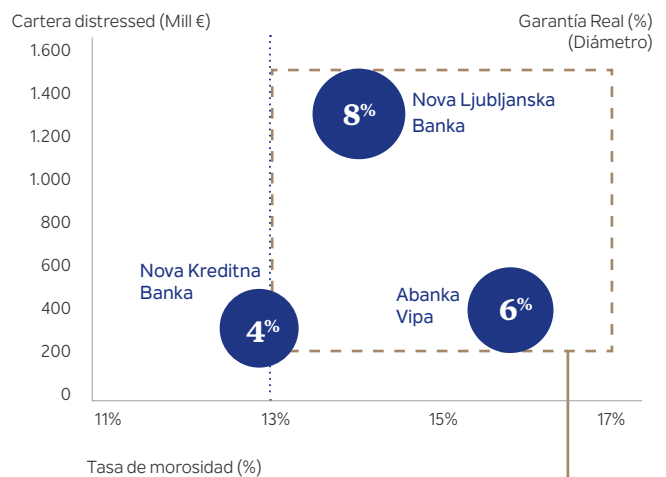
# Eslovenia

CRECIMIENTO ECONÓMICO ESTABLE Y CON UNA TENDENCIA POSITIVA EN LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS

## Ranking bancos por cartera distressed



## Ranking bancos: ratio de NPLs, cartera distressed y garantía real



## VARIACIÓN RESPETO AL PERIODO ANTERIOR

	CARTERA DISTRESSED	TASA DE MOROSIDAD	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA	GARANTÍA REAL TOTAL	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)	GARANTÍA REAL TOTAL (%)	PROVISIONES	RATIO DE COBERTURA
Nova Ljubljanska Banka d.d.*	-31%	-28%	8%	ND	14%	ND	-27%	5%
Nova Kreditna Banka Maribor d.d.*	-16%	-25%	34%	3%	30%	0%	-20%	-1%
Abanka Vipava*	0%	-3%	-45%	12%	-43%	16%	56%	-15%

Las perspectivas para Eslovenia y el crecimiento del país están resultando positivas, dados los últimos indicadores y el comportamiento de su economía. El crecimiento del país está en un 4,4%, con un incremento en la demanda interna, una tasa de paro del 7,8% (diciembre 2016) y con unas previsiones de inversión elevadas.

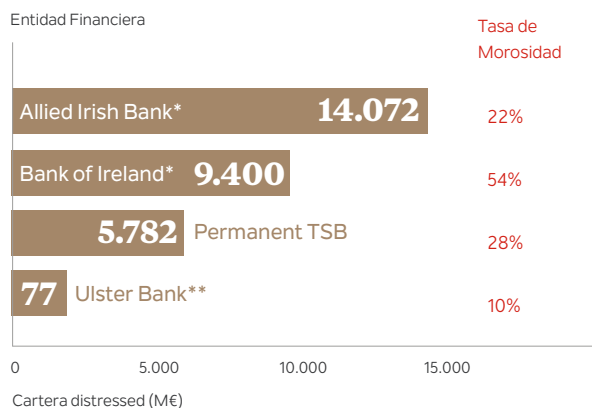
En términos de morosidad, Eslovenia ha reducido su tasa de morosidad con respecto al periodo anterior y cuenta con un contexto económico positivo, con la tendencia de que se vaya reduciendo. Concretamente, el sector inmobiliario se está viendo impulsado gracias al incremento de los precios y de la inversión (que ha incrementado en un 11,9% en términos anuales).

Fuente: informes anuales e informes de resultados de las entidades financieras, a nivel de Grupo. Datos a 30/06/2017, salvo aquellas entidades con (\*), en cuyo caso harán referencia al 31/12/2016. El diámetro de la burbuja del gráfico hace referencia a la garantía real hipotecaria.

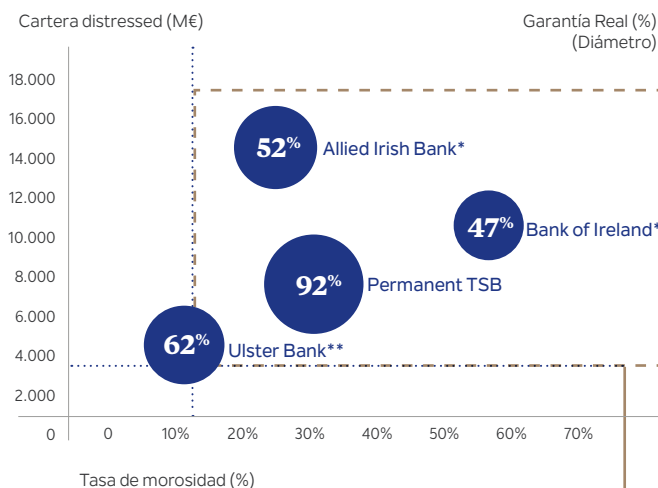
# Irlanda

## RECUPERACIÓN DEL MERCADO PERO CON CRECIMIENTO DEL CRÉDITO EN NEGATIVO

### Ranking bancos por cartera distressed



### Ranking bancos: ratio de NPLs, cartera distressed y garantía real



### VARIACIÓN RESPECTO AL PERIODO ANTERIOR

Entidad Financiera	CARTERA DISTRESSED	TASA DE MOROSIDAD	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA	GARANTÍA REAL TOTAL	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)	GARANTÍA REAL TOTAL (%)	PROVISIONES	RATIO DE COBERTURA
Allied Irish Bank*	-22%	-15%	-3%	ND	1%	ND	-36%	-6%
Bank of Ireland*	-14%	-4%	ND	ND	ND	ND	ND	-18%
Permanent TSB*	-1%	4%	-1%	ND	-1%	ND	-11%	2%
Ulster Bank**	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND

La economía de Irlanda tiene previsto un crecimiento del 3,5% en 2017 y de un 3,2% en 2018, y está prevista una mejora del empleo en todos los sectores de la economía (la tasa de paro de 6,9% en 2016). No obstante, el impacto de Brexit tanto en el corto como en el largo plazo tendrá un efecto negativo, especialmente por la depreciación de la libra frente al euro, los tipos de cambio y las barreras de comercio con respecto a Europa.

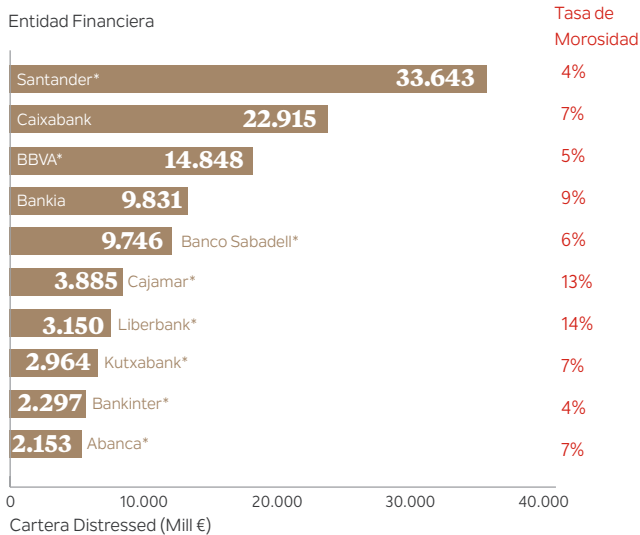
Por otro lado, se prevé un incremento del consumo interno (estimado en un 2% en el 2017 y el 2018) y el retorno del mercado de Real Estate fue de un 12,4% en 2016, a pesar de que el crecimiento del crédito aún está en términos negativos (incluido la concesión de préstamos hipotecarios). Este hecho puede explicar el motivo por el cual las principales entidades financieras mantienen unos niveles de morosidad muy elevadas a pesar de la recuperación económica, pues en relación a los préstamos concedidos el total de préstamos impagados es muy alto. Con ello, Irlanda se sitúa en el puesto 9 sobre 20 países que conforman el MUS (por detrás de Francia, Holanda o Alemania, entre otros) en el ranking de mayor cartera distressed.

Fuente: informes anuales e informes de resultados de las entidades financieras, a nivel de Grupo.  
 Datos a 30/06/2017, salvo aquellas Entidades con (\*) y (\*\*), en cuyo caso harán referencia al 31/12/2016 y 31/12/2015 respectivamente.  
 El diámetro de la burbuja del gráfico hace referencia a la garantía real hipotecaria.

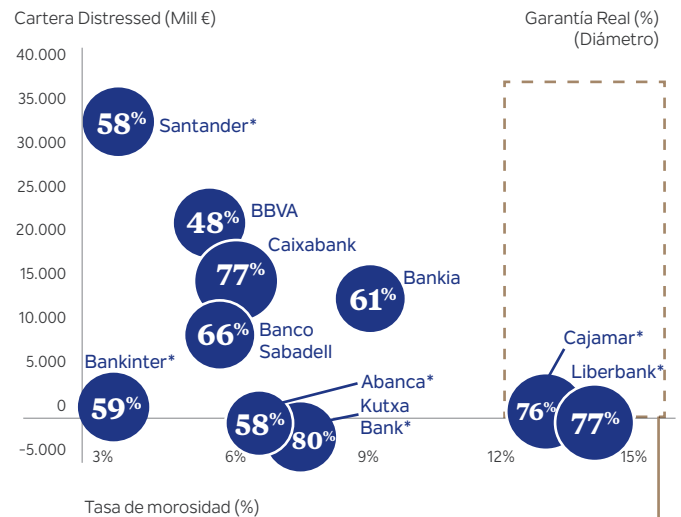
# España

CON UNA TASA DE MOROSIDAD ENTORNO A LA MEDIA EUROPEA, ESPAÑA PRESENTA UNO DE LOS MAYORES VOLÚMENES DE PRÉSTAMOS DUDOSOS

### Ranking bancos por cartera distressed



### Ranking bancos: ratio de NPLs, cartera distressed y garantía real



### VARIACIÓN RESPECTO AL PERIODO ANTERIOR

	CARTERA DISTRESSED	TASA DE MOROSIDAD	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA	GARANTÍA REAL TOTAL	GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)	GARANTÍA REAL TOTAL (%)	PROVISIONES	RATIO DE COBERTURA
Santander*	-9%	-10%	ND	-5%	ND	-5%	0%	1%
BBVA	-3%	-2%	-3%	-2%	4%	0%	-69%	1%
Caixabank	1%	-6%	-2%	4%	-8%	-3%	-2%	6%
Banco Sabadell*	-22%	-22%	-5%	0%	-2%	-1%	-12%	-4%
Cajamar*	-19%	-15%	-19%	-4%	-17%	-2%	188%	-11%
Liberbank*	-32%	-31%	-7%	-6%	-4%	-3%	8%	2%
Abanca*	-13%	-21%	ND	-2%	ND	-3%	3%	-14%
Kutxabank*	-24%	-22%	-3%	-3%	-3%	-3%	5%	-13%
Bankinter*	13%	-3%	ND	16%	ND	0%	60%	17%
Unicaja Banco*	-9%	-9%	ND	ND	ND	ND	51%	0%
Bankia	-8%	-7%	30%	18%	28%	16%	-20%	ND

España experimentó una mejora en la economía durante el 2016 y ha mantenido la trayectoria expansiva en el 2017, con unas tasas de crecimiento superiores a las de las principales economías de la zona euro. El empleo presenta una evolución positiva, aunque aún con una tasa de paro elevada (16,4% en el tercer trimestre 2017), una mejora en la competitividad exterior y la mejora de la situación de la economía doméstica. Se espera que el crecimiento se mantenga, si bien puede verse frenada por la inclusión de algunos factores como la incertidumbre generada a raíz de la inestabilidad política en Cataluña.

Las entidades financieras presentan resultados positivos en la reducción de la tasa de morosidad, en parte propiciada por el incremento en los préstamos concedidos, el endurecimiento de las condiciones de concesión y las operaciones de venta de crédito distressed (como la reciente venta al fondo Blackstone de los activos tóxicos del Banco Popular). No obstante, España se encuentra en el tercer puesto con el mayor volumen de préstamos dudosos en los países que forman parte del MUS (136 millones de euros), lo que indica que hay aún un gran margen para el desprendimiento de dichos activos por parte de las entidades.

Fuente: informes anuales e informes de resultados de las entidades financieras, a nivel de Grupo. Datos a 30/06/2017, salvo aquellas entidades con (\*), en cuyo caso harán referencia al 31/12/2016. El diámetro de la burbuja del gráfico hace referencia a la garantía real hipotecaria.



# 2

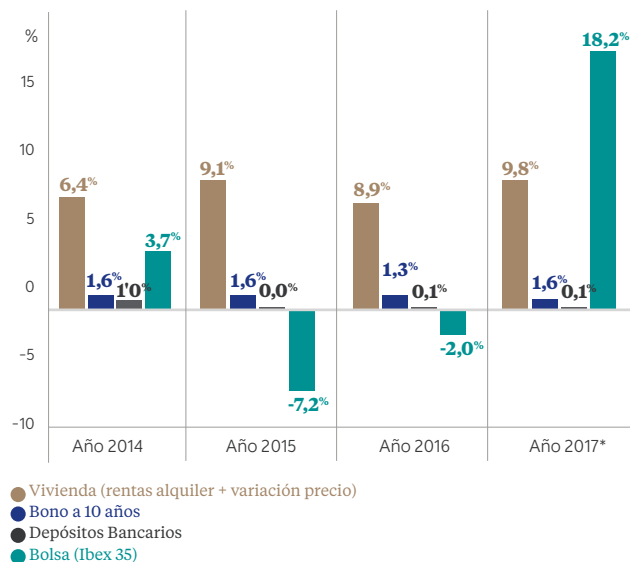
---

## Situación actual en España

Tres aspectos que caracterizan la situación actual: crecimiento sostenido de la economía, capacidad de inversión inmobiliaria y alta rentabilidad del alquiler.

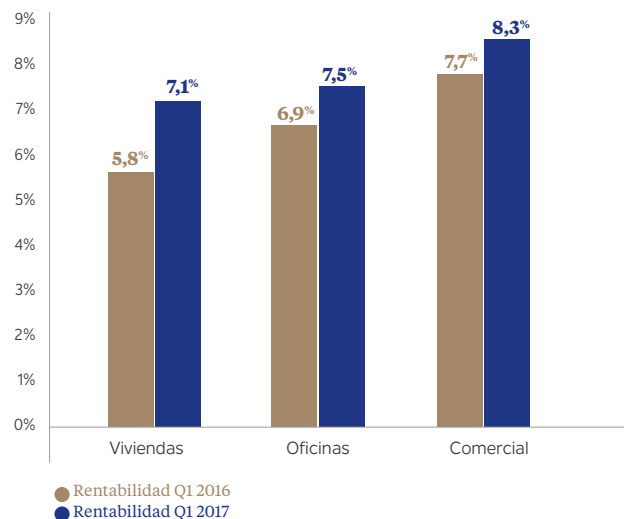
# Indicadores de entorno de mercado

### Evolución de las rentabilidades en inversiones alternativas



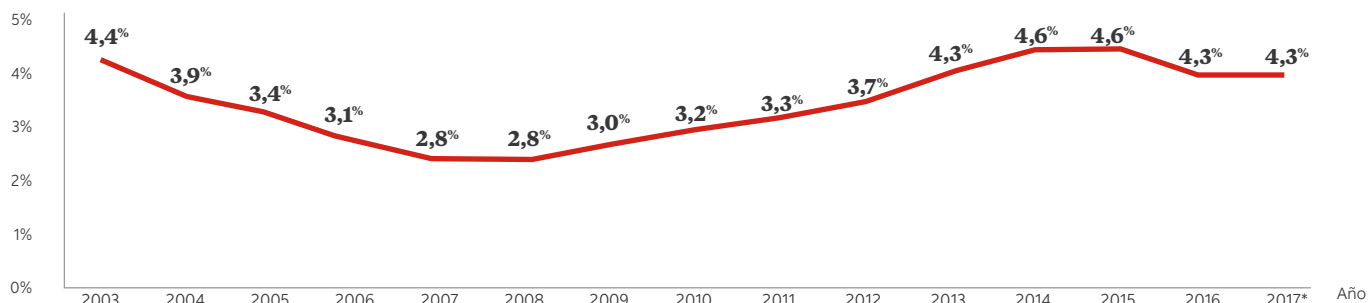
Fuentes: Banco de España, datos cierre 2T

### Rentabilidad media del alquiler



Fuentes: Idealista.com

### Rentabilidad bruta por alquiler



Fuentes: Banco de España, datos cierre 2T  
\*Datos no definitivos del cierre del año 2017

La situación en cuanto a las alternativas de inversión va en línea con el comportamiento de las rentabilidades desde el 2014, a excepción de la rentabilidad del Ibex 35, que en el segundo trimestre del 2017 experimentó un fuerte incremento, favorecida por un entorno de mejora de la economía española y de revalorización del euro.

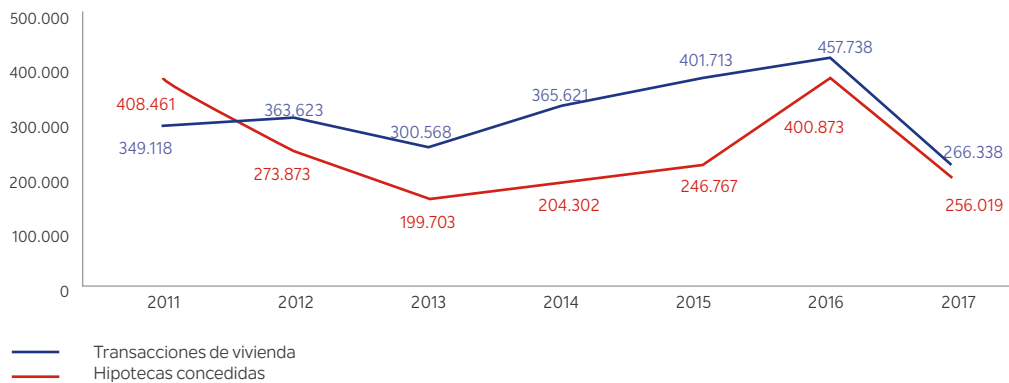
La rentabilidad del bono a 10 años se incrementa en un 23% y con ello el consiguiente aumento del coste de financiación, que se enmarca dentro del contexto internacional de subida de las rentabilidades, pero también en la idea de que el 2017 supone un cambio marcado por el principio del fin de los estímulos económicos por parte del Banco Central Europeo.

No obstante, y dados los niveles de los tipos de interés, parece razonable pensar en otras opciones de inversión con un mayor retorno, que en el caso de la vivienda ya no se contemplan solo como un producto sino como un servicio: rentas de alquiler, explotación de oficinas, etc. La rentabilidad de la vivienda crece respecto al 2016, propiciada por el continuado incremento de los precios, especialmente del alquiler (que sólo este alcanza en el primer trimestre del 2017 una rentabilidad media del 7,6%, siendo los locales comerciales la mejor alternativa).



