

## INFORME JLL DE FLEXIBILIDAD EN EL MERCADO INMOBILIARIO



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

22 de marzo de 2019

### [Marketing inmobiliario y estudios de mercado](#)

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

### **Caso práctico del perfil visionario:**

- Esta empresa de servicios profesionales con más de 20.000 empleados a escala mundial es una «firme defensora» de las ventajas del espacio flexible. En última instancia, prevé que más del 20% de su cartera estará compuesta por espacios flexibles en un plazo de cinco años. Por lo general, la empresa ha recurrido al espacio flexible en el marco de fusiones y adquisiciones y para contar con espacio provisional, pero ha llevado a cabo análisis de coste-beneficio para sus oficinas más pequeñas y ha concluido que existen numerosas opciones que ahora resultan más baratas que sus fórmulas de alquiler tradicionales. En último término, considera que las fórmulas de alquiler tradicionales en su cartera principal podrían dar cabida a los espacios flexibles. «Si un propietario ofertase espacios de co-working en el marco de un contrato de alquiler, estaríamos muy interesados, especialmente si tenemos intención de permanecer a largo plazo».

Condiciones de arrendamiento. El auge del espacio flexible seguramente acelere la disminución de la duración media de los alquileres, especialmente en



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

La exposición limitada al espacio flexible no ha tenido importantes repercusiones en el plano de las rentabilidades. De hecho, los promotores y los inversores podrían beneficiarse de la diversificación y de la capacidad del promotor para dinamizar los espacios comunitarios. Sin embargo, la falta de historiales de inquilinos y el riesgo de arrendamiento subyacente conllevan generalmente un incremento del perfil de riesgo percibido para las rentas de un activo. Hasta la fecha, los edificios donde el espacio flexible representa más del 50% de la superficie edificada alquilable (en inglés, RBA) se han negociado con descuento.

Las últimas operaciones en el continente han mostrado una disminución del diferencial de rendimientos, aunque se deberán tener en cuenta otros factores como el ciclo actual y la ausencia de productos de inversión de calidad.

A medida que se consolida este sector, los acreedores y los inversores se muestran más dispuestos a adoptar una exposición moderada al segmento de oficinas flexibles y a sus ventajas en términos de diversificación, todo ello en el marco de una cartera de inquilinos bien diversificada.

De hecho, las valoraciones podrían inclinarse hacia un modelo de flujos de caja en lugar de hacia un enfoque más tradicional. Sin embargo, cabe destacar que el tamaño del sector no tiene precedentes y que las valoraciones podrían seguir trayectorias diferentes a las del mercado general en diferentes puntos del ciclo.

## MADRID Y BARCELONA, ENTRE LAS CIUDADES QUE REGISTRARÁN UN MAYOR CRECIMIENTO DE ESPACIOS FLEXIBLES

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

El estudio identifica los principales catalizadores del auge de este segmento — como los cambios evolutivos en la forma, el momento y el lugar en que trabajan las personas y en los estilos de vida, así como el rápido avance de la tecnología,

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



entre otros— y brinda una perspectiva única sobre los riesgos y oportunidades que ofrece tanto a empresas como a inversores inmobiliarios en Europa.

**Entre las conclusiones principales del estudio, destacan las siguientes:**

- **A escala mundial, el volumen de este tipo de espacios en los veinte mercados de espacio flexible de oficinas más importantes creció un 30% en 2017: el equivalente a alrededor de 1 millón de m<sup>2</sup>.**
- **Con el 5,6% del espacio total de oficinas, Ámsterdam cuenta con la mayor concentración de espacio flexible a escala mundial.**
- **Madrid y Barcelona han experimentado un crecimiento del 40% y del 35% en la contratación de espacios flexibles respecto a 2017. Si en 2017 representaban un 6% y un 7% de la contratación total de oficinas, en lo que llevamos de año, el porcentaje representa un 12% y un 10% respectivamente.**
- **El espacio flexible de oficinas representará el 30% de algunas carteras inmobiliarias corporativas para 2030.**
- **El mercado se divide en tres tipos de usuario de espacios flexibles:**
- **Conservador: porcentaje reducido de espacio flexible en sus carteras actuales; expansión prevista nula o limitada.**
- **Experimental: porcentaje de reducido a moderado de espacio flexible en sus carteras actuales; expansión prevista del 10% o más en los próximos 3-5 años.**
- **Visionario: uso considerable del espacio flexible; planes claros y ambiciosos de una adopción generalizada hasta superar el 20% de la cartera.**

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

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

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



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

## TENDENCIA ASCENDENTE EN MADRID Y BARCELONA

La contratación de espacios flexibles en ambas ciudades durante los primeros nueve meses de año se situó en 71.881m<sup>2</sup>, o lo que es lo mismo, el 11% del total de la contratación (657.255m<sup>2</sup>). En concreto, esta cifra en Madrid alcanzó los 42.220m<sup>2</sup>, casi un 40% más que todo el 2017, y Barcelona rozó los 30.000 m<sup>2</sup>, lo que significa un incremento del 35% si lo comparamos con 2017.

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

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

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

Guzmán de Yarza, responsable de Workplace Strategy para la región EMEA en JLL, añadió: «Para los inversores que desean apostar por la innovación y el cambio, el espacio flexible genera nuevas oportunidades, pero no existe un enfoque universal y su adopción plantea diversos retos. No obstante, es evidente que esta tendencia ha llegado para quedarse y está teniendo repercusiones tangibles en el contexto de inversión en espacios de oficinas en España, especialmente en Madrid y Barcelona. Los inversores, tanto locales como internacionales, deberían estudiar con atención estos acontecimientos y decidir la respuesta más adecuada, ya sea mediante la contratación de proveedores de



---

espacio flexible para sus edificios o adaptando sus estrategias para ofrecer sus propias soluciones en este sentido».