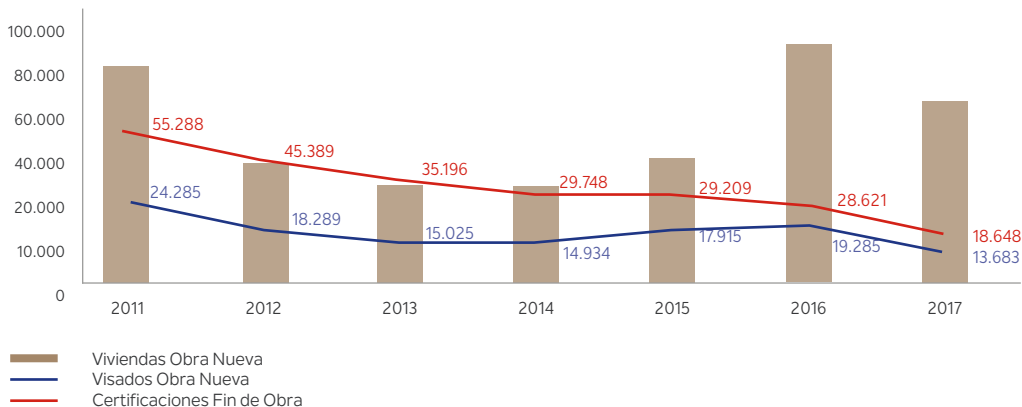
# Indicadores de oferta y demanda

### Evolución Transacciones - Hipotecas



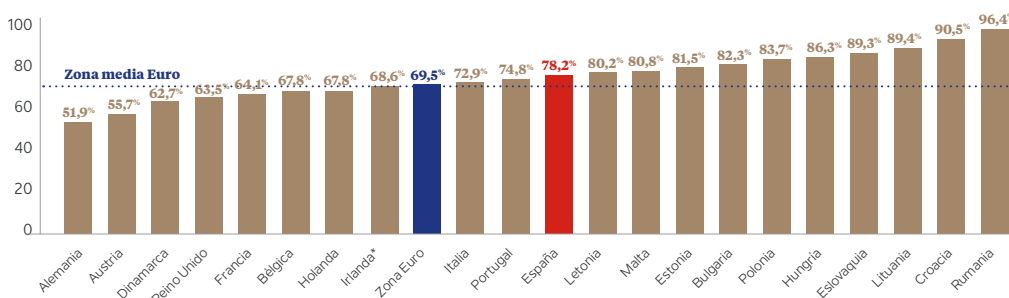
Fuentes: INE (Instituto Nacional de Estadística) y Ministerio de Fomento. Datos de cierre 30 junio 2017.

### Viviendas iniciadas



Fuentes: INE (Instituto Nacional de Estadística) y Ministerio de Fomento. Datos de cierre 30 junio 2017.

### Viviendas propiedad en España vs Europa



Fuentes: Idealista.com y otras fuentes públicas

Si se observa la evolución de las hipotecas y las transacciones de vivienda, éstas vienen de mantener un crecimiento desde el 2013 hasta alcanzar su punto máximo en el 2016. El número de permisos de obra nueva inició 2017 con un repunte del 26,1% interanual en enero, un indicativo de la recuperación de la economía española y consecuencia en parte de los bajos tipos de interés al concederse hipotecas baratas.

Puede pensarse que a partir del 2017, la construcción de viviendas puede cambiar de tendencia en aras del alquiler, debido a los cambios en el estilo de vida de las nuevas generaciones (prefieren alquilar antes que hipotecarse), las tendencias del *sharing economy* y el hecho de que España es uno de los países de la eurozona con más alto porcentaje de propiedad de inmuebles (un 77,7% de las viviendas).

Aún con ello, el precio de la vivienda aún está en un 22,8% por debajo del precio de inicio de la crisis (estimación realizada en el periodo de 2007 al 2018) y los datos de licencias de obra nueva siguen muy lejos de los niveles del boom inmobiliario (que solo en septiembre de 2006 se concedieron cerca de 127.000 licencias). Ello pone de manifiesto la capacidad del mercado en producción inmobiliaria, la posibilidad de que los precios sigan creciendo y, con ello, las rentabilidades de inversión.

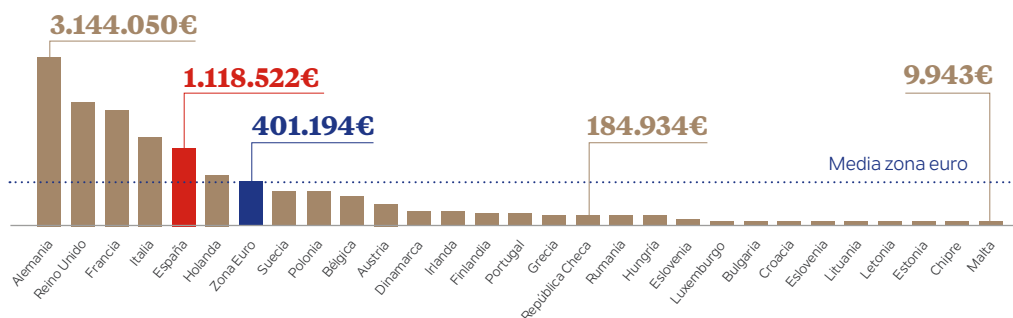
# Posicionamiento de España respecto a la media europea (2016)

España se encuentra en un entorno macroeconómico positivo, con unos ratios de endeudamiento y carga financiera en disminución. Como parte de la intensificación de la actividad económica de la UEM, que alcanza en el segundo trimestre de 2017 un crecimiento interanual del 2,3%, España se sitúa por encima de la media en PIB gracias a la demanda interna (ante un escenario de bajos tipos de interés), unas condiciones financieras muy favorables y la mejora del empleo.

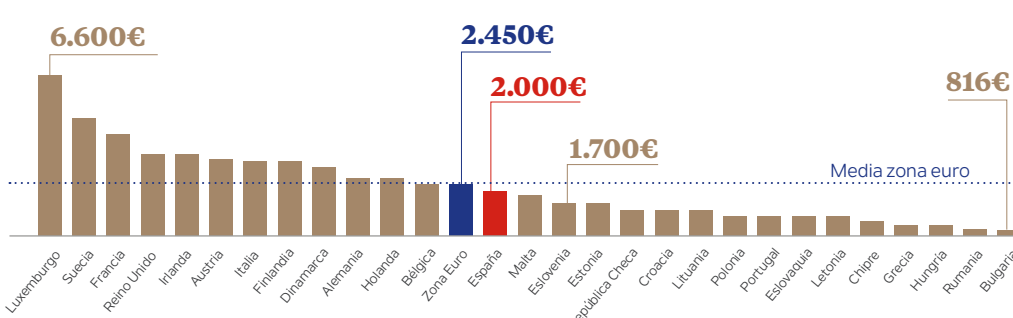
A pesar de la evolución positiva del PIB (véase gráfico *PIB Total* en Anexos), está estimado que este crecimiento se ralentice especialmente por algunos factores geopolíticos como el desafío independentista en Cataluña, que pueden conllevar una disminución de la confianza, aumentar la percepción del riesgo y efectos macroeconómicos significativos.

La consolidación del crecimiento económico ha fomentado la demanda extranjera, el dinamismo del mercado hipotecario y el precio de la vivienda. Este último ha experimentado una importante subida los últimos años y, al situarse por debajo de la media europea, le sitúa en una posición muy competitiva frente al resto de países. Se espera con ello efectos positivos sobre la tasa de desempleo, que sigue aún muy por encima con respecto a la media en Europa y que sigue siendo uno de los principales objetivos de la economía española.

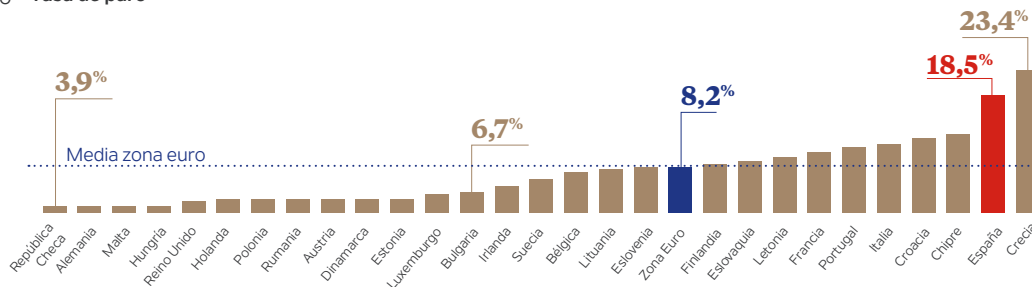
PIB (M€)



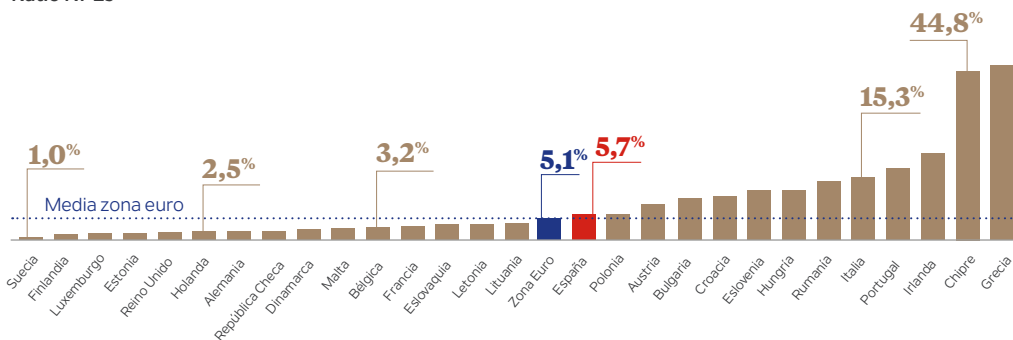
Precio medio de la vivienda



Tasa de paro



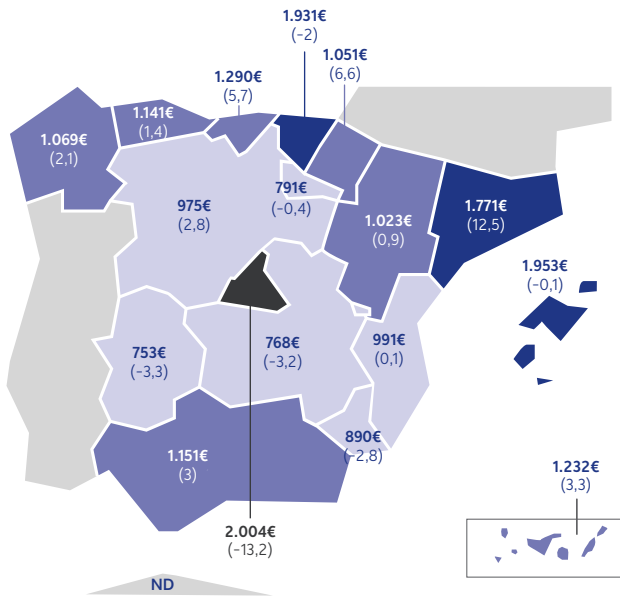
Ratio NPLs



Fuente: EBA (European Banking Authority), Eurostat, información de prensa y plataformas inmobiliarias.

# Mapas de calor

Precio medio de la vivienda por CCAA, año 2017

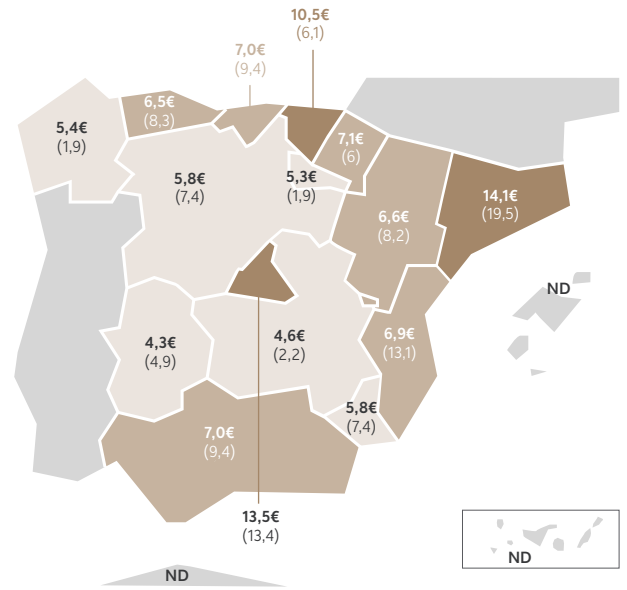


Precio medio compra vivienda, agosto 2017  
(variación en % respecto a 2016)  
**Precio medio España: 1.122€/m² (2,0)**

- Precios medios de compra €/m²**
- > 2.000 €
  - 2.000 - 1.500 €
  - 1.500 - 1.000 €
  - < 1.000 €

En términos generales y tal y como se comenta en este documento, el precio de la vivienda y alquiler en España continúa al alza. Sin embargo, si se realiza un zoom por CC.AA y provincia se aprecia una acusada disparidad de precios entre diferentes ubicaciones, que da a relucir un mercado a distintas velocidades (ver gráficos con mayor dispersión). En este marco, Madrid lidera con el precio más alto, junto Baleares, el País Vasco y Cataluña (vivienda y alquiler).

Precio del alquiler por CCAA, año 2017



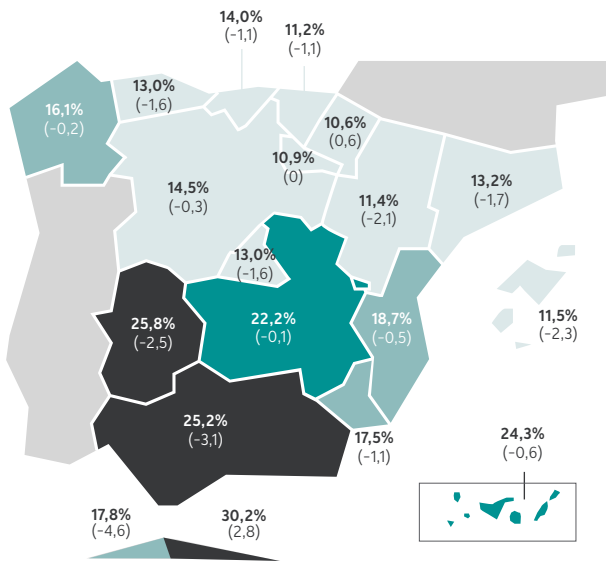
Precio medio alquiler vivienda, agosto 2017  
(variación en % respecto a 2016)  
**Precio medio España: 7,4€/m² (9,1)**

- Precios medios de alquiler €/m²**
- > 8 €
  - 8 - 6 €
  - < 6 €

Una relación entre indicadores que pueda explicar el incremento de los precios es *Precio de vivienda y Alquiler con la tasa de paro*, pues en aquellas comunidades con mayores tasas de paro es donde se encuentran los precios más bajos, posiblemente ante la falta de demanda, como es el caso de Andalucía, Extremadura y Castilla La Mancha (donde los precios de la vivienda disminuyen en muchos casos). Todo ello, con unos niveles de stock elevados al igual que Madrid, Barcelona y el País Vasco.

Fuentes: Ministerio de Fomento, datosmacro.com y Tinsa (Tasaciones de Inmuebles).

### Tasa de paro por CCAA, año 2017



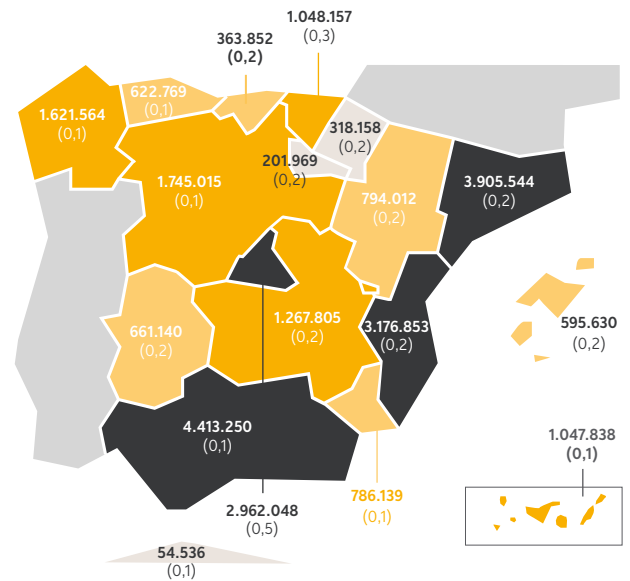
Tasa de paro, junio 2017  
(variación en % respecto a 2016)  
**Tasa de paro España: 17,2% (-2,4)**

#### Tasa de paro

- ≥25%
- 25% - 20%
- 20% - 15%
- ≤15%

De manera generalizada, se habla de la posibilidad de que esté resurgiendo la burbuja inmobiliaria en España. De hecho, tanto el Banco Central Europeo como el Fondo Monetario Internacional ya han alertado de que se están creando burbujas en los mercados inmobiliarios en Europa, aunque han dejado a España fuera de esta afirmación.