**Disruption**

*or*

**Distraction**

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

# Espacio flexible: la transformación del sector inmobiliario

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



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

## **Bienvenidos al concepto del espacio flexible.**

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

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

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

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

La pregunta (difícil)  
es

A

D



P

T

*or*

A



A

P

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

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

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

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

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

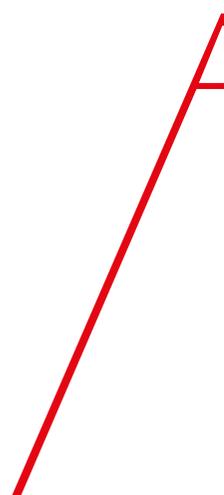
Este modelo ya está evolucionando a medida que el mercado se expande, y las empresas están desarrollando sus propios enfoques sobre cómo puede encajar el espacio flexible en su actividad. Si bien algunas podrían utilizar este tipo de espacio únicamente con finalidades limitadas y específicas, resulta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

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

### **El crecimiento se ve impulsado por un modelo «híbrido»**

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

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



## No es (todo) sobre co-working

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

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

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

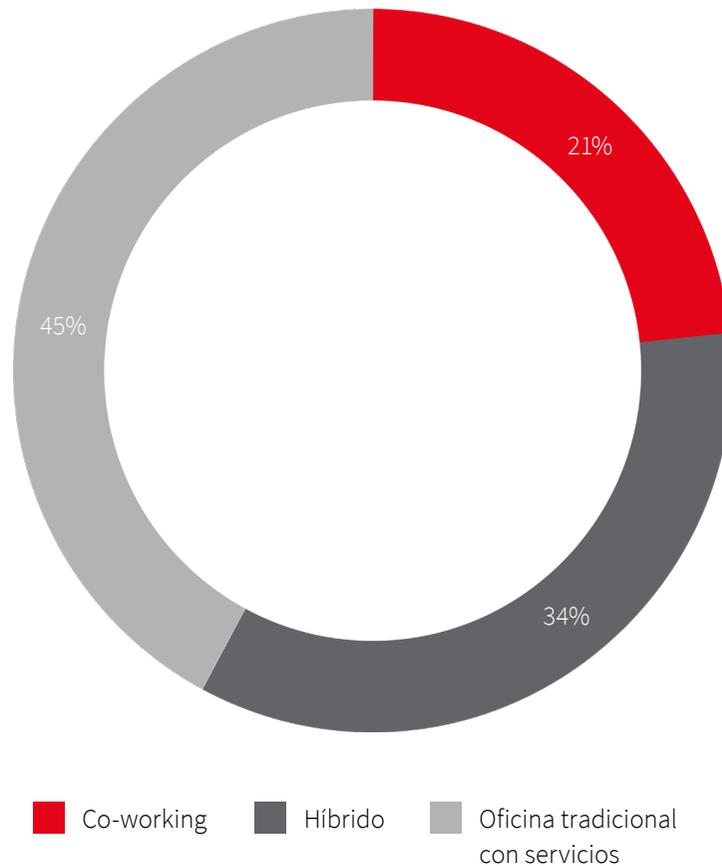
Desde entonces, muchos de los operadores que inicialmente se presentaron como empresas de co-working han adaptado su espacio y sus servicios para un público

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

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

*Empresa global de productos de consumo de alta rotación*

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



### Modelos de negocio flexible



#### Oficina tradicional con servicios

80% del espacio de oficinas alquilable

1.000 - 4.000 m<sup>2</sup>

Modelo de membresía único



#### Híbrido

60%-65% del espacio de oficinas alquilable

2.000 - 25.000 m<sup>2</sup>

Múltiples modelos de membresía



#### Co-working

80% de espacio de co-working

500 - 2.000 m<sup>2</sup>

Múltiples modelos de membresía



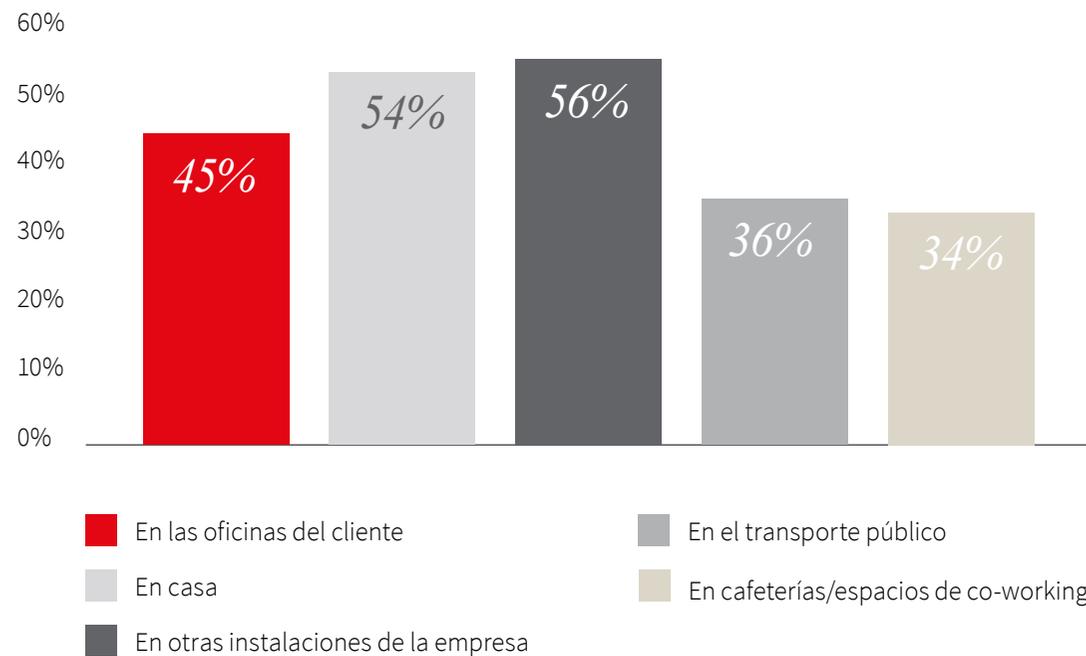
#### Nuevos actores

Iniciativas de propietarios

Alquileres gestionados y flexibles

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

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



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

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

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

*1 de cada 7 personas es autónoma en la UE.*

La pregunta (difícil) es

*People*

X

.....

Sign here

*or*

---

P,ROF.IT\$

---

¿Qué papel puede o debe jugar el espacio flexible?

---

# La consumerización del mercado inmobiliario

---

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

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

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

**NUESTRO INFORME**

**"HUMAN EXPERIENCE",**

**QUE ENCUESTÓ**

**A MÁ\$ DE 7.300**

**EMPLEADOS\$ DE**

**OFICINAS\$ DE**

**TODO EL MUNDO,**

**DETECTÓ QUE**

**LO\$ ESPACIOS\$**

**DE CO-WORKING**

**PUEDEN CONTRIBUIR**

**AL COMPROMI\$O**

**DEL EMPLEADO**

**MÁ\$ QUE OTROS**

**ENTORNOS\$ LABORALES\$.**

---

**7,300 USUARIOS DE OFICINA**

---

---

## Cada vez más empresas recurren al espacio flexible

---

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

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

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

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

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

x

## El entorno laboral digital

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

“LO QUE  
REALMENTE  
CONSIGUE EL  
ESPACIO  
FLEXIBLE ES  
CREAR UN  
SENTIMIENTO  
DE COMUNIDAD.  
EN NUESTRAS  
GRANDES OFICINAS  
CORPORATIVAS,  
NO LOGRAMOS  
CONOCERNO  
REALMENTE  
LOS UNOS A  
LOS OTROS”

EMPRESA FARMACÉUTICA INTERNACIONAL

## Personas, comunidad y cultura

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

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



La pregunta (difícil) es

# *Unitediv<sup>or</sup>ide*

¿El espacio flexible crea comunidades

o diluye la cultura de la empresa?