### Stock de viviendas por CCAA, año 2016



Stock viviendas, diciembre 2016  
(variación en % respecto a 2015)  
**Media de stock viviendas España: 1.421.460 (0,2%)**

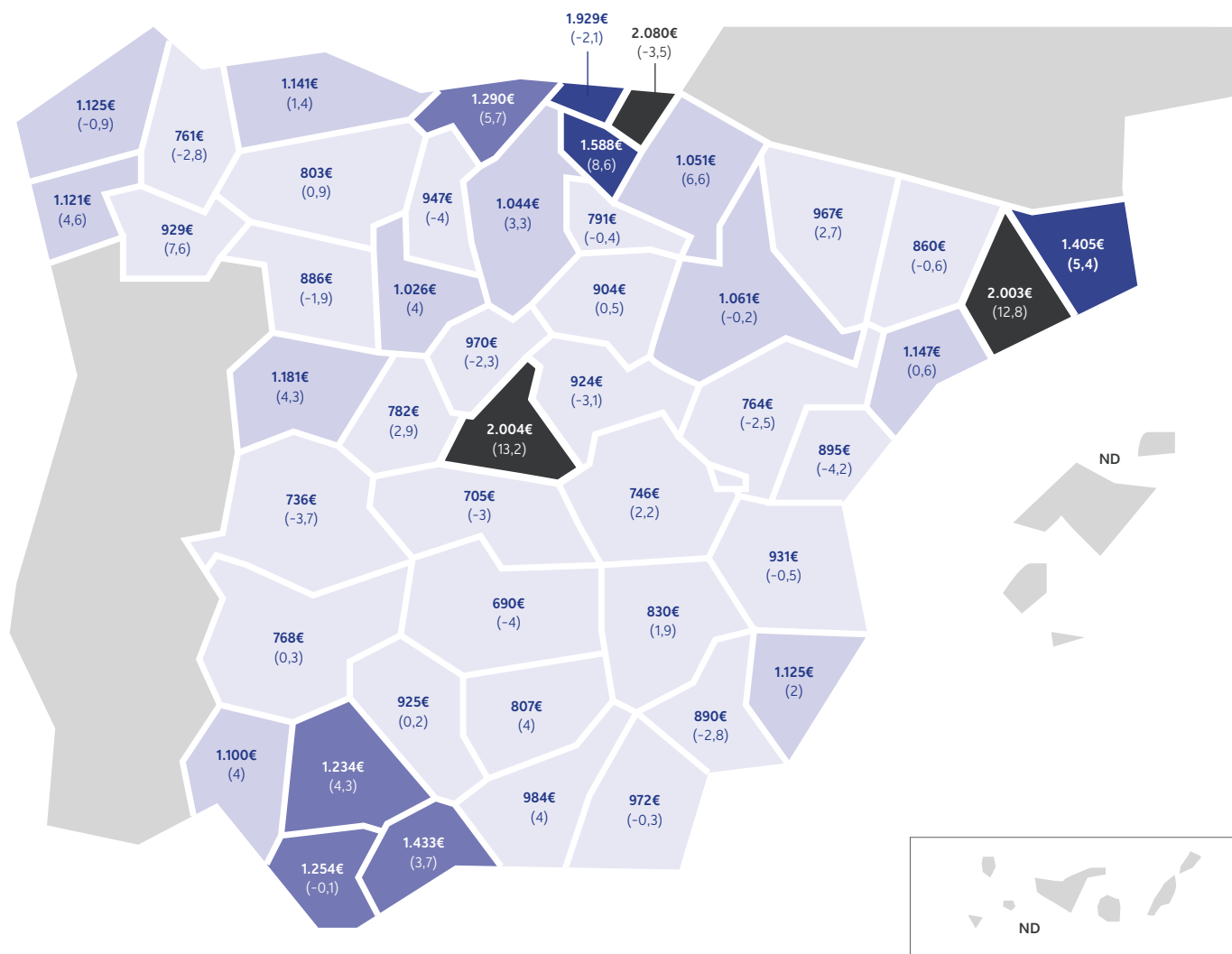
#### Stock viviendas

- > 2MM
- 2MM - 1MM
- 1MM - 500M
- 500M - 0

Sí que se ha detectado cierto calentamiento de precios en determinadas localizaciones, pero considerando factores como la situación del mercado laboral marcado por la estacionalidad, los bajos salarios y un acceso al crédito hipotecario reservado, no se puede afirmar que se trate de una demanda sostenida en el tiempo. Por ejemplo, el incremento de los precios en zonas como Baleares encuentra su razón en el alquiler vacacional al recibir huéspedes con un mayor poder adquisitivo de procedencia extranjera y no tanto por un incremento de la demanda.

# Zoom indicador precio medio de la vivienda por CC.AA/provincia

Precio medio compra de la vivienda, agosto 2017  
(variación % con respecto a diciembre 2016).



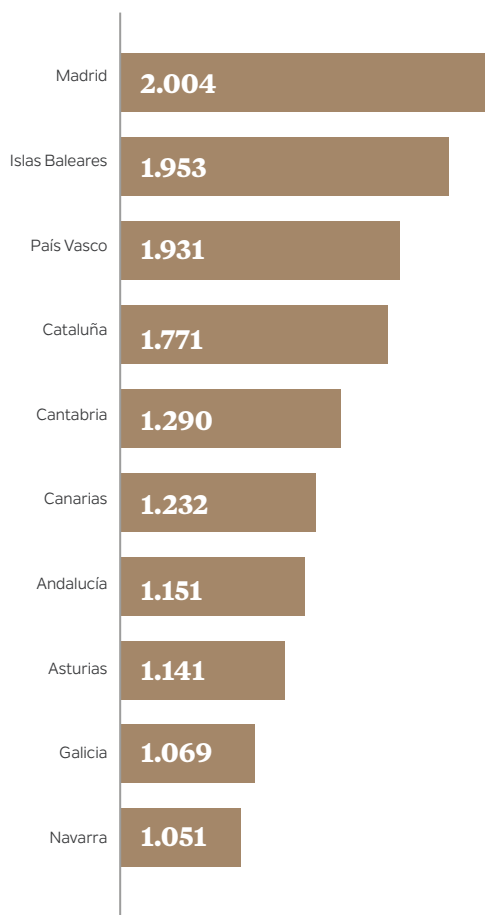
Precios medios de compra €/m²

- > 2.000
- 2.000 - 1.500
- 1.500 - 1.200
- 1.200 - 1.000
- < 1.000

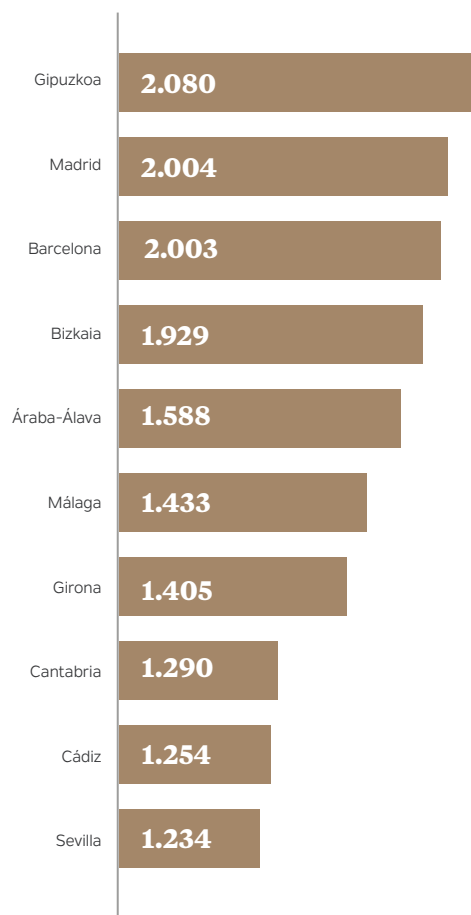
Fuente: Tinsa - Tasaciones de Inmuebles y Plataformas Inmobiliarias.

---

### Ranking por CCAA, agosto 2017



### Ranking por provincia, agosto 2017



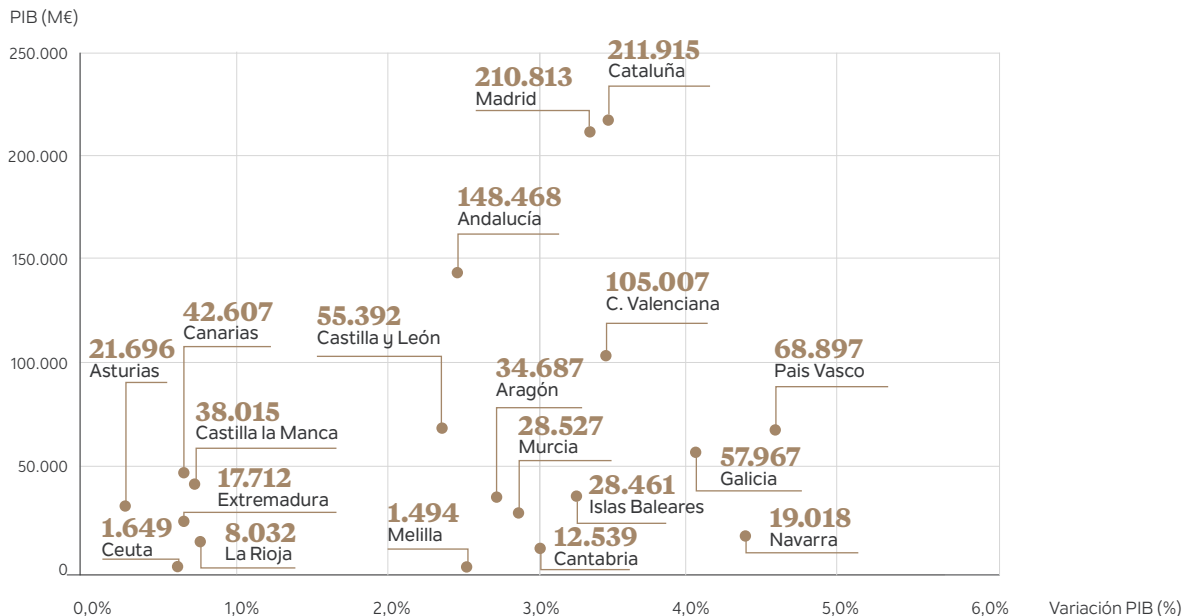
Fuente: Tinsa - Tasaciones de Inmuebles y Plataformas Inmobiliarias.

Si comparamos los datos obtenidos en la primera edición respecto al análisis por provincias del precio medio de venta de la vivienda, podemos afirmar que sigue la tendencia a la baja en todas las provincias. Todas ellas han experimentado un descenso en el precio medio de venta de vivienda, siendo Guipúzcoa la provincia con el precio medio más alto del país.

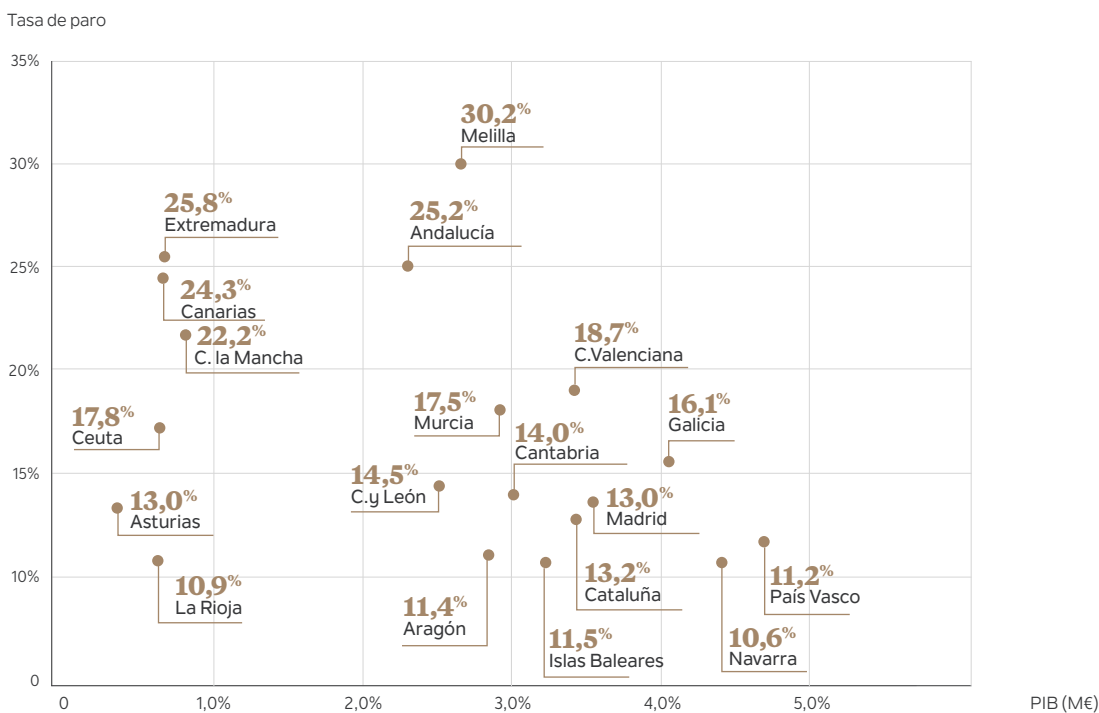
Por lo que respecta a la CCAA con el precio medio más elevado, sigue siendo otro año más, Madrid, que es la única zona con precios medios superiores a los 2.000€/m<sup>2</sup>. Por lo demás, la distribución de precios medios por provincia es consistente con la distribución típica española del PMV en la que el País Vasco sigue detentando los precios más caros, seguido de Madrid y Barcelona. A pesar, del proceso de recuperación, no existe ningún indicador que apunte un cambio en la distribución de estos precios, pues los factores subyacentes que han llevado a esta situación han variado levemente.

# Indicadores con mayor dispersión

## PIB por CCAA, año 2016



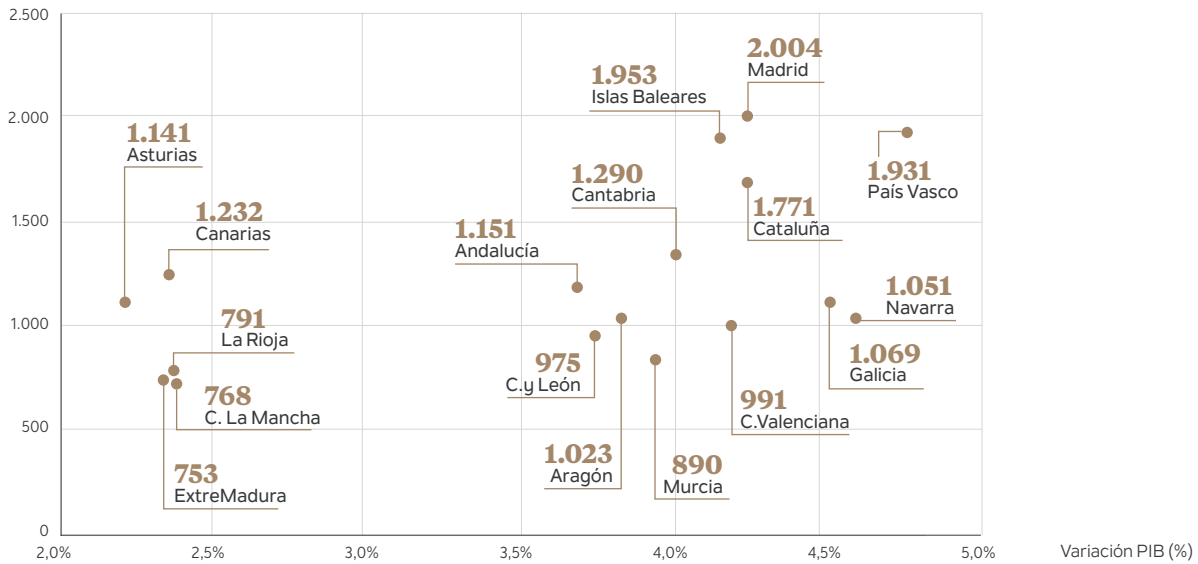
## Tasa de Paro por CCAA, año 2017



Fuente: Tinsa - Tasaciones de Inmuebles y Plataformas Inmobiliarias

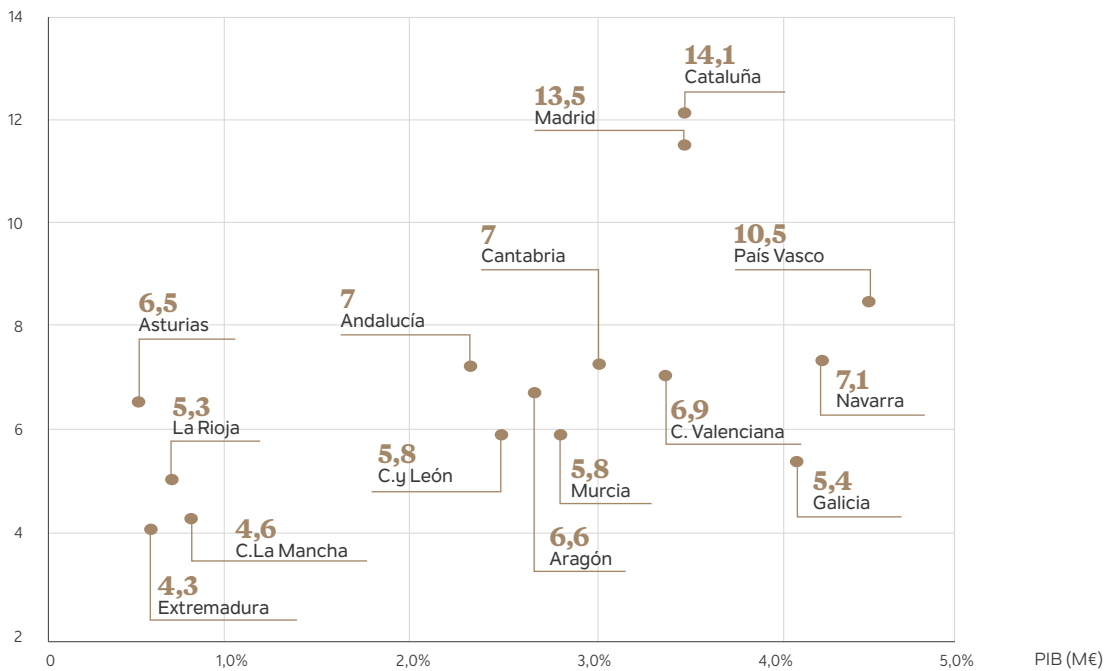
## Precio compra de la vivienda por CCAA (€/m<sup>2</sup>), agosto 2017

Precio compra vivienda (€/m<sup>2</sup>)



## Precio alquiler de la vivienda por CCAA (€/m<sup>2</sup>), agosto 2017

Precio alquiler vivienda (€/m<sup>2</sup>)



Fuente: Tinsa - Tasaciones de Inmuebles y Plataformas Inmobiliarias



# 3

---

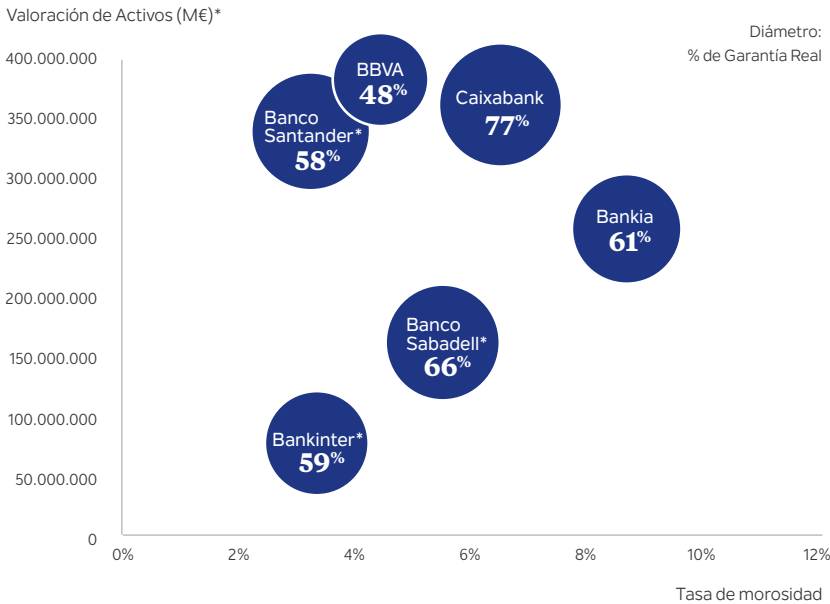
## Tenedores de Activos

Actualmente, el panorama de los Tenedores de Activos viene marcado por una alta concentración de activos en menor número de bancos, junto a la aceleración en la venta de activos inmobiliarios ligada por la presión regulatoria (IFRS9) y potenciada por el apetito de los fondos de inversión.

# Entidades financieras

El conjunto del sector se deshizo solo en 2017 más de 50.000 millones en créditos morosos y fallidos e inmuebles y suelo adjudicados, casi el doble que los 27.431 millones vendidos entre 2012 y 2016.