## Obstáculos para la adopción

Al tiempo que la demanda de espacios flexibles muestra un crecimiento evidente, existen obstáculos para su adopción generalizada por parte de las empresas. Las preocupaciones más mencionadas en este sentido son la seguridad, la confidencialidad y la privacidad en los espacios más abiertos. Otras empresas se muestran recelosas por el posible efecto en su marca y su cultura, especialmente en términos de dilución de marca.

La falta de una cobertura geográfica exhaustiva, la preocupación sobre la idoneidad de las ubicaciones, la excesiva densidad y la calidad de los acondicionamientos también pueden suponer barreras para su uso a gran escala por parte de algunas compañías.

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

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

*Empresa global de servicios*

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

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

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

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

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

*Empresa global de ciencias de la vida*

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

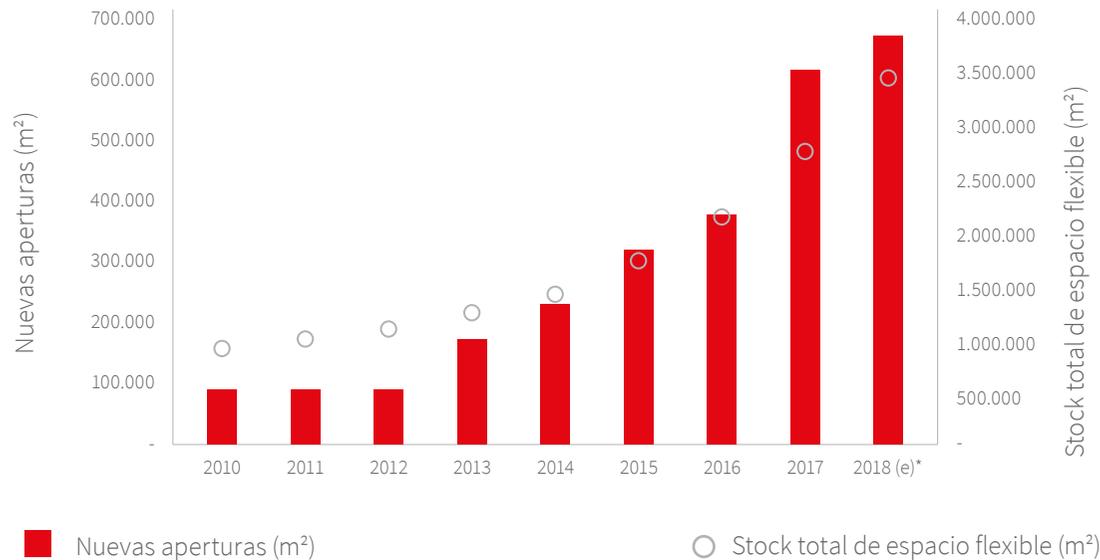
En última instancia, en el sector inmobiliario —al igual en la vida—, nada sale gratis. En todos los inmuebles de oficinas se incurre en gastos operativos y de capital y, en algún momento, ese coste debe recuperarse, incluso en las oficinas flexibles o en los espacios de co-working. Algunos proveedores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

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

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

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

### Crecimiento espacio flexible (2010-2018)

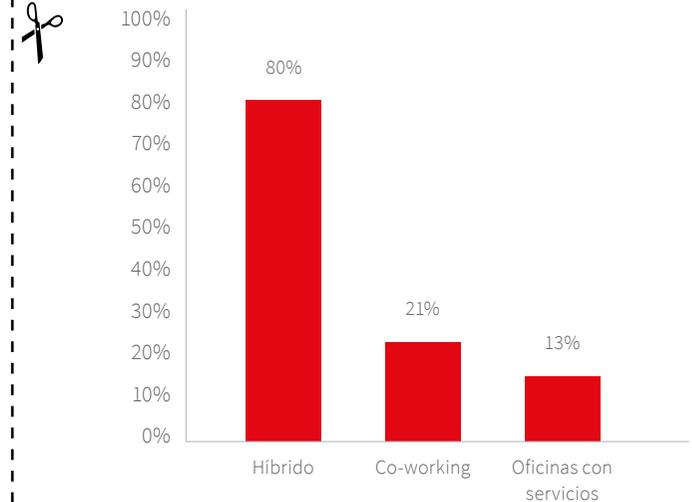


\*Aperturas abiertas y conocidas a partir del 1er semestre de 2018

### Despegue del espacio flexible en Europa

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

### Crecimiento modelo espacio flexible 2017



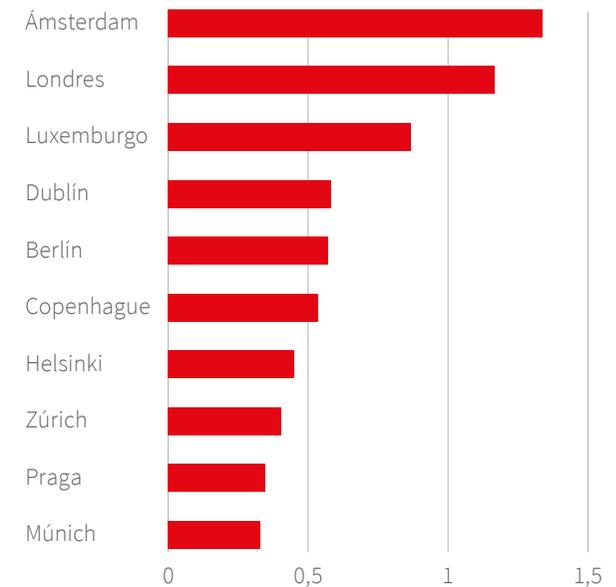
### Los núcleos con una presencia elevada de start-ups, negocios de autónomos y pymes lideran la curva de madurez del espacio flexible