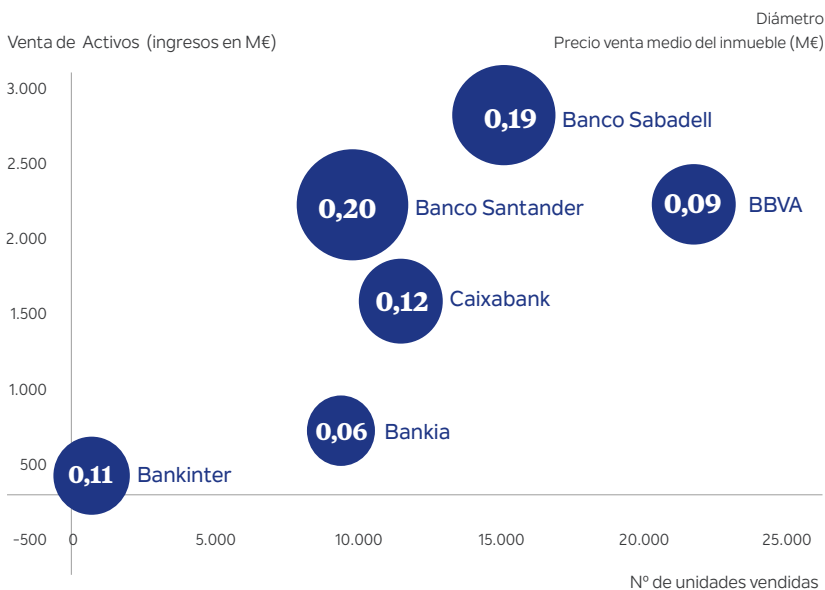
## Posicionamiento de las principales entidades financieras



Fuente: informes anuales e informes de resultados de las entidades financieras, datos a nivel de Grupo. Datos a 30/06/2017, salvo aquellas entidades con (\*), en cuyo caso harán referencia al 31/12/2016

La manera en la que los bancos españoles han afrontado la crisis durante los últimos años, les ha permitido acumular un crecimiento de activos significativo. Proporcionalmente, el que más ha crecido ha sido Banco Sabadell, que prácticamente ha duplicado su tamaño, con la incorporación del Banco Gallego, del Banco Guipuzcoano, la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM) y de Caixa Penedès. CaixaBank ha conseguido un tamaño considerable, con la incorporación de Caixa Girona, Banca Cívica, el Banco de Valencia y Bankpime. El Santander ha afianzado su posición de primer banco español con activos en todo el mundo, y en activos en el mercado interno, así como en actividad de empresas gracias a la integración del Banco Popular. En segunda posición le sigue el BBVA, quien ha ganado tamaño en España gracias a la integración de Unim y Catalunya Banc. Por último, el incremento de activos de Bankia ha sido moderado en comparación a la anterior Caja de Madrid, debido a las desinversiones realizadas tras su fusión con Bancaja y con las cajas de Ávila, Segovia, Rioja, Laietana, Insular de Canarias y Sa Nostra.

## Comercialización Inmuebles de las principales entidades financieras

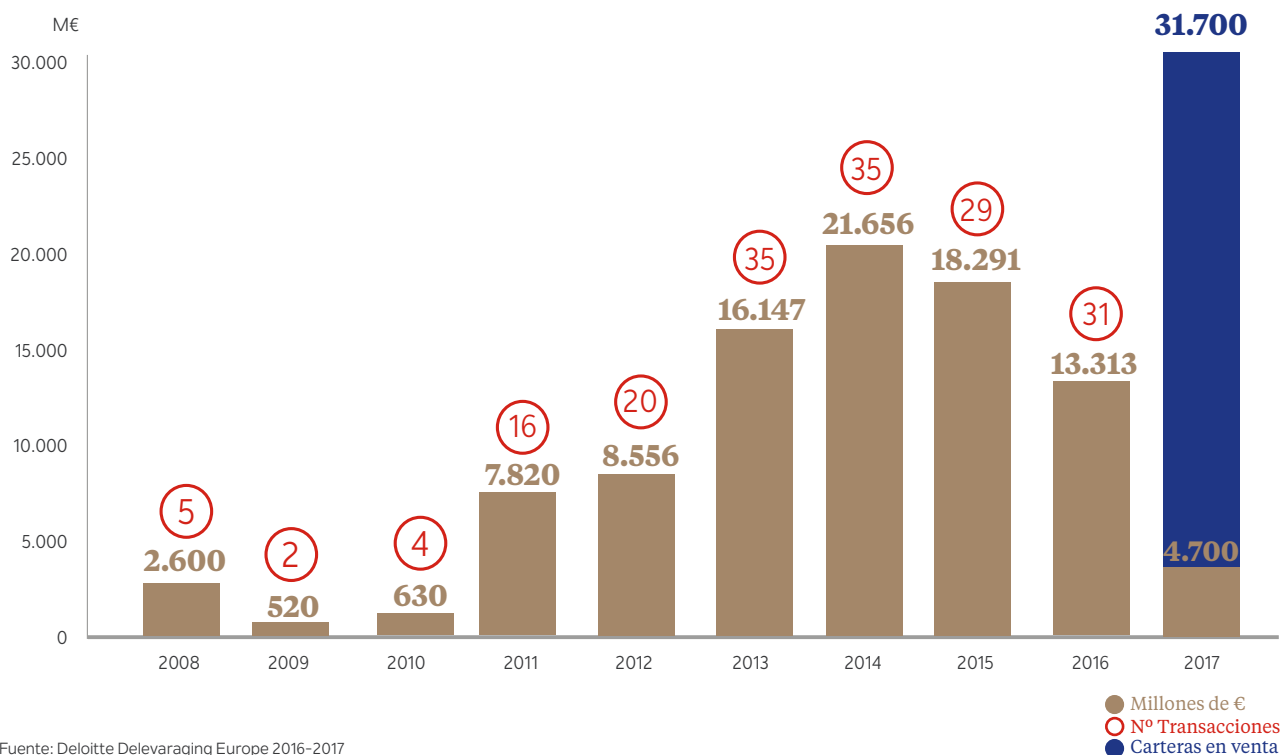


Fuente: fuentes públicas, informes anuales e informes de resultados de las entidades financieras. Datos a 31/12/2016, obtenidos a nivel Grupo para cada entidad financiera.

La situación actual del mercado financiero en España está en manos de cinco entidades, llegando a sumar entre el 80% y 90% de la actividad bancaria española. Si se tiene en cuenta desde una perspectiva del consumidor, los tres principales bancos (Santander, BBVA y CaixaBank) concentran entre el 60% y el 70% de los créditos y depósitos de los particulares y de pequeñas y medianas empresas. La perspectiva del mercado se mueve en este sentido: menos bancos y de mayor tamaño. Si se analiza la tasa de morosidad de los bancos españoles, ésta se sitúa en niveles cercanos a 2012, cuando se alcanzó el 8%, situándose a 5,12 puntos porcentuales por debajo del máximo histórico de diciembre 2013. Bankia, el banco con mayor tasa de morosidad entre las grandes entidades, ha visto reducido en 0,7 puntos su morosidad frente al año anterior. La segunda bajada más acusada ha sido la del Banco Sabadell, siguiéndole CaixaBank, Bankinter y BBVA.

# Entidades financieras

Evolución venta de carteras entidades financieras en España (millones de €)



Fuente: Deloitte Deleveraging Europe 2016-2017  
 Datos 2017: prensa

En el caso de Santander, como consecuencia de la compra de Banco Popular, la tasa de morosidad ha aumentado en 1,44 puntos.

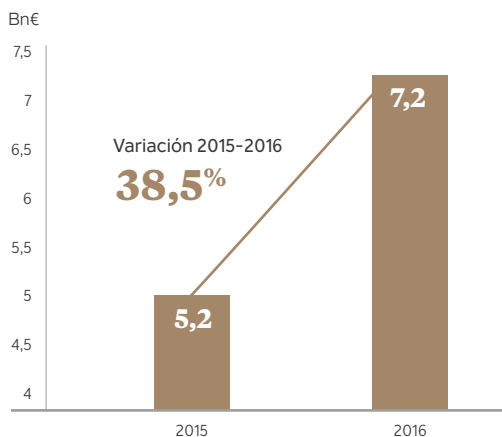
Los bancos españoles quieren aprovechar la mejora en las condiciones del mercado inmobiliario para acelerar la venta de activos tóxicos en sus balances. El incremento en la venta de carteras de estos activos se vio con fuerza en el año 2011 hasta alcanzar en 2014 su punto más alto. Ahora los indicadores confirman que la tendencia alcista vuelve a coger fuerza, con 31.700 millones de euros de carteras en venta. Esta tendencia está encabezada por BBVA, siendo líder en ventas de créditos e inmuebles, y teniendo como objetivo para este año, la venta de activos y préstamos, con y sin garantía de pequeños promotores por valor de 860 millones.

Analizando los precios medios de los activos inmobiliarios se puede tener una idea de la tipología de inmuebles, así como de la necesidad de liquidar sus balances. Los precios medios más bajos son de activos de Bankia y BBVA, en comparación con Banco Santander o Banco Sabadell que destacan por un precio de venta más elevado.

# Fondos de inversión

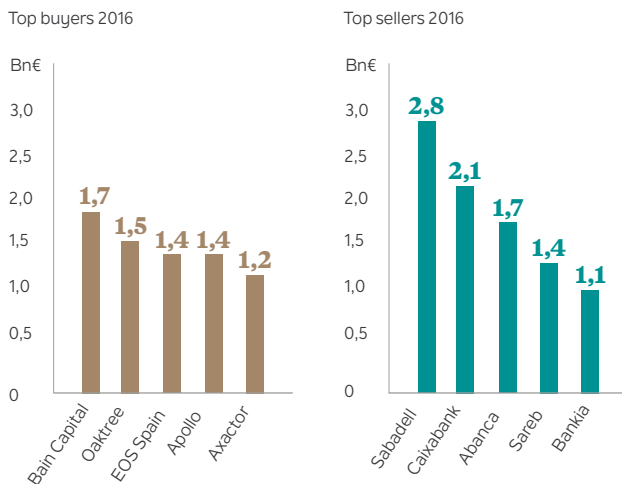
## Compra de carteras en España

**Evolución compra de carteras en España (bn€)**



La evolución de la compra de carteras en España en 2016 ha experimentado un crecimiento del 38,5% respecto al año anterior. Siguiendo una tendencia inversa, en Europa la compra de cartera se ha visto reducido un 39,6%. Esta diferencia entre España y Europa puede explicarse por la lentitud en la recuperación del sector inmobiliario español en comparación con el mercado europeo, pero que, poco a poco, va mostrando signos de saneamiento.

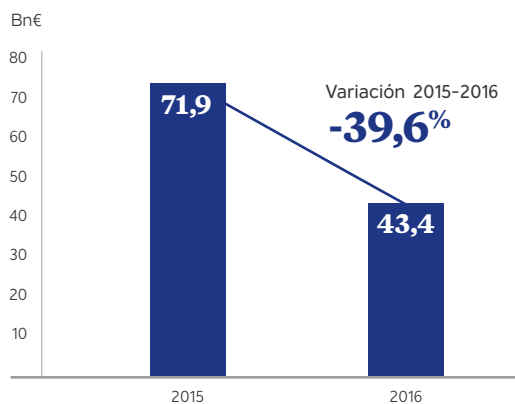
**Ranking por adquisición de carteras en España (bn€)**



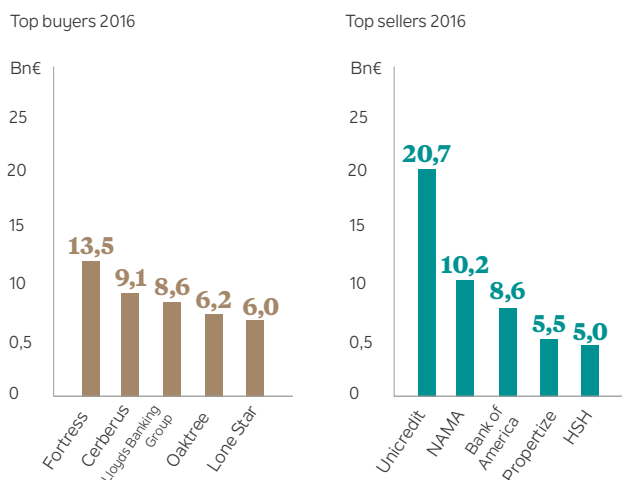
Esta tendencia favorable en el sector está apoyada por la aparición en escena de los fondos de inversión. Son el principal vehículo que está potenciando esta limpieza de activos de los bancos. La tendencia es alcista, ya que en enero de 2017 se recuperaron los niveles de inversión en fondos anteriores a la crisis, muestra de que los ahorradores consideran una buena opción para rentabilizar su dinero.

## Compra de carteras en Europa

**Evolución compra de carteras en Europa (bn€)**



**Ranking por adquisición de carteras en Europa (bn€)**

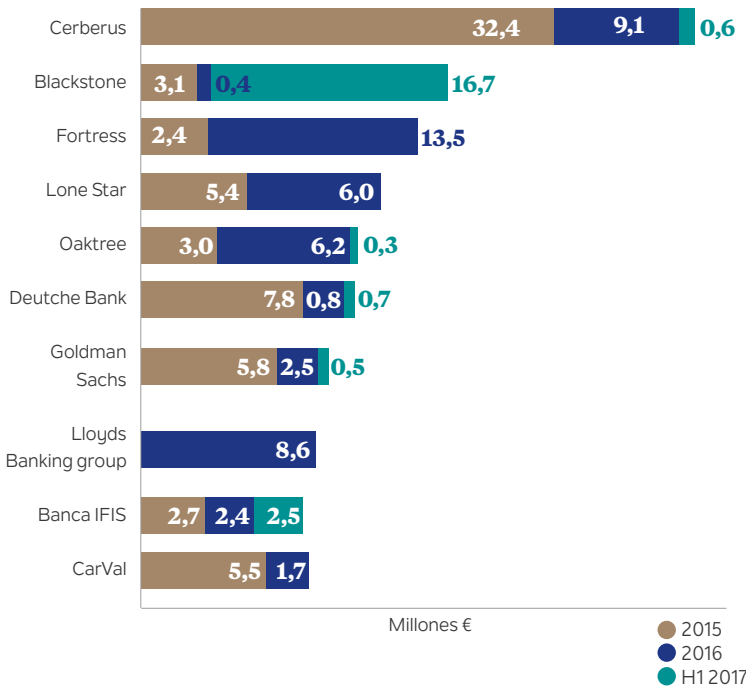


Fuente: Deloitte Delevaraging Europe 2016-2017

# Fondos de inversión

Evolución de compra de carteras en Europa por los principales Fondos de Inversión

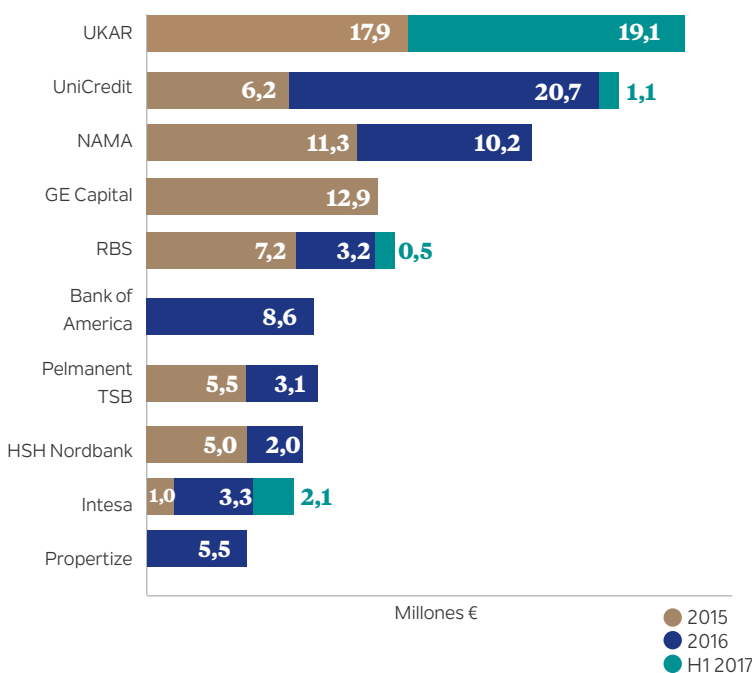
## Ranking por adquisiciones de carteras en Europa (bn€)



La estrategia de los bancos españoles en su objetivo de limpiar sus balances de activos tóxicos, se ha enfocado en ofrecer a estos fondos miles de millones de euros en activos con descuentos importantes. El negocio de los fondos está en aprovechar estos descuentos para obtener rentabilidades muy altas con su recuperación o reventa. Los principales fondos de inversión centrados en la compra de carteras de activos inmobiliarios en España son Bain Capital, Oaktree, EOS Spain, Apollo y Axator.