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

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

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

### Start-ups per cápita



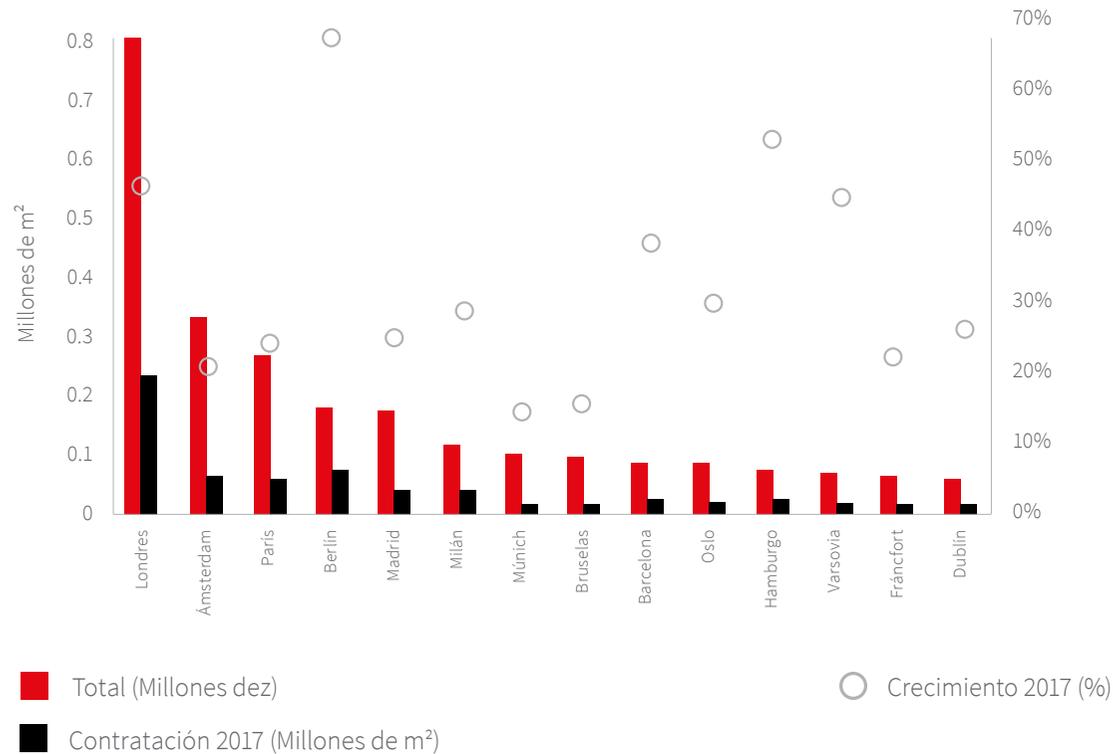
Fuente: Angellist

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





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



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

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

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

La pregunta (difícil) es



*or*

#transitional



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



2k



53

## ¿Qué depara el futuro para el espacio flexible?

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

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

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

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



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

- Banco de inversión internacional

❤️ 2k 💬 53

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

*Empresa internacional de servicios profesionales*

### Tipologías de uso del espacio flexible por parte de las empresas

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

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

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

#### Conservador



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

#### Experimental



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

#### Visionario



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

## Demanda futura: casos prácticos

### Caso práctico del perfil conservador:



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

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

### Caso práctico del perfil experimental:



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

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

### Caso práctico del perfil visionario:



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

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

La pregunta (difícil) es

# Disruption

or

# Distraction

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

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

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

## Transparencia

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

## Previsibilidad

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

## Condiciones de arrendamiento

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

## Rentabilidades

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

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

La pregunta (difícil) es

**FUN**

*or*



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

# El espacio flexible en el ciclo de mercado

---

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

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

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

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

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

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

## ¿Cuáles serán las características de un futuro flexible?

---

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

### Consumidores de espacio

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Preparando el futuro

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Contactos

---

**Dan Brown**

Head of EMEA Flex Space

[Dan.Brown@eu.jll.com](mailto:Dan.Brown@eu.jll.com)

+44 207 399 5106

+44 7808 102204

**Alex Colpaert**

Head of EMEA Offices

Research

[Alex.Colpaert@eu.jll.com](mailto:Alex.Colpaert@eu.jll.com)

+316 506 71152

**Tom Carroll**

Head of EMEA Corporate

Research

[Tom.Carroll@eu.jll.com](mailto:Tom.Carroll@eu.jll.com)

+44 203 147 1207

**Elsa Galindo**

Head of Research Spain

[Elsa.Galindo@eu.jll.com](mailto:Elsa.Galindo@eu.jll.com)

+34 91 789 11 00

**Jon Neale**

Head of UK Research

[Jon.Neale@eu.jll.com](mailto:Jon.Neale@eu.jll.com)

+44 207 087 5508

**James Brown**

Head of EMEA Research

[James.Brown@eu.jll.com](mailto:James.Brown@eu.jll.com)

+44 203 147 1155



# CURSO/GUÍA PRÁCTICA DE MARKETING INMOBILIARIO Y ESTUDIOS DE MERCADO INMOBILIARIOS





## Índice

<b>¿QUÉ APRENDERÁ?</b>	<b>20</b>
<b>PARTE PRIMERA</b>	<b>21</b>
El marketing inmobiliario y la creación del producto inmobiliario.	21
<b>Capítulo 1. El producto inmobiliario atendiendo a la demanda.</b>	<b>21</b>
<b>1. Las necesidades de la demanda potencial de un producto inmobiliario.</b>	<b>22</b>
a. El producto inmobiliario y el mercado.	23
b. Diseño y presentación del producto inmobiliario.	23
c. Competencia de otros promotores inmobiliarios.	23
d. Capacidad técnica y de producción para el producto inmobiliario previsto.	24
e. Capacidad financiera.	24
f. Canales de comercialización del producto inmobiliario.	24
<b>2. Estrategia de suelo en el que promocionar.</b>	<b>25</b>
<b>3. Cálculos y estudios de rentabilidad inmobiliaria.</b>	<b>26</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>28</b>
El Marketing inmobiliario en internet (Inbound marketing).	28
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>40</b>
Esquemas. Las 4 P del marketing inmobiliario: (Producto, Precio, Plaza y Promoción).	40
<b>PARTE SEGUNDA</b>	<b>52</b>
Departamento de marketing de una promotora inmobiliaria.	52
<b>Capítulo 2. El equipo comercial de promotora inmobiliaria</b>	<b>52</b>
<b>1. Uno sólo vende 1 piso. Un equipo de 2, vende 5 pisos.</b>	<b>52</b>
<b>2. El Jefe de Ventas de una Promotora Inmobiliaria: es más fácil vender que enseñar a vender.</b>	<b>59</b>
<b>TALLER DE TRABAJO.</b>	<b>64</b>
Organigrama comercial de una empresa inmobiliaria.	64
<b>1. La gestión comercial en la estructura de la empresa inmobiliaria.</b>	<b>64</b>
Dirección de marketing o comercial	64
<b>2. Funciones de dirección para la promoción y venta de inmuebles.</b>	<b>65</b>
Planificación	65
Organización	65
Personal	65
Dirección	65
Control	66
a. Estrategia de productos inmobiliarios.	66
b. Estrategia publicitaria y promocional inmobiliaria.	67
Equipos de ventas y colaboradores externos.	67
Participación en la política de precios.	67
Investigación comercial.	67
<b>3. Organización de la Dirección Comercial inmobiliaria.</b>	<b>68</b>
a. Las formas de organización	68
b. Servicios de apoyo a la Dirección Comercial.	70
Servicio de Estudios Comerciales (SEC).	70