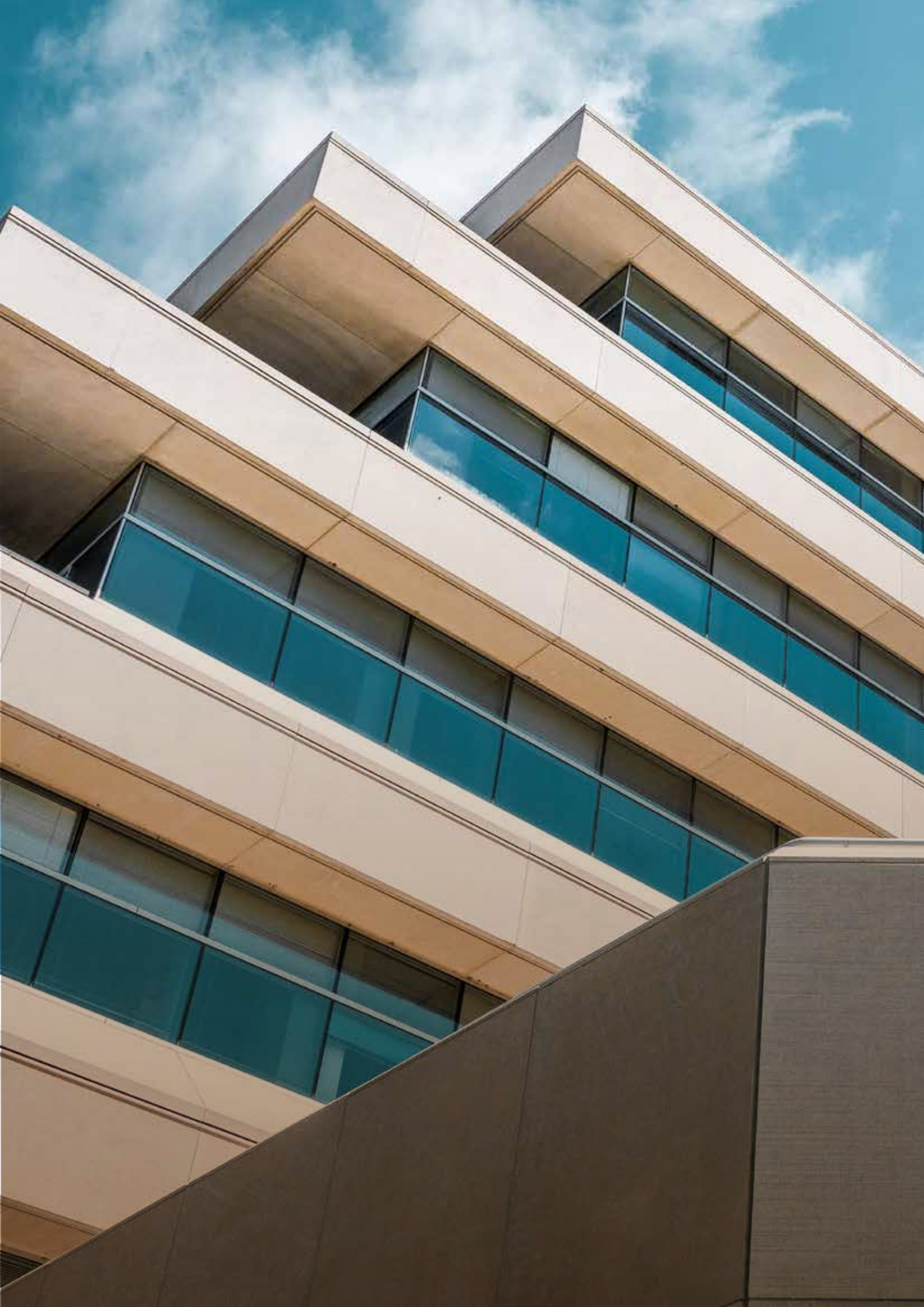
Este crecimiento en la compra de carteras se debe al interés cada vez más patente de fondos internacionales, que han visto en el mercado inmobiliario español una oportunidad clara de rentabilidad, coincidiendo con la recuperación económica del país. De las inversiones realizadas en 2016, un 60% de capital tuvo origen extranjero. Los inversores procedentes de Estados Unidos lideran el ranking de compras en el año 2016, seguidos de fondos alemanes y de Reino Unido, incluso alguno de origen nórdico, con una adversidad al riesgo mayor, pero que entran en los mercados buscando menores rentabilidades y mayor seguridad. La compra de activos inmobiliarios en otros países de Europa se ha visto disminuido en parte por el aumento de precios en mercados inmobiliarios de referencia como Reino Unido, Francia o Alemania.

## Ranking por venta de carteras en Europa (bn€)



Centrando el análisis en el mercado europeo, los fondos principales que han participado en la adquisición de carteras han sido Fortress, Cerberus, Lloyds Banking Group, Oaktree y Lone Star.

Fuente: Deloitte Deleveraging Europe 2016-2017



# 4

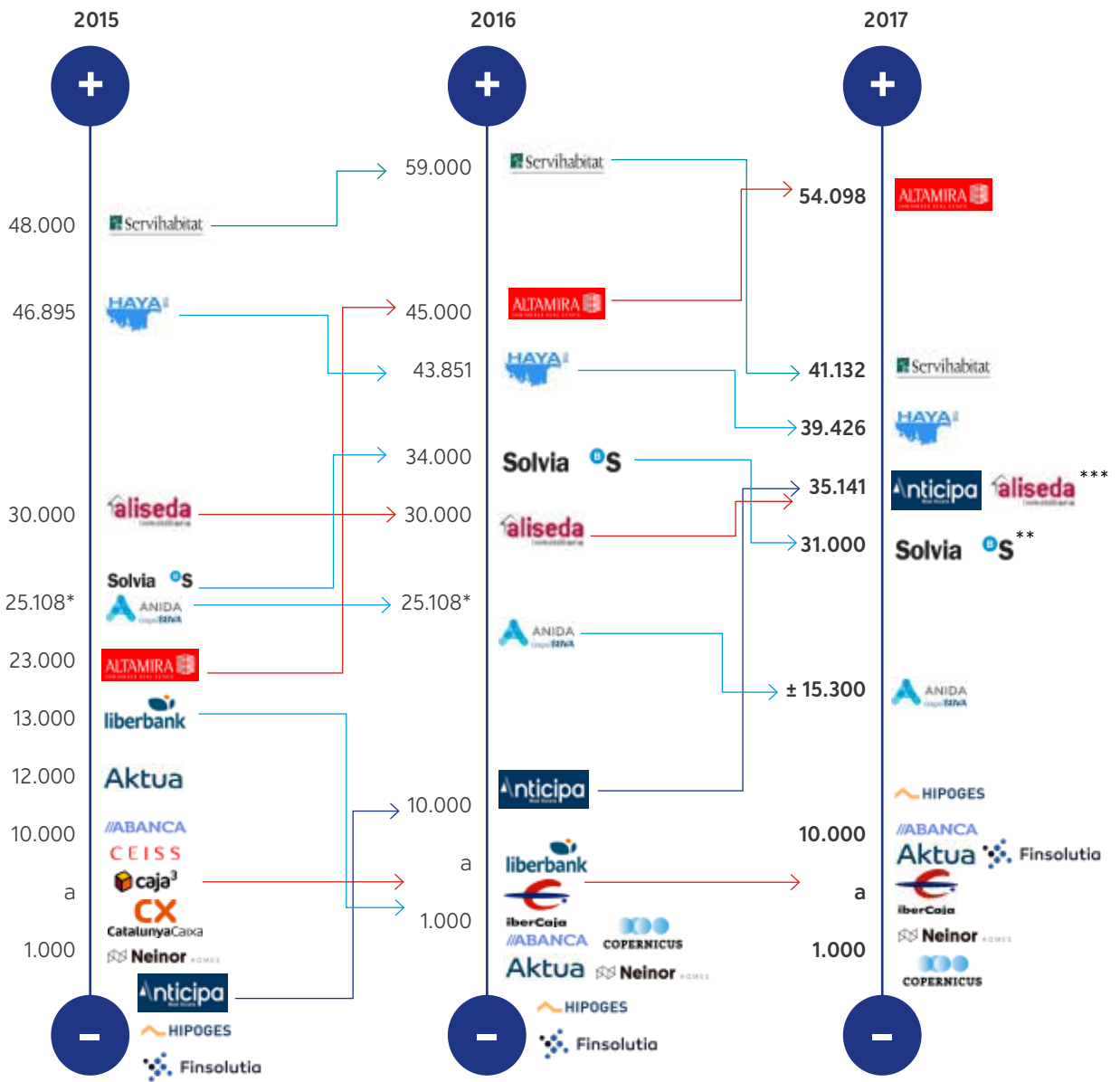
---

## Services

Este año 2017 ha supuesto una maduración y consolidación del sector, ligado a una mayor diferenciación de sus propuestas de valor hacia el mercado.

# Introducción mercado

## Activos bajo gestión



Fuente: elaboración propia de Axis Corporate a partir de fuentes públicas.

Datos obtenidos para la información disponible de los años 2016 y 2015.

\*Datos obtenidos para la información disponible del 2014.

\*\* Datos obtenidos de fuentes públicas.

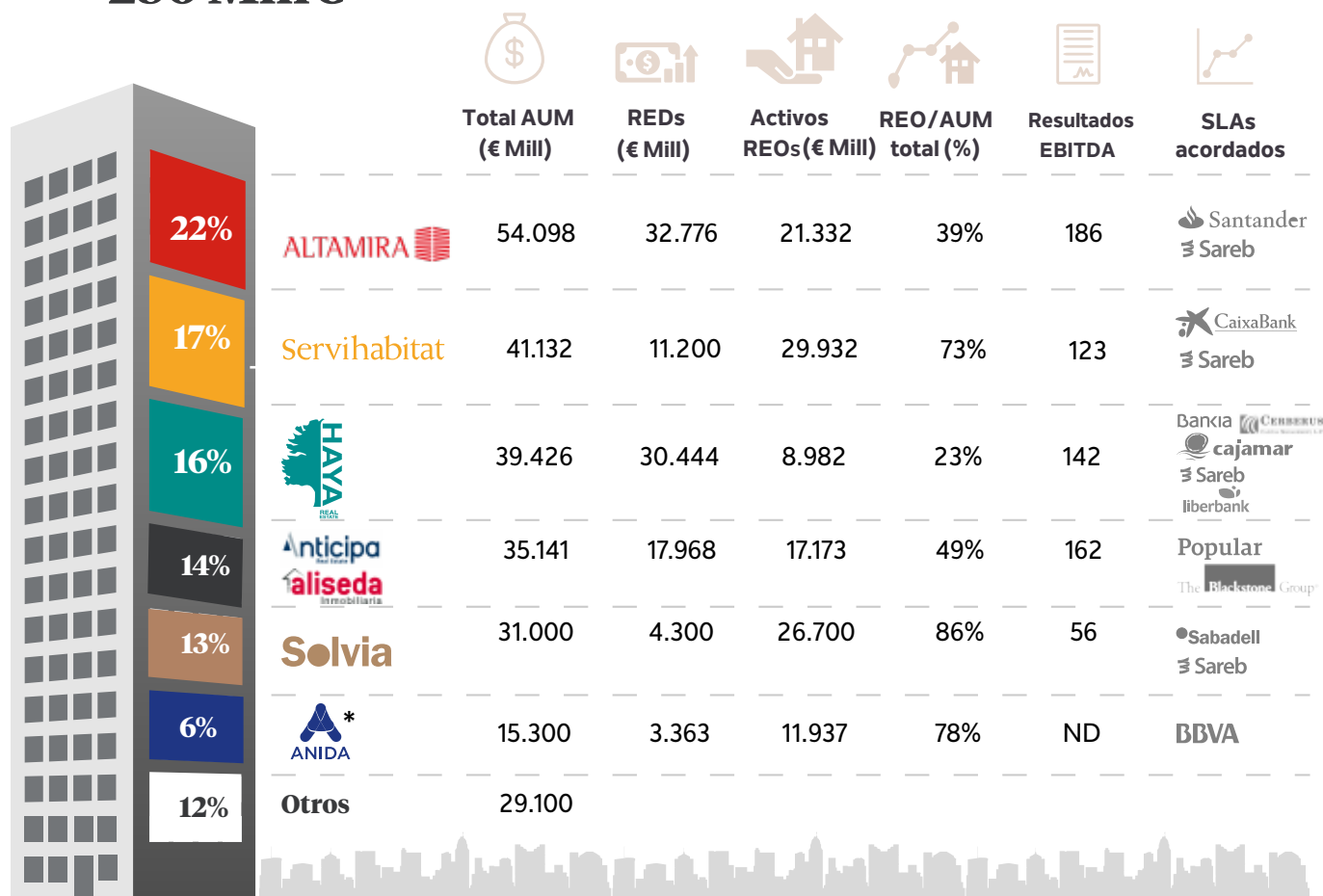
\*\*\* Anticipa-Aliseda gestionan exclusivamente cartera propia.



## Servicers

### Cuota de mercado

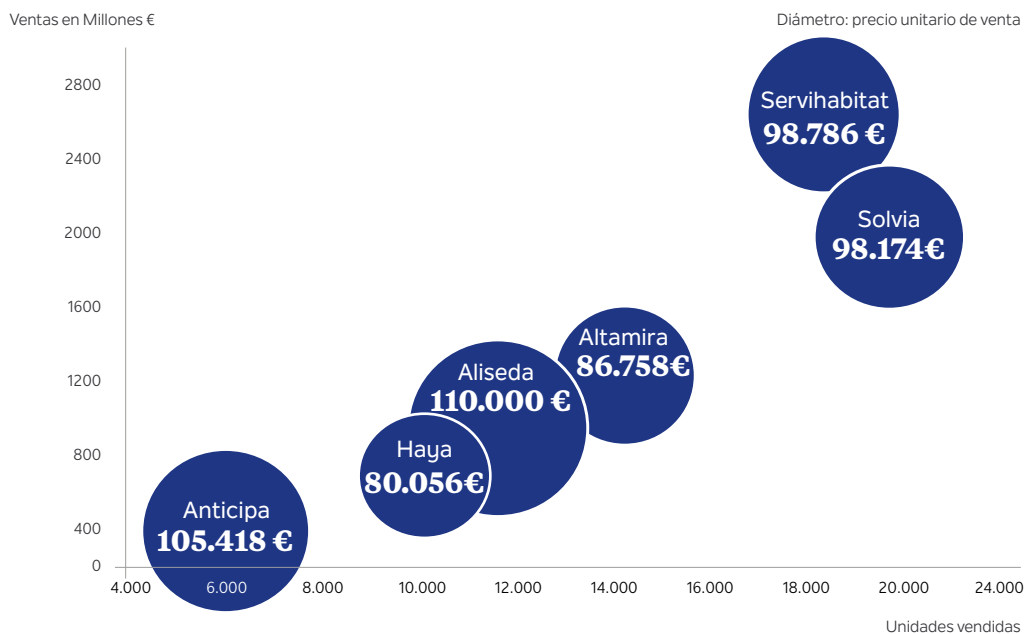
± 250 Mill€



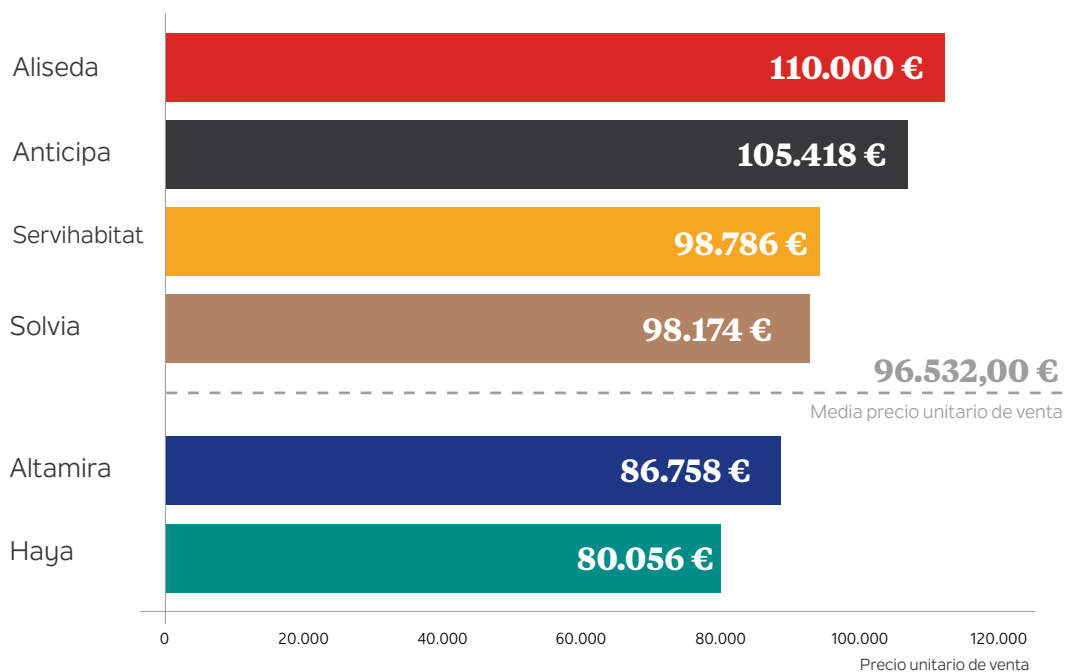
Fuente: elaboración propia a partir de fuentes públicas.  
 Datos obtenidos para la información disponible de los años 2016 y 2015.  
 \*Datos obtenidos para la información disponible del 2014.

# Posicionamiento acorde a magnitudes de negocio

## Posicionamiento acorde a magnitudes de negocio REOs



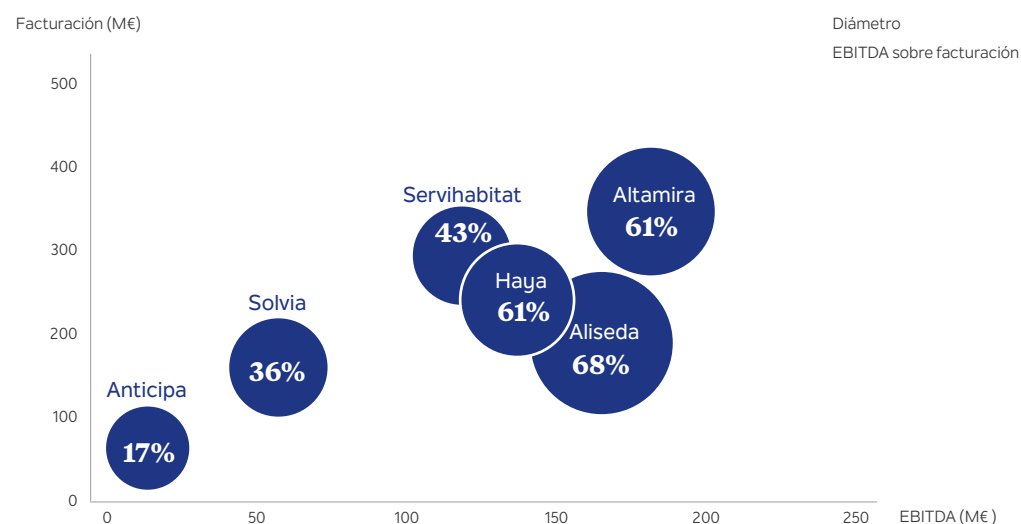
## Ranking Servicers en función del precio unitario de venta REOs



Fuente: datos 2016. Elaboración propia a partir de fuentes públicas.