Servicio de Ejecución de Ventas (SEV).	71
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>72</b>
¿Cómo diseñar un producto inmobiliario?	72
1. Perspectiva comercial del producto inmobiliario.	72
2. Producto que encaje en la demanda inmobiliaria.	73
3. Diseño del producto inmobiliario.	73
4. Análisis de la competencia inmobiliaria.	74
5. Análisis realista de la capacidad de la promotora inmobiliaria para un producto inmobiliario.	74
6. Estimación del coste de marketing de un producto inmobiliario.	74
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>76</b>
La perspectiva comercial en la selección de suelo para promociones inmobiliarias.	76
1. Búsqueda y selección de suelo para una promoción inmobiliaria.	76
2. Determinar el tipo de suelo a adquirir.	77
a. Detalle del tipo de suelo de interés.	77
b. Información urbanística e inmobiliaria requerida.	77
c. Plan de negociación con presencia de la propiedad.	77
3. Estudio preliminar de rentabilidad.	78
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>79</b>
La perspectiva comercial en la concepción del producto inmobiliario.	79
1. ¿Cuáles son los factores de aprecio del producto inmobiliario?	79
a. Cualidades funcionales.	79
b. Relación precio/calidad.	80
c. Aprovechamiento de superficie y distribución.	80
d. Diseño exterior del inmueble. Fachadas.	80
d. Diseño interior del inmueble. Acabados.	80
e. Nombre de la promoción.	81
f. Reputación y marca de la promotora inmobiliaria.	81
2. Diseño y concepción del producto.	81
a. Fidelidad al estilo de la promotora inmobiliaria. Satisfacción de clientes anteriores.	82
b. Comparativa con competencia.	82
c. Tendencias de diseño inmobiliario.	82
3. Factores comerciales a considerar en la selección de promociones inmobiliarias.	82
a. Suelo. Zona y entorno.	82
b. Rentabilidad.	82
c. Mercado de zona. Demanda.	82
d. Concepción general del encaje de la promoción inmobiliaria en la zona.	83
<b>TALLER DE TRABAJO.</b>	<b>84</b>
¿Cómo establecer el precio correcto?	84
1. Precios en función del coste	84
2. Precios en función de un conocimiento superficial de la oferta	85
3. Precio adecuado y marketing de soporte.	86
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>89</b>
Planificación, comercialización y marketing de áreas industriales.	89
1. El Plan Director y precomercialización.	89



<b>2. Comercialización de parques empresariales.</b>	<b>90</b>
<b>3. Innovación en el Plan Director y diferenciación para mejorar el marketing.</b>	<b>92</b>
<b>4. Comercialización y Marketing de áreas empresariales. Métodos.</b>	<b>92</b>
<b>5. Fases en la comercialización</b>	<b>93</b>
Estudio de alternativas estratégicas de comercialización.	93
Elaboración del plan integral de comercialización.	93
Precomercialización de un área piloto.	94
Comercialización de un área piloto.	94
Precomercialización del resto del ámbito.	95
Comercialización del resto del ámbito.	95
<b>6. Política de comunicación ajustada al marketing.</b>	<b>95</b>
<b>7. Clases de Marketing.</b>	<b>96</b>
Caso práctico. El proceso de marketing de un área empresarial	97
<b>TALLER DE TRABAJO.</b>	<b>99</b>
<b>Prima de riesgos y rentabilidad de suelo industrial (polígonos industriales y logísticos).</b>	<b>99</b>
<b>CHECK-LIST</b>	<b>101</b>
<b>Realización de un Plan director de comercialización relacionado con el plan de negocio y el estudio de rentabilidades (TIR / VAN)</b>	<b>101</b>
Elaborar el Plan Director	101
Elaborar el Plan de Precomercialización	101
Elaborar el Plan de Comercialización	101
Establecer la estrategia de Comunicación	101
Elaborar el Plan de Marketing (incl. DAFO)	101
Elaborar la Cuenta de Resultados Previsional y estudio de rentabilidades (TIR / VAN)	101
<b>PARTE TERCERA</b>	<b>102</b>
<b>Marketing mix inmobiliario.</b>	<b>102</b>
<b>Capítulo 3. Plan de Marketing y marketing mix (producto inmobiliario demandado, precio, publicidad).</b>	<b>102</b>
• Política de productos.	102
• Política de precios.	102
• Política de fuerzas de venta.	102
• Política de publicidad, promoción y relaciones públicas.	102
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>104</b>
<b>¿Qué es el marketing mix inmobiliario? Las "4Ps"</b>	<b>104</b>
<b>1. La función del marketing mix será la de lograr incrementar la satisfacción del cliente, para que éste vuelva a escoger el producto y además lo recomiende.</b>	<b>104</b>
<b>2. Las "4Ps"</b>	<b>106</b>
Precio	106
Producto	106
Distribución	106
Promoción	106
<b>3. Las 3P que se añadieron a las 4P.</b>	<b>106</b>
Personal	107
Procesos	107
Presentación	107
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>108</b>



**El estudio del mercado. Marketing estratégico: el plan de marketing. Marketing mix: precio, producto, promoción y distribución. \_\_\_\_\_ 108**

<b>1. El estudio del mercado _____ 108</b>	
Precio _____ 108	
Clientes potenciales _____ 108	
Competencia _____ 108	
<b>2. El mercado inmobiliario. _____ 109</b>	
a. Tamaño del mercado _____ 109	
b. Estructura del mercado _____ 110	
c. Estructura del mercado _____ 110	
<b>3. La clientela inmobiliaria. _____ 111</b>	
¿Qué hay que saber de los clientes? _____ 111	
<b>4. ¿Cómo y dónde encontrar información sobre el potencial cliente inmobiliario? _____ 112</b>	
<b>5. El producto inmobiliario. _____ 113</b>	
<b>6. ¿Cómo diferenciar el producto inmobiliario? La marca. _____ 114</b>	
<b>7. El precio _____ 115</b>	
<b>8. La publicidad inmobiliaria: dar a conocer el producto con un mensaje adecuado a los compradores inmobiliarios. _____ 116</b>	

**Capítulo 4. El marketing en el proceso de concepción de productos inmobiliarios. Características del producto inmobiliario. \_\_\_\_\_ 118**

La importancia de los factores en el diseño y concepción del producto. _____ 118	
• Cualidades funcionales _____ 118	
• Relación de calidad _____ 118	
• Superficie y distribución _____ 118	
• Estética externa _____ 118	
• Estética interna _____ 118	
• Nombre _____ 118	
• Marca _____ 118	

**TALLER DE TRABAJO \_\_\_\_\_ 121**

<b>Los factores que aseguran el éxito de un producto inmobiliario. _____ 121</b>	
Factor suelo. _____ 121	
Factor rentabilidad. _____ 122	
Factor mercado/demanda. _____ 122	
Factor zona _____ 122	
Factor duración de promoción inmobiliaria. _____ 122	
Factor diseño del producto inmobiliario. _____ 122	
Factor financiación. _____ 122	
Factor planning de construcción. _____ 122	
Factor calidad de producto inmobiliario. _____ 123	
Factor precio _____ 123	

**Capítulo 5. Técnicas de marketing inmobiliario según el producto. \_\_\_\_\_ 124**

<b>1. Para producto residencial _____ 124</b>	
a. Demanda familiar _____ 125	
b. Demanda unipersonal _____ 126	
c. Segunda residencia _____ 126	
d. Tercera edad _____ 127	
e. Inversores _____ 128	
<b>2. Para oficinas, industrias y locales comerciales _____ 128</b>	
a. Producto industrial _____ 128	
b. Producto terciario (oficinas y locales) _____ 128	
c. Garajes y varios. _____ 129	



<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>130</b>
<b>¿Qué nos enseña un estudio previo de la demanda inmobiliaria?</b>	<b>130</b>
Motivaciones de los compradores inmobiliarios.	130
Características del producto inmobiliario.	130
Características de la demanda inmobiliaria.	131
<b>Capítulo 6. Los elementos que deciden la compra de una vivienda.</b>	<b>132</b>
<b>1. Introducción.</b>	<b>132</b>
<b>2. Primera residencia</b>	<b>133</b>
Ubicación	133
Precio	133
Calidades de la vivienda	133
Transporte público	135
Proximidad al lugar de trabajo o estudios de los miembros del hogar.	135
<b>3. Segunda residencia</b>	<b>135</b>
Ubicación	135
Precio	135
Calidades de la vivienda	135
Climatización	135
<b>Inversión.</b>	<b>136</b>
<b>4. Conclusión. La valoración de la postventa como imagen de marca.</b>	<b>137</b>
<b>Capítulo 7. La publicidad para dar a conocer el producto.</b>	<b>139</b>
<b>1. Introducción al ámbito publicitario.</b>	<b>139</b>
<b>2. Concentración en prensa.</b>	<b>141</b>
<b>3. Requisitos del anuncio en prensa.</b>	<b>141</b>
<b>4. La radio.</b>	<b>142</b>
<b>5. Requisitos de la cuña publicitaria en radio.</b>	<b>143</b>
<b>6. La visita, la clave de la venta.</b>	<b>144</b>
<b>7. El folleto.</b>	<b>144</b>
<b>8. Requisitos del folleto a entregar en la visita.</b>	<b>144</b>
<b>9. Las técnicas agresivas americanas.</b>	<b>145</b>
<b>10. La información por teléfono</b>	<b>146</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>149</b>
<b>Caso práctico. ¿Cómo diseñar un folleto informativo de una promoción inmobiliaria?</b>	<b>149</b>
<b>1. Los datos técnicos figuran en el estudio de viabilidad de la promoción inmobiliaria.</b>	<b>149</b>
<b>2. Preparación de la documentación para ser adjuntada en folleto informativo.</b>	<b>150</b>
Planos	150
Memoria de calidades.	150
Precios y condiciones de pago.	150
Documentación contractual y legal.	151
Diseño de la carpeta de presentación.	151
<b>TALLER DE TRABAJO.</b>	<b>153</b>
<b>¿Hay alguna estrategia infalible para vender inmuebles? No.</b>	<b>153</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>155</b>



Las claves de un buen anuncio de venta de vivienda. _____	155
1. La descripción de la vivienda. _____	155
2. La foto de calidad. _____	155
3. El vídeo inmobiliario. El detalle al que no llega la foto. _____	155
4. Las redes sociales. _____	156
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>157</b>
El Home Staging en el marketing inmobiliario. Diferencias entre el Home Staging y el interiorismo. _____	157
1. ¿Qué es el home Staging? _____	157
2. Origen del Home Staging. _____	158
3. Diferencias entre el Home Staging y el interiorismo. _____	158
4. Ventajas del Home Staging. _____	159
5. Técnicas Home Staging. _____	160
a. Resaltar los puntos fuertes y minimizar los puntos débiles de un inmueble. _____	160
b. Consejos del Home Staging. _____	161
6. ¿Por qué es mejor que lo haga un profesional de Home Staging? _____	162
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>164</b>
El dossier de ventas: la respuesta a todas las preguntas. _____	164
Dossier de información _____	164
Sobre la empresa. _____	164
Sobre la obra. _____	164
Sobre la oferta y la demanda. _____	164
Sobre la comercialización. _____	165
Sobre el producto. _____	165
Sobre la venta. _____	165
Fichas de venta inmobiliaria. _____	165
Postventa. _____	166
<b>PARTE CUARTA _____</b>	<b>167</b>
Marketing inmobiliario para comerciales. _____	167
<b>Capítulo 8. Técnicas de marketing inmobiliario en relaciones personales. ___</b>	<b>167</b>
1. La importancia del contacto personal. _____	167
2. El primer contacto: el decisivo. _____	169
3. No es caro: lo vale. _____	172
4. Una respuesta a cada "pero". _____	173
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>177</b>
Métodos de venta inmobiliaria para agentes inmobiliarios de la propiedad e intermediarios. _____	177
1. Método de comprensión del cliente inmobiliario. _____	177
a. Comprender al cliente inmobiliario identificando pros y contra. _____	177
b. Influir. _____	178
c. Match. _____	178
d. Actuar. _____	178
2. Modelo KANO _____	178
a. Los factores que diferencian un producto inmobiliario. _____	178