## Posicionamiento acorde a magnitudes de negocio

### Relación facturación y beneficios: ejercicio 2016



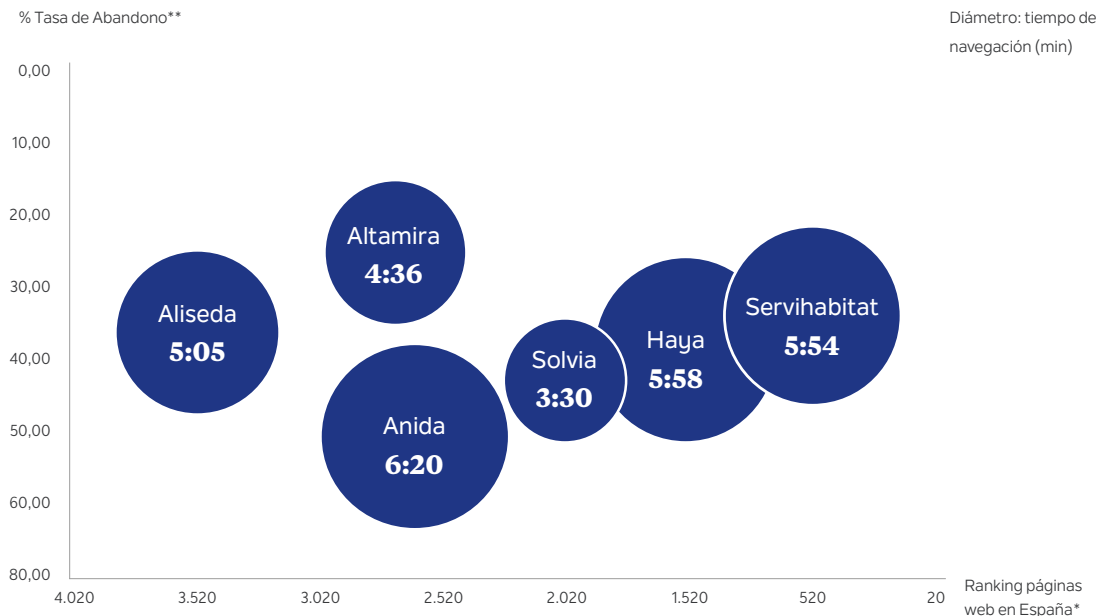
Fuente: informes financieros consolidados 2015 y 2016

2016	EBITDA (M€)/ FACTURACIÓN (M€)	EBITDA (M€)/ EMPLEADOS	FACTURACIÓN (M€)/EMPLEADOS	EBITDA (MILL.)/ ACTIVOS	ROA
Aliseda	0,68	0,36	0,53	ND	13,51
Haya	0,61	0,22	0,36	3,60	11,84
ServiHabitat	0,43	0,23	0,53	2,60	16,34
Solvia	0,36	0,10	0,29	1,80	36,18
Altamira	0,61	0,31	0,52	3,40	5,50
Anticipa	0,18	0,03	0,18	2,10	ND

	FACTURACIÓN			EMPLEADOS				RESULTADOS 2016			
	2015 (M€)	2016 (M€)	Var 16vs15 (%)	2015 Número	2015 Fijos (%)	2016 Número	2016 Fijos (%)	Total activos (M€)	EBITDA (M€)	EBIT (M€)	Resultados (M€)
Aliseda	245	223	-9%	345	95%	417	95%	29.677	151	87	51
Haya	240	234	-2%	730	96%	704	93%	39.426	142	59	31
ServiHabitat	248	285	15%	397	84%	533	84%	41.132	123	ND	ND
Solvia	120	157	31%	351	97%	551	94%	31.000	56	56	39
Altamira	268	310	16%	415	99%	510	100%	50.400	186	46	-4
Anticipa	75	64	-14%	294	100%	361	100%	5.465	11	6	5

Fuente: informes financieros consolidados 2015 y 2016

## Posicionamiento web Servicers, noviembre 2017



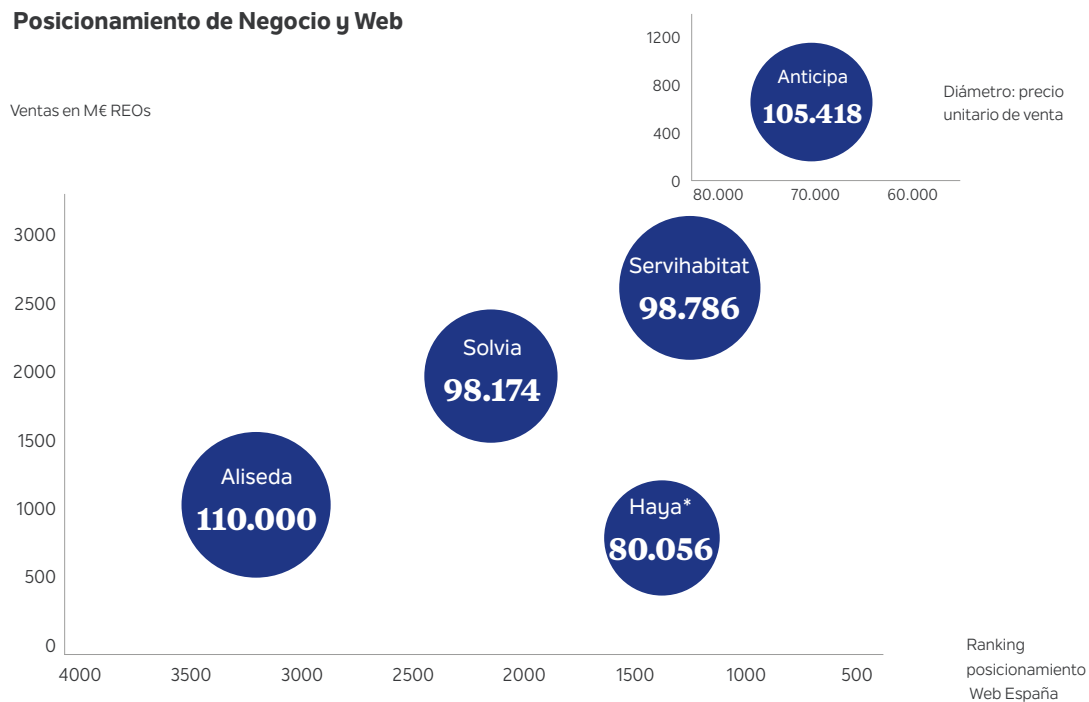
\*Ranking realizado combinando el número de visitas diarias y número de páginas vistas por visita en el último mes (noviembre 2017).

\*\* % visitas que no continúan navegando tras visitar la primera página.

La página Web de Anticipa no es utilizada como portal de venta y/o alquiler.

Fuente: www.alexa.com

## Posicionamiento de Negocio y Web



Fuente: informes financieros consolidados 2015 y 2016

\* La cartera de REOs de Haya al cierre de este informe es del 23%

# 5

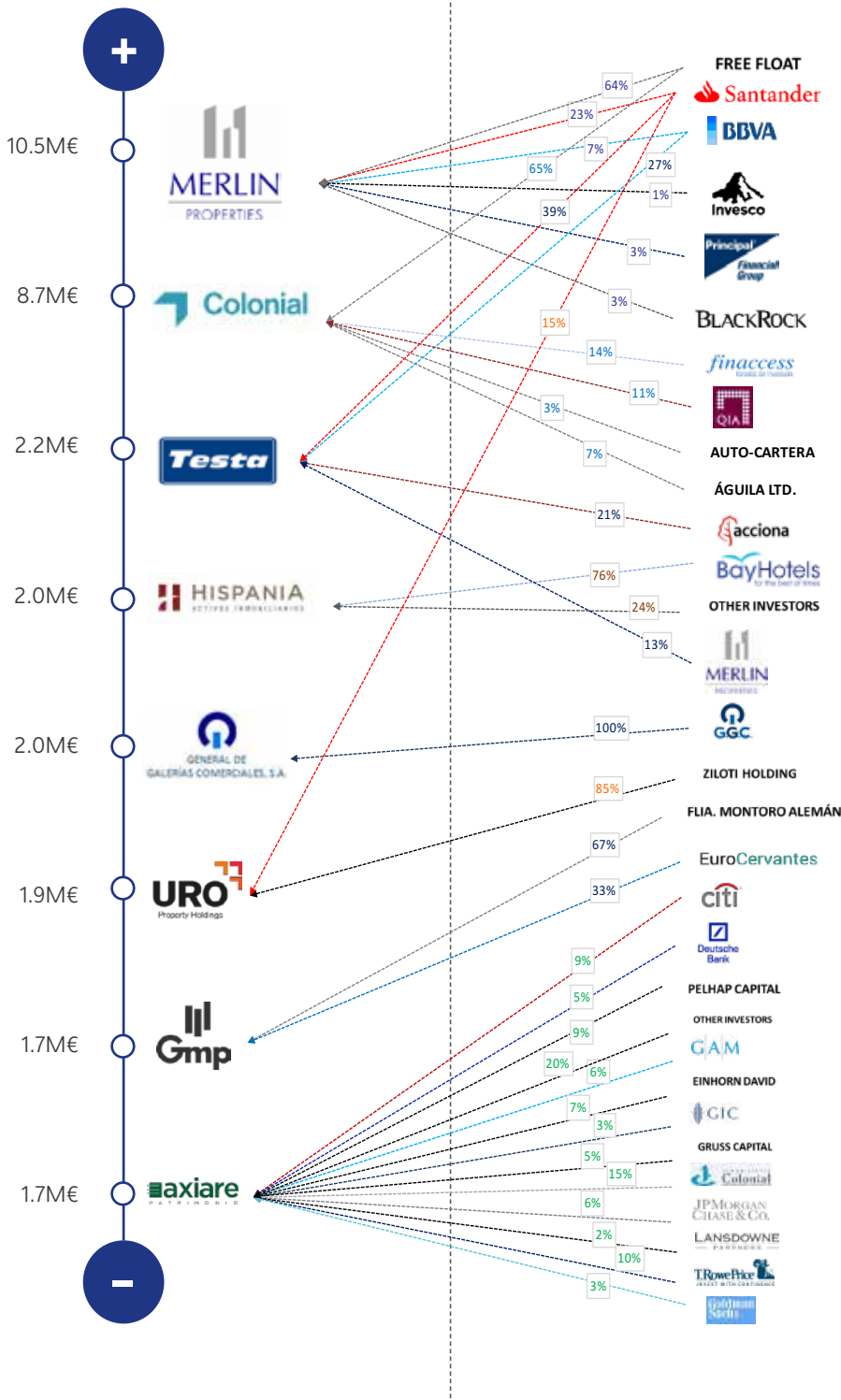
---

## Socimis

Las Socimis han contribuido a la regeneración del sector inmobiliario español, reactivando la inversión a través de vehículos fiscalmente optimizados. Estas sociedades han permitido tanto al inversor institucional extranjero y nacional, como al inversor minorista acceder al mercado inmobiliario de forma fiscalmente atractiva.

# Mapa de Socimis

Socimis por valor de activos



## El futuro de las Socimis

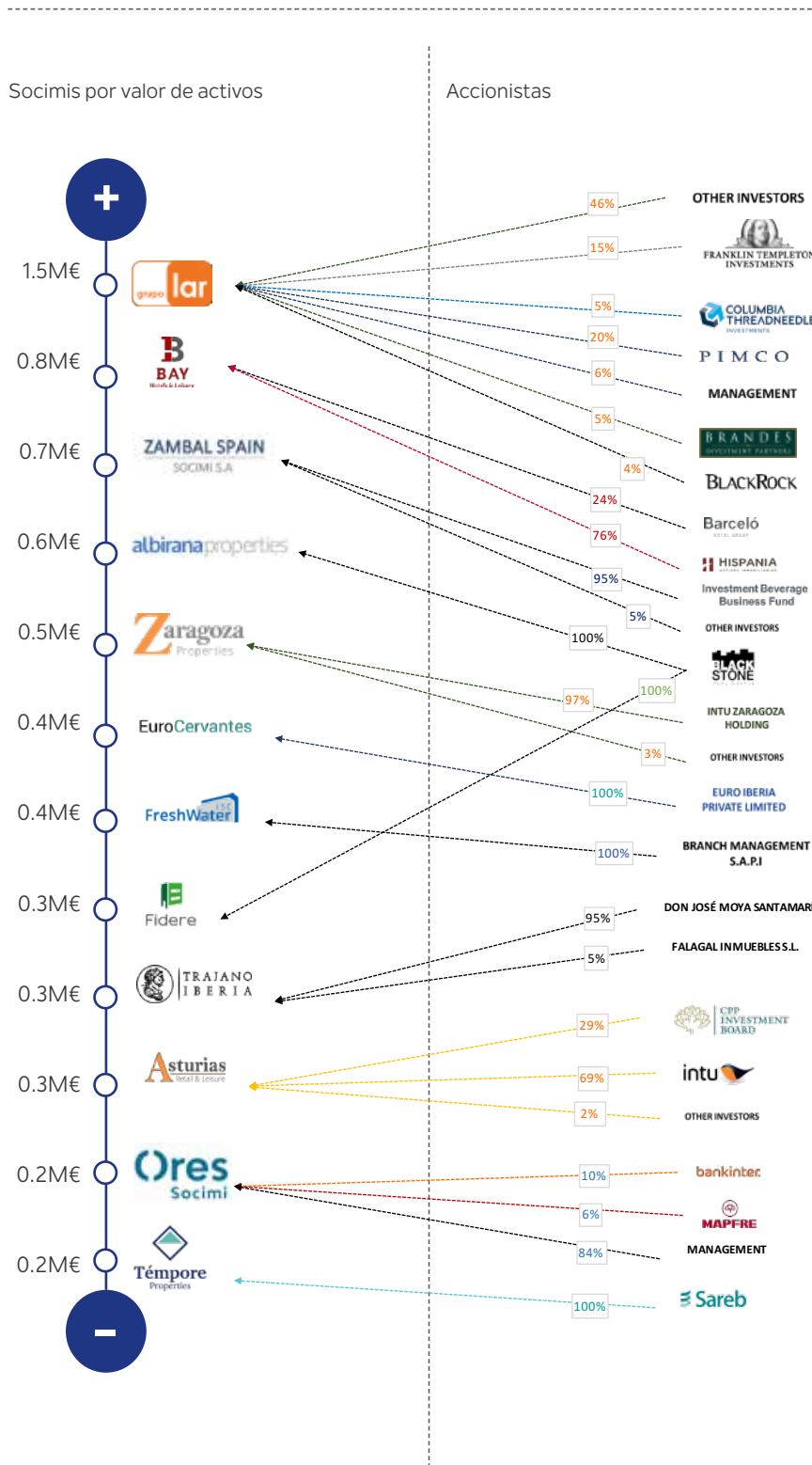
De las cinco Socimis patrimonialistas que cotizan en el mercado continuo (Merlin, Colonial, Hispania, Axiare y Lar) solo las dos primeras están en el Ibex, y tienen por tanto la liquidez que requiere un gran inversor. Por ello, es muy posible que en el futuro se produzcan fusiones, adquisiciones y nuevas salidas a bolsa. Según los analistas, las Socimis tendrán un crecimiento continuado hasta el año 2019, a través de la expansión de sus carteras de inmuebles, del aumento de los movimientos de compra y venta de activos y del incremento en los ingresos.

## Nuevos inversores, nuevos vehículos

El modelo de inversión inmobiliaria en España ha cambiado mucho respecto a los momentos previos a la explosión de la burbuja inmobiliaria. La confianza de los inversores en el mercado inmobiliario español y el rápido ascenso de las Socimis es una situación que no se veía desde antes de la crisis financiera. En la actualidad, predomina una inversión profesionalizada liderada por fondos de inversión internacionales y Socimis. También los family office están tomando posiciones en el sector inmobiliario español. Actualmente, los inversores buscan activos que estén en zonas bien situadas, que sean edificios un poco singulares y, en el caso concreto de reconversión, que sean edificios que puedan estar en funcionamiento con rapidez y que tengan una gran capacidad de renta rápida. Para el caso de centros comerciales ocurre algo similar, siendo más atractivos aquellos activos que estén ubicados en zonas estratégicas, donde las comunicaciones y los accesos sean buenos, y al mismo tiempo tengan inquilinos estables y solventes.

Datos obtenidos de fuentes públicas

# Mapa de Socimis



## Las Socimis apuestan por el sector terciario

De las casi medio centenar de sociedades de inversión inmobiliaria que ya hay en bolsa, la mayoría apuesta por concentrar su inversión fundamentalmente en el sector terciario español, debido a que ven más oportunidades en centros comerciales, oficinas logísticas y hoteles que en residencial.

Entre las veinte Socimis españolas que tienen mayor valor de sus activos, únicamente cuatro de ellas se especializan en el sector residencial. A pesar de ser el más abundante en España, el activo residencial es uno de los activos con menor demanda para los inversores extranjeros e institucionales, ya que su gestión suele ser complicada debido a la legislación actual, pudiendo llegar a reducir las inversiones hasta el 3% de rentabilidad.

Si bien la inversión en momentos previos a la explosión de la burbuja inmobiliaria era mayoritariamente residencial, actualmente la mayoría de las transacciones corresponden al sector terciario. Así, el 89% de las transacciones realizadas en 2015 correspondieron al sector terciario, fundamentalmente oficinas, con cerca del 40% destinados al alquiler frente a la inversión residencial anterior. Las family office, que también están tomando posiciones en el sector inmobiliario español, se decantan por locales comerciales en zonas prime.

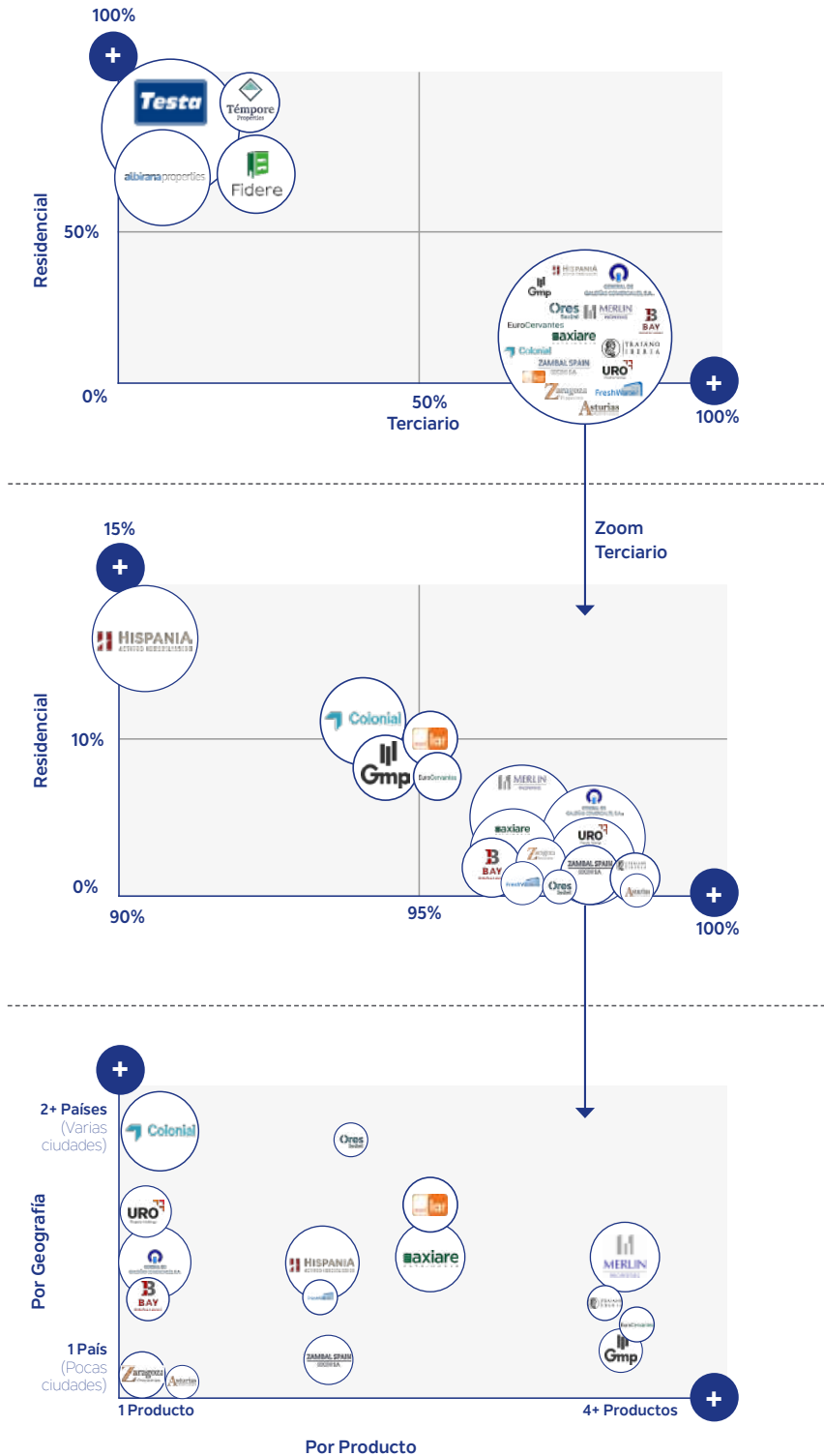
## Próximas salidas a bolsa

Actualmente, hay 5 grandes Socimis que cotizan en el Mercado Continuo y otras 42 que cotizan en el MAB, a veces de un solo activo, sumando entre todas una capitalización de 19.800 millones de euros. Este próximo año se prevé que salga a bolsa la Socimi de Sareb, Témpore Properties, con un portfolio de 1.383 viviendas y unos 200 trasteros y garajes, valorados conjuntamente en 175 millones de euros y ubicados en su mayoría en los alrededores de las grandes ciudades.