1. Factores lineales o normales. Las características de una marca inmobiliaria.	178
2. Factores indiferentes que no dan valor añadido al producto inmobiliario pero suponen un coste innecesario.	179
3. Factores imprescindibles o básicos para determinados clientes (ej. el golf en el turismo inmobiliario de lujo).	179
4. Factores de rechazo (los problemas de comunicación por el idioma con los clientes extranjeros: inseguridad y desconfianza).	179
<b>b. Categorías del modelo Kano.</b>	<b>179</b>
1. Calidad mínima requerida a un inmueble (Must be quality).	179
2. Calidad deseada (Performance).	179
3. Calidad atractiva o motivadora (Delighter).	180
4. Calidad indiferente (Indifferent).	180
5. Calidad unidimensional.	180
<b>3. Método SPIN o XEROX aplicado a la intermediación inmobiliaria.</b>	<b>180</b>
a. Situación. ¿Quién es el cliente inmobiliario y qué demanda?	181
b. Problema. El producto inmobiliario que ofrece resuelve el problema del cliente. ¡Escuche a su cliente antes de ofrecer nada!	181
c. Implicación. ¡Podríamos ayudarle con estos inmuebles!	181
d. Beneficio. El cliente inmobiliario descubre que este inmueble ofertado es la solución.	181
<b>4. Método "conozca a su cliente" inmobiliario. Know Your Customer (KYC).</b>	<b>182</b>
<b>5. Método AIDA en la intermediación inmobiliaria.</b>	<b>183</b>
a. Las fases que sigue un cliente en el proceso de decisión de compra.	183
b. Difícilmente se producirá una venta, si primero no se ha captado la atención del cliente.	183
c. Etapas del modelo AIDA en marketing y ventas.	183
1. Atención del cliente.	183
2. Interés	184
3. Deseo	184
4. Acción	185
5. La fidelización del cliente. El modelo NAICDASE.	185
d. El método AIDA en la estrategia de marketing digital inmobiliario.	186
e. Ejemplos prácticos del sistema AIDA en la intermediación inmobiliaria.	187
Atrae la atención del cliente/attention.	187
Generar un interés en el cliente/interest.	187
Convierte el interes en deseo/desire	187
Animar a actuar/action	187
<b>6. Métodos de corrección de errores. Satisfacer a los clientes inmobiliarios insatisfechos.</b>	<b>188</b>
Precio de la competencia.	188
No se ha cuidado al cliente inmobiliario.	188
Fallos del servicio de atención al cliente.	188
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>190</b>
<b>Software inmobiliario, una solución al problema. Software CRM (Customer Relationship Management) en la intermediación inmobiliaria.</b>	<b>190</b>
<b>1. Qué es CRM: Customer Relationship Management y Software CRM en la intermediación inmobiliaria.</b>	<b>190</b>
<b>2. ¿Para qué sirve un Software CRM inmobiliario?</b>	<b>190</b>
<b>3. Características de un CRM inmobiliario.</b>	<b>191</b>
<b>4. Clase de CRM inmobiliario.</b>	<b>191</b>
CRM Operativo	191
CRM Analítico	191
CRM Colaborativo	192
<b>5. Ventajas y Beneficios de un sistema CRM inmobiliario.</b>	<b>192</b>
<b>TALLER DE TRABAJO.</b>	<b>193</b>



Guía de conversación en marketing inmobiliario telefónico. _____	193
Comprador: Al contado _____	196
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>198</b>
Check-list de los pasos a seguir en el proceso de venta. _____	198
1. Aspectos generales de la actividad comercial inmobiliaria. _____	198
2. ¿Qué decir en la primera visita del cliente? _____	202
3. El momento del "sí compro". _____	203
<b>Capítulo 9. El Piso piloto: la clave del éxito. _____</b>	<b>206</b>
1. ¿Por qué es tan decisivo el piso piloto? _____	206
2. ¿Por qué el piso piloto no puede ser la oficina de venta? _____	212
3. Oficinas centrales de venta. _____	213
4. Oficinas periféricas de ventas. _____	213
5. Oficinas móviles de venta. _____	213
<b>Capítulo 10. Estructuración por fases de aproximación del cliente en la venta inmobiliaria: claves para el éxito. _____</b>	<b>215</b>
1. La visita o presentación de la oferta inmobiliaria. _____	217
2. ¿Cómo efectuar la oferta _____	218
3. Tratamiento de las objeciones. _____	218
4. Remate de la venta y seguimiento del cliente. _____	219
5. Conclusiones _____	222
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>224</b>
Argumentos de venta _____	224
<b>Capítulo 11. La postventa. Entrega de viviendas y servicio al cliente: imagen de marca. _____</b>	<b>227</b>
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>230</b>
El servicio postventa inmobiliario _____	230
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>231</b>
La postventa inmobiliaria, la gran asignatura pendiente. _____	231
<b>Capítulo 12. La fidelización del cliente. _____</b>	<b>233</b>
1. Vale más un cliente que una venta. _____	233
2. La fidelización según se la clase de promotora. _____	234
3. Ahorre de costes de comercialización. _____	236
4. Vender otros productos a los mismos clientes. _____	237
5. Indicadores de satisfacción y mercado. _____	237
6. Aumentar el valor añadido día a día. _____	238
<b>Capítulo 13. El marketing en la promoción en comunidad y cooperativa. ____</b>	<b>240</b>
1. Introducción. _____	240
2. ¿Por qué se vende mal y con margen de beneficio, frente a la gran demanda? ____	240
3. Cuando el ahorro no vence las dudas del futuro comunero. _____	241