Fuente: datos obtenidos de fuentes públicas

# Mix de Cartera Socimis

Valor Activos de más de 200M€



Fuente: datos obtenidos de fuentes públicas

## Especialización y consolidación como vías de rentabilidad

Las Socimis comienzan a centrar su actividad en un negocio concreto, que les haga más eficaces en un nicho y que siga haciéndolas atractivas para los inversores. Las Socimis tienden a especializarse, tanto a nivel de activo como a nivel geográfico, debido a que es precisamente lo que buscan los fondos inversores; la especialización permite a los gestores conocer mejor el mercado y también permite realizar comparaciones con otras empresas similares. Por otro lado, la consolidación es otra de las vías por la que las Socimis pueden ser más rentables: una OPA permite actualizar un valor que seguramente alcanzarán los activos en un futuro. Además, ganar tamaño permite aumentar la rentabilidad porque reduce el peso de los costes fijos.

Entre las grandes Socimis, Merlin por un lado se ha centrado en la obtención de una importante cartera de oficinas y edificios singulares en detrimento de sus activos hoteleros, y por otro ha especializado su filial, Testa Residencial, en viviendas. Hispania quiere concentrar toda su inversión en el sector hotelero, al que ha favorecido la recuperación del turismo en los últimos años, y está en proceso para vender sus activos de oficinas y viviendas. Colonial, cuya estrategia se decanta por el mercado de oficinas, suponiendo un 94% del total de su negocio, ha anunciado que venderá la cartera de activos logísticos y comerciales de Axiare, si triunfa su OPA. Por su parte, Lar se centra en centros comerciales y activos logísticos, General de Galerías Comerciales está especializada en complejos comerciales y Uro destina la totalidad de sus activos al arrendamiento de oficinas comerciales. Las Socimis más pequeñas también buscan las ventajas de la especialización invirtiendo en activos alternativos, dirigidos a clientes especializados, como residencias de la tercera edad, viviendas turísticas y residencias de estudiantes, como es el caso de la Socimi Student Properties Spain, que ofrecen además rentabilidades más altas que oficinas o centros comerciales.





---

# Anexos

# Anexo I - Detalle de las principales entidades bancarias

## Grecia

PERIODO	CRÉDITO CONCEDIDO DISTRESSED		TASA DE MOROSIDAD		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA		GARANTÍA REAL TOTAL		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)		GARANTÍA REAL TOTAL (%)		PROVISIONES		RATIO DE COBERTURA	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*
<b>Piraeus Bank</b>	24.400	23.000	38%	37%	16.162	15.696	ND	37.849	24%	25%	ND	61%	ND	ND	69%	68%
<b>Alpha Bank*</b>	22.800	23.000	37%	38%	17.055	16.215	39.955	37.777	28%	27%	64%	62%	298	322	126%	125%
<b>Euro-bank*</b>	18.200	17.600	35%	35%	18.261	17.835	ND	ND	35%	35%	ND	ND	2.636	ND	65%	66%
<b>National Bank of Greece</b>	19.200	18.700	43%	45%	17.922	16.923	ND	ND	34%	34%	ND	ND	ND	ND	56%	56%

## Portugal

PERIODO	CRÉDITO CONCEDIDO DISTRESSED		TASA DE MOROSIDAD		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA		GARANTÍA REAL TOTAL		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)		GARANTÍA REAL TOTAL (%)		PROVISIONES		RATIO DE COBERTURA	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*
<b>Banko Comercial Português</b>	2.630	2.455	6,2%	5,9%	28.112	28.291	35.478	35.401	53%	55%	67%	68%	321	339	107%	110%
<b>Banko Português Investimento*</b>	908	685	3,6%	2,9%	10.812	10.799	ND	ND	40%	43%	ND	ND	3.663	2.049	108%	64%
<b>Caja Geral de Depósitos</b>	10.860	8.890	15,8%	13,6%	27.064	26.471	ND	ND	39%	40%	ND	ND	1.127	1.465	53%	52%
<b>Santander Totta*</b>	2.546	2.917	7,5%	8,8%	17.261	17.030	ND	ND	51%	51%	ND	ND	323	221	99%	64%
<b>Novo Banco</b>	5.728	5.708	17%	17,7%	13.626	13.635	17.171	16.838	40%	42%	51%	52%	365	338	97%	93%
<b>Monte-pio*</b>	1.218	1.372	7,8%	9,1%	8.009	7.613	ND	ND	51%	51%	51%	51%	17	22	103%	86%

Fuente: información obtenida a partir de los informes anuales de las entidades financieras.

## Situación actual en Europa

### Chipre

PERIODO	CRÉDITO CONCEDIDO DISTRESSED		TASA DE MOROSIDAD		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA		GARANTÍA REAL TOTAL		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)		GARANTÍA REAL TOTAL (%)		PROVISIONES		RATIO DE COBERTURA	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015*	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>Bank of Cyprus Public Company</b>	11.329	11.034	62%	55%	5.413	5.566	ND	ND	24%	28%	ND	ND	959	4.519	39%	41%
<b>Cooperative Central Bank</b>	7.564	7.217	60%	60%	2.630	2.455	6.099	5.536	21%	20%	0	46%	9.257	8.762	46%	45%
<b>Hellenic Bank Public Company</b>	2.602	2.504	59%	58%	1.638	1.428	ND	ND	37%	33%	ND	ND	732	746	50%	55%
<b>RCB Bank Ltd</b>	56	60	0,6%	0,8%	479	7.131	11.239	7.131	4%	10%	99,8%	99,6%	ND	54	ND	111%

### Italia

PERIODO	CRÉDITO CONCEDIDO DISTRESSED		TASA DE MOROSIDAD		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA		GARANTÍA REAL TOTAL		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)		GARANTÍA REAL TOTAL (%)		PROVISIONES		RATIO DE COBERTURA	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*
<b>Banca Nazionale del Lavoro</b>	31.200	28.200	3,8%	3,4%	66.827	75.000	193.795	207.325	9%	10%	26%	28%	11.801	10.464	89%	89%
<b>Intensa Sanpaolo</b>	29.767	27.802	8,2%	7,5%	145.342	164.801	ND	ND	40%	40%	ND	ND	ND	ND	61%	61%
<b>Unicredit (UGC)</b>	24.995	23.156	11,8%	11,0%	160.961	151.168	193.039	182.550	36%	31%	43%	37%	10.541	8.665	56%	56%
<b>Banco Popolare*</b>	10.200	13.505	11,6%	17,0%	39.128	38.662	ND	ND	50%	49%	ND	ND	90	105	32%	33%
<b>Banca Monte dei Paschi di Siena</b>	20.300	10.500	19,0%	11,7%	49.533	47.867	ND	ND	46%	48%	ND	ND	1.006	1.108	40%	66%
<b>Banca Popolare dell'Emilia Romagna</b>	11.407	11.174	22,1%	21,7%	26.488	18.895	31.155	30.527	58%	41%	68%	67%	ND	ND	45%	46%
<b>Banca Popolare di Milano*</b>	3.200	3.409	10,5%	10,5%	16.505	16.859	17.054	17.766	48%	49%	50%	51%	1.092	4.787	40%	41%

Fuente: información obtenida a partir de los informes anuales de las entidades financieras.

## Eslovenia

PERIODO	CRÉDITO CONCEDIDO DISTRESSED		TASA DE MOROSIDAD		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA		GARANTÍA REAL TOTAL		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)		GARANTÍA REAL TOTAL (%)		PROVISIONES		RATIO DE COBERTURA	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*
<b>Nova Ljubjanska Banka d.d. Ljubljana*</b>	1.896	1.299	19,3%	13,8%	555	599	ND	ND	7%	8%	ND	ND	83	61	72,2%	76,1%
<b>Nova Kreditna Banka Maribor d.d.*</b>	318	266	17,0%	12,8%	80	107	257	264	3%	4%	10%	10%	748	598	68,2%	67,8%
<b>Abanka Vipava*</b>	327	327	15,9%	15,4%	219	120	2.384	2.666	11%	6%	122%	142%	33	51	89,1%	75,9%

## Irlanda

PERIODO	CRÉDITO CONCEDIDO DISTRESSED		TASA DE MOROSIDAD		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA		GARANTÍA REAL TOTAL		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)		GARANTÍA REAL TOTAL (%)		PROVISIONES		RATIO DE COBERTURA	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*
<b>Allied Irish Bank*</b>	17.968	14.072	26%	22%	32.181	31.296	ND	ND	51%	52%	ND	ND	382	246	47%	44%
<b>Bank of Ireland*</b>	9.400	8.100	54%	52%	19.273	ND	ND	ND	47%	ND	ND	ND	96	ND	49%	40%
<b>Permanent TSB</b>	5.850	5.782	27%	28%	21.037	20.746	ND	ND	93%	92%	ND	ND	84	75	49%	50%
<b>Ulster Bank</b>	3.956	ND	10%	ND	18.753	ND	ND	ND	62%	ND	ND	ND	235	ND	ND	ND

Fuente: información obtenida a partir de los informes anuales de las entidades financieras.

## Situación actual en Europa

### España

PERIODO	CRÉDITO CONCEDIDO DISTRESSED		TASA DE MOROSIDAD		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA		GARANTÍA REAL TOTAL		GARANTÍA REAL HIPOTECARIA (%)		GARANTÍA REAL TOTAL (%)		PROVISIONES		RATIO DE COBERTURA	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*	2015*	2016*
<b>Santander*</b>	37.094	33.643	4,4%	3,9%	ND	ND	501.614	475.055	ND	ND	61%	58%	14.494	14.459	73%	74%
<b>BBVA</b>	21.093	20.371	4,9%	4,8%	122.772	118.589	201.772	197.795	28%	29%	48%	48%	1.186	364	70%	71%
<b>Caixa-Bank</b>	14.754	14.848	6,9%	6,5%	7.217	7.106	9.334	9.678	61%	56%	79%	77%	7.217	7.106	47%	50%
<b>Banco Sabadell*</b>	12.561	9.746	7,8%	6,1%	97.836	93.208	95.876	95.540	66%	65%	67%	66%	346	306	54%	52%
<b>Cajamar*</b>	5.176	4.211	15,9%	13,4%	19.483	15.733	23.521	22.485	65%	53%	78%	76%	106	307	47%	42%
<b>Liber-bank</b>	4.664	3.150	20,1%	13,9%	17.458	16.188	17.962	16.188	78%	74%	80%	77%	185	200	45%	46%
<b>Abanca*</b>	2.153	1.865	8,6%	6,8%	ND	ND	16.685	16.379	ND	ND	60%	58%	521	539	63%	54%
<b>Kutxa-bank*</b>	3.893	2.964	8,7%	6,8%	34.538	33.390	35.110	33.950	81%	79%	82%	80%	534	558	56%	48%
<b>Bank-inter*</b>	2.040	2.297	4,1%	4,0%	ND	ND	25.915	30.124	ND	ND	59%	59%	96	154	42%	49%
<b>Unicaja Banco*</b>	3.215	2.910	9,8%	8,9%	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	707	1.066	50%	50%
<b>Bankia</b>	10.717	9.831	9,8%	9,1%	4.227	5.500	5.570	6.573	40%	51%	53%	61%	1.405	1.124	55%	ND

Fuente: información obtenida a partir de los informes anuales de las entidades financieras.



# Anexo II - Zoom evolutivo sobre los indicadores de países NPL > 13%

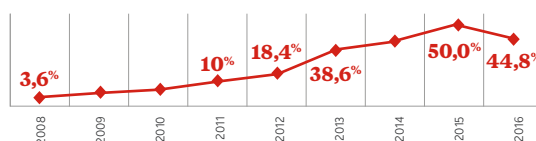
País

Evolución del ratio de NPLs (2005-2016)

## Grecia



## Chipre



## Portugal



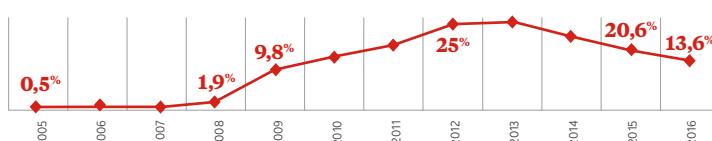
## Italia



## Eslovenia

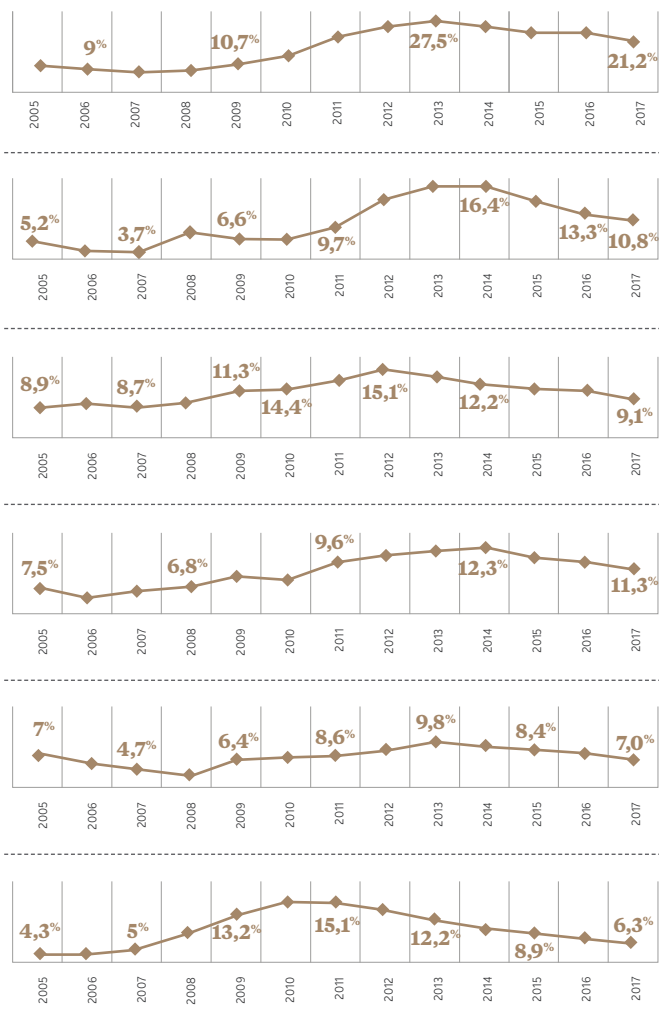


## Irlanda

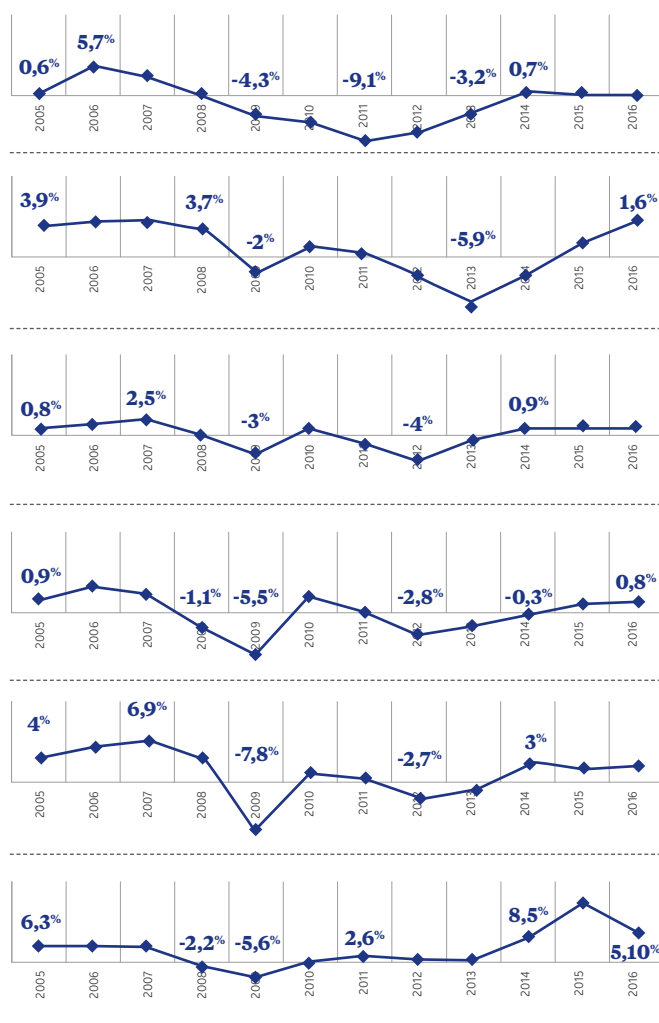


Fuente: información obtenida a partir de los informes anuales de las entidades financieras.

Evolución de la tasa de paro (2005-2016)



Evolución del PIB (2005-2016)

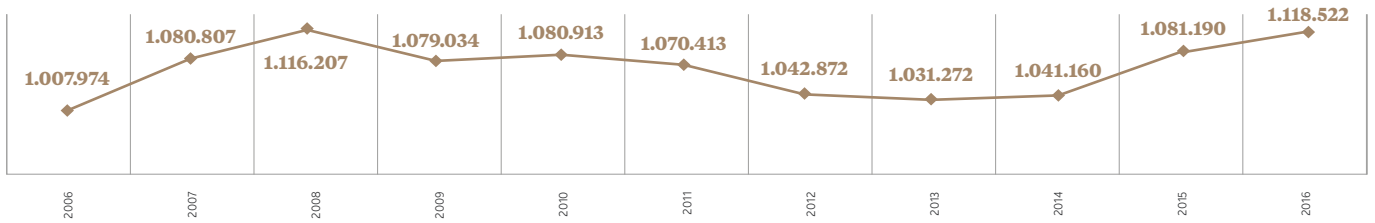


Fuente: información obtenida a partir de los informes anuales de las entidades financieras.

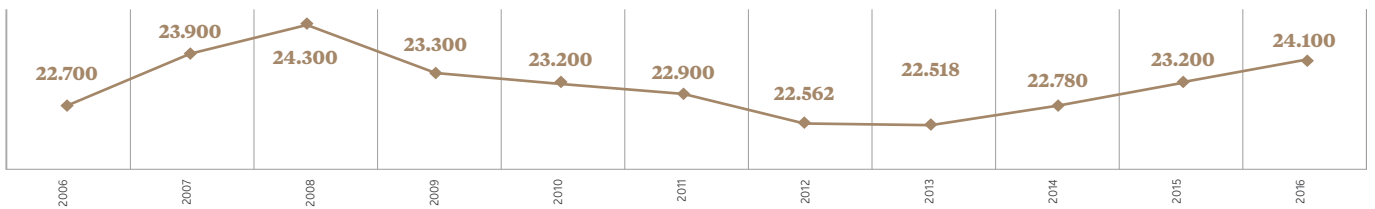


# Anexo III - Detalle de las principales entidades bancarias

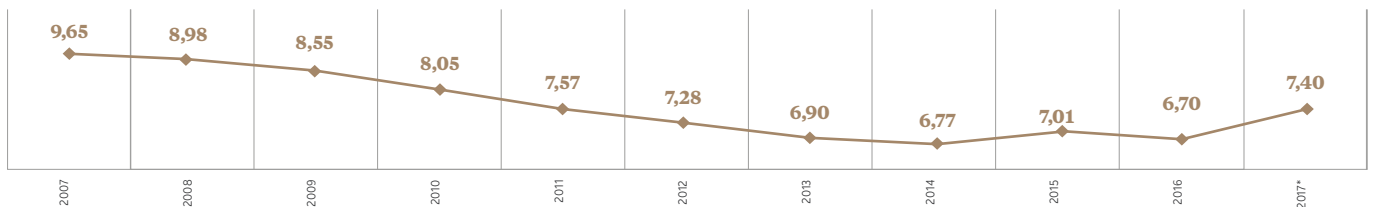
PIB Total



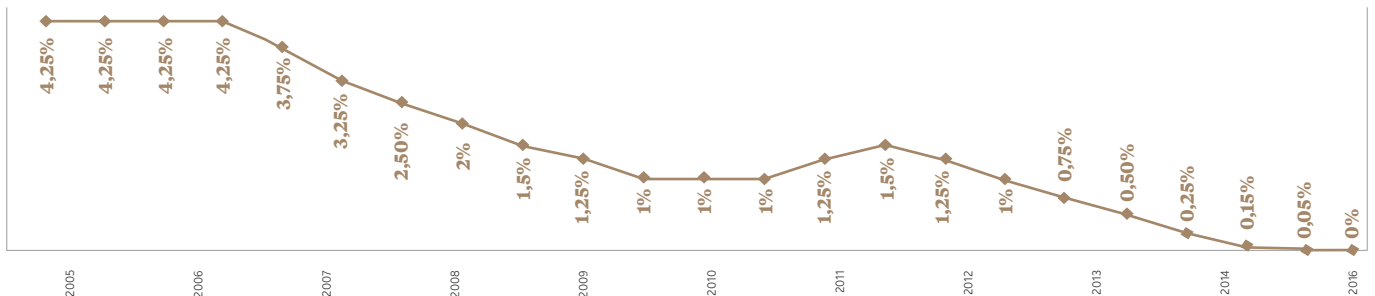
Evolución PIB per cápita



Precio del alquiler



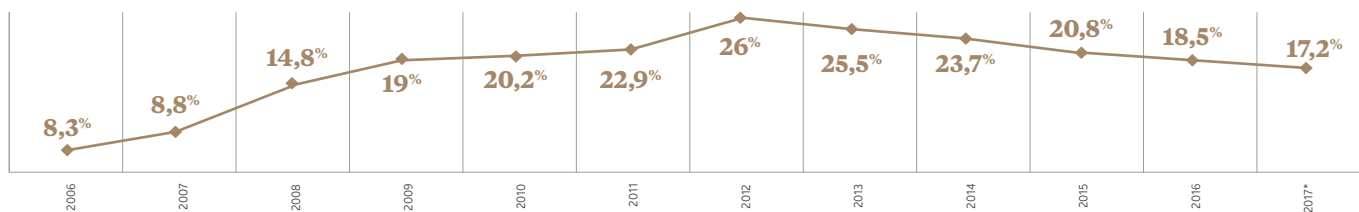
Tipos de interés



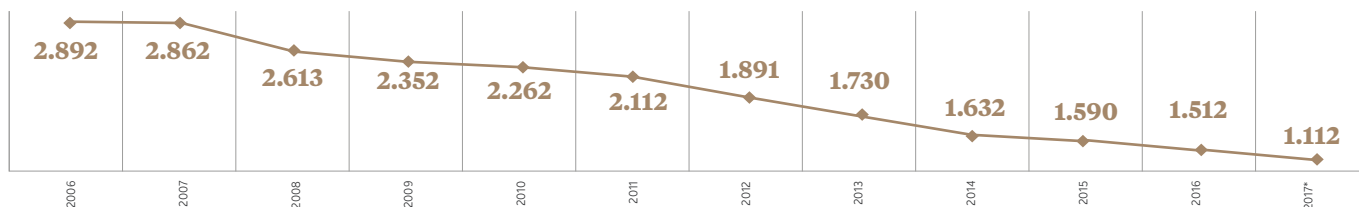
\*Datos marzo 2017.

Fuente: Banco de España, Ministerio de Fomento, datosmacro.com y fotocasa.com.

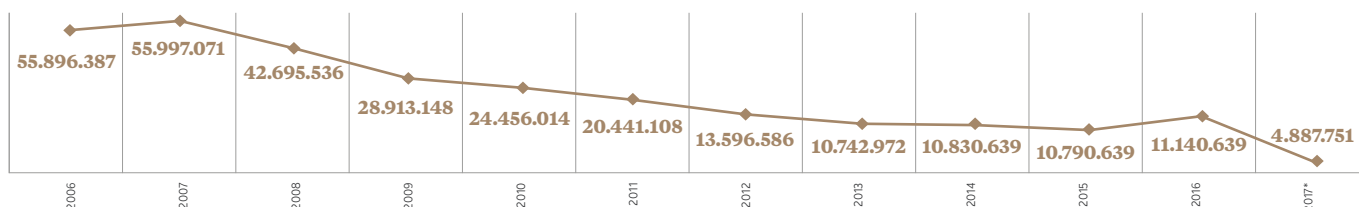
### Tasa de paro



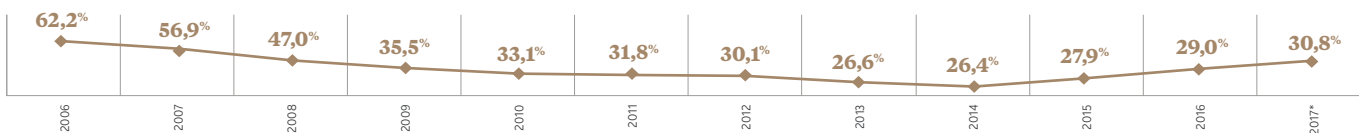
### Precio medio de la vivienda



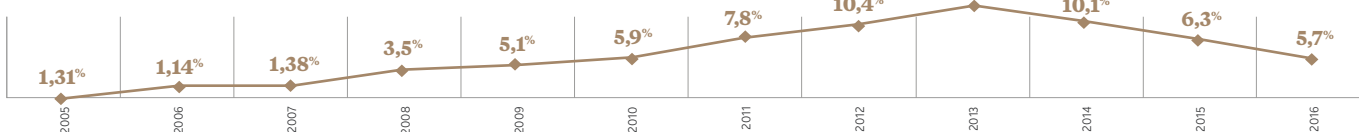
### Evolución del consumo de cemento en España (2)



### Visados de obra nueva sobre el total



### Tasa de morosidad,



(1) NPL 2017: Estimación del Banco de España de marzo 2017.

(2) Datos para marzo 2017.

Fuente: Banco de España, Ministerio de Fomento, datosmacro.com y fotocasa.com.

# Anexo IV – Principales definiciones utilizadas

- **AUM** (*Assets Under Management*): valor de mercados de los activos financieros bajo gestión.
- **Cartera Distressed**: carteras de activos con alto riesgo de impago, sus precios incluyen un descuento respecto del valor nominal y su recuperación descansa en su garantía o colateral.
- **EBITDA** (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*): indicador financiero que hace referencia al beneficio bruto de explotación, calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.
- **EBIT** (*Earnings Before Interest and Taxes*): beneficio antes de intereses e impuestos.
- **FTE** (*Full Time Equivalent*): indicador que mide la cantidad de empleados a tiempo completo que se necesitarían para llevar a cabo el trabajo realizado en una empresa.
- **Garantía Real**: garantía existente sobre el total de activos de clientes de una entidad financiera.
- **Íbero**: proyecto lanzado por la Sareb que tenía el objetivo de elegir, mediante concurso, a los gestores que se harían cargo de la administración y venta de los activos de la compañía.
- **LTV** (*Loan to Value*): ratio que expresa la relación entre lo que se presta (*loan*) y el valor del objeto del préstamo (*value*).
- **NPL** (*Non Performing Loan*): categoría de créditos cuyo capital e intereses tienen un impago de 90 días o más. También se consideran non-performing loans cuando los intereses de al menos 90 días han sido capitalizados, refinanciados o retrasados de mutuo acuerdo.
- **PMV**: precio medio de la vivienda expresado por m<sup>2</sup>.
- **Provisiones**: importe total de provisiones en balance, para un periodo determinado.
- **Ratio de cobertura**: ratio que representa el nivel de protección de las entidades financieras ante préstamos impagados.
- **REDs** (*Real Estate Developer Loans*): préstamos asociados a un promotor con una garantía real.
- **REOs** (*Real Estate Owned Assets*): colaterales o activos inmobiliarios resultantes tras un intento de venta de préstamos sin éxito de los que es propietaria una entidad financiera.
- **Servicer**: sociedades gestoras de activos financieros e inmobiliarios que surgieron a partir de las inmobiliarias de los bancos, y que tienen el objetivo de ordenar, controlar y optimizar carteras inmobiliarias.
- **Tenedor de activos**: entidades financieras y no financieras que participan en el mercado inmobiliario y que poseen carteras de activos (entidades financieras, Servicers y Fondos de Inversión).

## Sobre el Report

El presente documento, elaborado por el equipo de negocio de Axis Corporate, tiene carácter divulgativo y contiene datos, opiniones o estimaciones referidas a la fecha del mismo, de elaboración propia o basadas en fuentes públicas e internas que consideramos fiables, sin que hayan sido objeto de verificación independiente.

Las estimaciones que este documento puede contener han sido realizadas conforme a metodologías generalmente aceptadas y deben tomarse como tales, es decir, como previsiones o proyecciones.

## Sobre Axis Corporate

Somos una consultora internacional de negocio orientada a la mejora de los resultados de las organizaciones, desde el asesoramiento estratégico, pasando por la definición del modelo de negocio, hasta el impacto en operaciones.

Trabajamos en proyectos globales de transformación compleja, asesorando al cliente y acompañándolo en la implementación, según el ciclo de vida de su organización. Buscamos impactar directamente sobre los resultados de negocio, actuando para aumentar los ingresos, reducir los costes y lograr una mejor gestión del riesgo.

### Para más información

[www.axiscorporate.com](http://www.axiscorporate.com) / [marketing@axiscorporate.com](mailto:marketing@axiscorporate.com)

En Axis Corporate contamos con una dilatada experiencia en la gestión tanto de activos financieros como inmobiliarios (AuM) durante todo el ciclo de vida del mismo, lo que nos ha permitido alcanzar un amplio conocimiento y entendimiento del negocio, así como los retos futuros a los que se enfrentan.

Nuestro equipo, altamente orientado a resultados, se especializa principalmente en:

- El desarrollo de negocio
- La gestión organizacional y valor de la marca
- El acompañamiento de la adquisición de carteras/integraciones maximizando su valor
- El desarrollo de la inteligencia comercial
- El incremento de la eficacia del modelo comercial
- La mejora de la eficiencia de los modelos operativos
- La gestión avanzada de los sistemas tecnológicos y de información

## Agradecimientos

Nos gustaría agradecer especialmente la participación directa del equipo de Real Estate de Axis Corporate en la recopilación y actualización de la información obtenida a través de las diferentes fuentes utilizadas, con especial mención a Rosa Poyatos, Victoria O'Grady y Ángel Germán.

No queremos dejar pasar la oportunidad de agradecer también la colaboración de Vanessa Sarrá, Directora Corporativa de Marketing y Comunicación de Axis Corporate, así como a su equipo, en el diseño y elaboración de este informe: Alba de Armengol y Esperanza Sáez. Y en especial a nuestros clientes que sin su inestimable colaboración no hubiera sido posible la elaboración y riqueza de este informe.

El contenido del presente documento está protegido por la legislación de propiedad intelectual. Queda expresamente prohibida su reproducción, transformación, distribución, comunicación pública, puesta a disposición, extracción, reutilización, reenvío o la utilización de cualquier naturaleza, por cualquier medio o procedimiento, salvo en los casos en que esté legalmente permitido o sea autorizado expresamente por Axis Corporate.

## Equipo



**Luis Fernández**  
Managing Partner de Servicios  
Financieros y Real Estate



**José Masip**  
Socio de Servicios Financieros  
y Real Estate



**Joan Carbonell**  
Socio de Servicios Financieros  
y Real Estate



**Daniel Meere**  
UK Managing Director



**Jaime Fernández**  
Director



**Gonzalo Ortega**  
Senior Manager



**Paloma García**  
Senior Manager



**Elena Párraga**  
Manager



**Adrián García**  
Manager



**Gema González**  
Manager



**Ana Gutiérrez**  
Manager



**Maria Teresa Montes**  
Manager



**Víctor Porcar**  
Manager

**Barcelona**

Avda. Diagonal, 640.  
1ª planta. 1D. 08017  
Barcelona (Spain)  
Tel. + 34 902 547 444

**Boston**

60 State Street, Suite 700  
Boston, MA 02109 (USA)  
Tel. +1 617 973-5760

**Frankfurt**

Frankfurter Welle An der  
Welle 4 Frankfurt 60322  
(Germany)  
Tel. +49(0) 69/7593-70

**London**

6 Bevis Marks  
London, EC3A 7BA (UK)  
Tel. +44 (0) 203 786 1345

**Madrid**

Calle Serrano, 55.  
1ª planta. 28006  
Madrid (Spain)  
Tel. + 34 902 547 444

**New York**

477 Madison Ave. 6th Floor  
New York, NY 10022 (USA)  
Tel. +1 917 472-0631

**São Paulo**

Rua Funchal, 411,  
12ª andar Vila Olímpia  
São Paulo – SP 04551-060  
(Brasil)  
Tel. +55 112364 0032



[axiscorporate.com](http://axiscorporate.com)



# **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.**

- Contrato de alquiler
- Rentas por Alquiler
- Control de gastos.
- Seguimiento Cobro de Rentas.
- 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?

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados





## 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.



- 3) Estudio de viabilidad económico-financiero de la operación.
- 4) 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

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



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

### ACTIVOS INMOBILIARIOS

Inventario y Control Suelo

Incidencias y Repasos

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.**

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

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

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



- a. El mercado de oficinas.
- b. Centros y locales comerciales.
- c. 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.

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



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 m<sup>2</sup>.

## **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 Ferroviario. 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.**

- a. Equipos y fichas de equipos de trabajo.
- b. Averías.
- c. Mantenimiento preventivo.
- d. Cobertura fija o temporal de equipos de mantenimiento.
- e. El adjudicatario del mantenimiento del edificio.
- f. 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.**

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados





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 imponibles 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.**

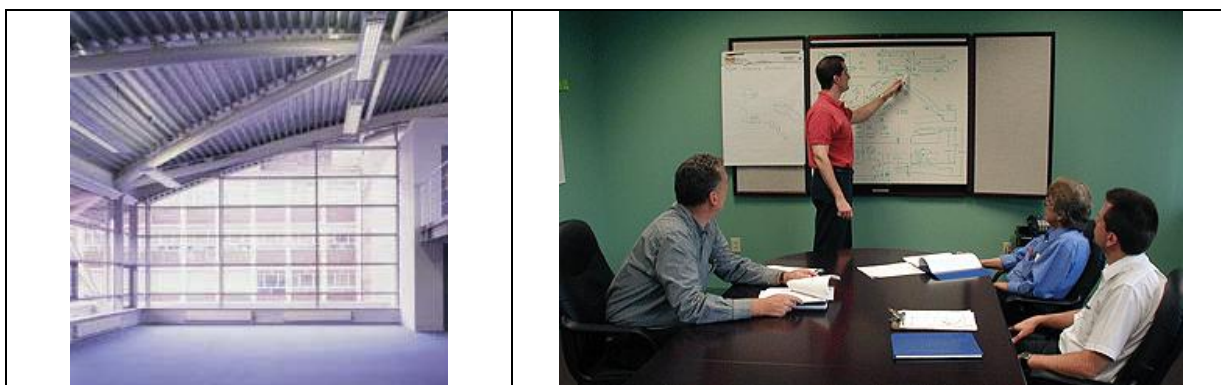
•



- 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.**

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



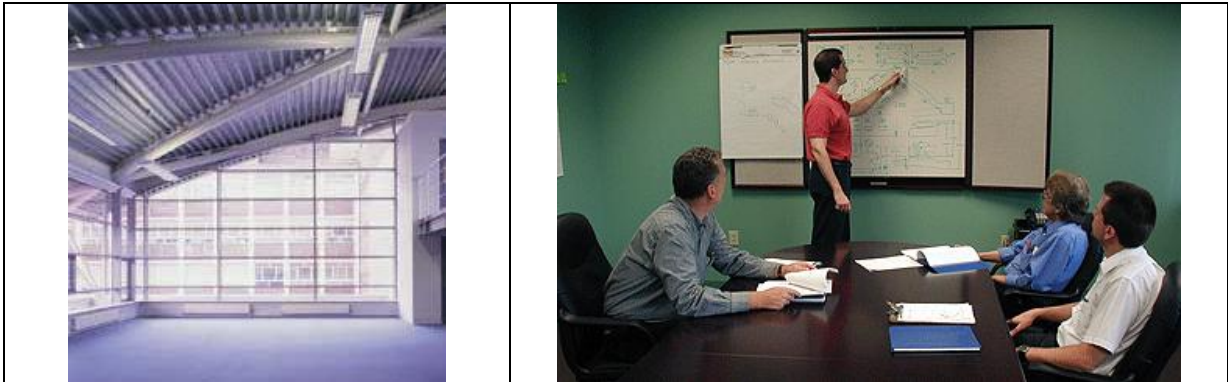
- **Gestión del inventario patrimonial.**
- **La gestión integral de patrimonios**
- **Dirección de Gestión de Patrimonios Inmobiliarios. El client management.**
- **El management inmobiliario integral. Contract Management Inmobiliario.**
- **Facility Management. Servicios accesorios a la gestión integral 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?