<b>4. El perfil de la demanda. Gran ciudad: cooperativa. Mediana: comunidad.</b>	<b>244</b>
<b>5. Ventajas e inconvenientes de las cooperativas y comunidades.</b>	<b>246</b>
<b>Capítulo 14. Consejos finales y resumen de conceptos.</b>	<b>249</b>
Factores de compra	249
Lista de espera	249
Canales de venta	249
Clientes vendedores	250
Oficina de venta in situ	250
Piso Piloto	250
Vendedor competente consciente	250
Formación	250
Control de calidad	250
Horarios	251
Atención telefónica	251
Informarse de las necesidades	251
Venta en grupo	251
Precio	251
Seguimiento	251
La primera visita	252
Publicidad	252
Costes de comercialización	252
Honorarios de vendedores	253
Plan de medios	253
Control de resultados	253
Ratio de ventas	253
Posventa	253
Atención	253
Expectativas	254
SAT	254
Proceso burocrático-técnico	254
Fidelizar clientes	254
Fichero de clientes	254
Objetivo cero en insatisfacción	254
Entrega de llaves	255
Formulario de entrega de llaves	255
Incidencia	255
Manual de instrucciones	255
Estatutos reguladores de la comunidad de propietarios	255
Rectificación de servicio	255
Control del grado de satisfacción final del cliente	255
Interrelación del SAT con otros departamentos	255
Las responsabilidades del SAT	256
Revisión anticipada de la vivienda	256
Tratamiento de post-venta	256
Percepción final del cliente	256
<b>CHECK-LIST</b>	<b>258</b>
<b>Desarrollar un programa de mejora de comercialización inmobiliaria.</b>	<b>258</b>
<b>1. Venta por objetivos.</b>	<b>258</b>
<b>2. Estructurar la venta. Decisión de venta personal.</b>	<b>258</b>
<b>3. Prospección de Clientes y técnicas de fidelización.</b>	<b>258</b>
<b>4. Técnicas de venta inmobiliaria.</b>	<b>259</b>
<b>5. Negociación y cierre en venta inmobiliaria.</b>	<b>260</b>
<b>PARTE QUINTA.</b>	<b>261</b>



Publicidad en la compraventa de inmuebles. Reglas a respetar por el promotor	261
<b>Capítulo 15. Publicidad en la compraventa de inmuebles.</b>	<b>261</b>
1. Reglas publicitarias a respetar por el promotor	261
2. ¿Qué información es ilícita?	262
3. Medidas de protección que la normativa de consumidores y usuarios prevé para el comprador de vivienda.	262
4. Los anuncios, panfletos y en general todo folleto publicitario	266
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>268</b>
Los jueces ya han dicho mucho de los "folletos".	268
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>271</b>
Cuidado con los plazos de entrega que los jueces ya han dado disgustos serios.	271
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>277</b>
El régimen de las cantidades entregadas a cuenta de vivienda	277
Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (disposición final tercera) que deroga la Ley 57/1968.	277
<b>CHECK-LIST</b>	<b>289</b>
Principales estrategias de comercialización y marketing inmobiliario para llegar al cliente nacional y extranjero.	289
Análisis de las mejores herramientas de marketing para la promoción y ventas de los diferentes productos inmobiliarios turísticos.	289
Métodos que pueden utilizarse para fijar el precio de venta.	289
¿Cómo analizar los datos de mercado?: estudiar la oferta y demanda.	289
Actuales técnicas de investigación de mercado como base de la promoción y del proyecto con el fin de enfocar cada promoción al tipo de cliente.	289
¿Cómo establecer el mejor plan de Marketing y comunicación para captar y fidelizar clientes?	289
¿Qué debemos conocer sobre el usuario final y sus necesidades?	289
Canales de distribución	289
Servicio postventa	289
Formulas para llegar al público objetivo: comprador nacional y extranjero.	289
¿Cuáles son sus motivaciones al comprar y que demandan diferencias?	289
<b>PARTE SEXTA.</b>	<b>290</b>
Investigación del mercado inmobiliario	290
<b>Capítulo 16. Investigación del mercado inmobiliario</b>	<b>290</b>
1. Introducción: Una nueva actividad.	290
a. El porcentaje de intención de compra de la vivienda familiar.	291
b. La falta de adecuación de la oferta a las necesidades y posibilidades de esta demanda.	291
2. Los sistemas de información en el mercado inmobiliario	291
a. Información e investigación del mercado inmobiliario.	291
b. Datos fiables y objetivos.	292
c. Fuentes internas y externas de investigación del mercado inmobiliario.	292
3. La identificación de segmentos y la selección de públicos objetivos.	293



a. La estrategia comercial como fruto del estudio de marketing inmobiliario. _____	294
b. Siempre a corto y medio plazo en el mercado inmobiliario. _____	294
c. Estadística de la demanda inmobiliaria más análisis cualitativo de resultados. _____	294
d. La elección del solar clave en el estudio de marketing inmobiliario. _____	294
<b>4. Estudio de la oferta inmobiliaria. _____</b>	<b>295</b>
a. El estudio del mercado inmobiliario y el análisis de la competencia. _____	295
b. Clarificar la información que se necesita: tipología, plazo de entrega, precio, etc. _____	296
c. Estudio de la competencia. Simulación de compras y comparativas. _____	296
1. Superficie del producto inmobiliario. _____	296
2. Ritmo de ventas de la competencia. _____	297
3. Fechas de entrega. _____	297
<b>5. Previsión de la demanda en el mercado inmobiliario _____</b>	<b>298</b>
a. Conocer la demanda inmobiliaria. _____	298
b. El "universo" o muestra representativa. _____	298
<b>6. Clases de encuestas. El muestreo. _____</b>	<b>299</b>
a. Encuesta online y postal. _____	299
b. Encuesta telefónica _____	299
c. Encuesta personal. _____	299
d. El tamaño de la muestra. _____	300
e. El cuestionario. _____	300
<b>7. Las listas de espera como fuente de información de la demanda inmobiliaria real. 302</b>	
<b>8. Resultados de marketing _____</b>	<b>303</b>
a. Información del grado de cumplimiento de los objetivos durante la comercialización. ____	303
b. Descubrir los puntos fuertes de la promoción inmobiliaria para resaltarlos. _____	304
d. Valoración de la estrategia de comunicación. _____	304
e. Estudio de las fichas cliente elaboradas por los vendedores. _____	304
f. Control resumen de todas las visitas del mes. _____	304
<b>9. Anticiparse a los movimientos cíclicos del mercado. _____</b>	<b>305</b>
a. Análisis del mercado de los consumidores. Comportamiento del comprador. _____	305
b. Edad y nivel económico. _____	305
c. Ciclos económicos. _____	306
<b>Capítulo 17. El comprador y la oferta _____</b>	<b>308</b>
<b>A. Clases de demanda en función de la necesidad. _____</b>	<b>308</b>
1. Primera demanda. _____	308
2. Demanda familiar. _____	308
3. Demanda de tercera edad. _____	309
4. Residencial. _____	309
<b>B. Clases de demanda según el colectivo. _____</b>	<b>309</b>
1. Familiar. _____	309
2. Demanda unipersonal. _____	310
3. Segunda residencia. _____	311
4. Tercera edad. _____	311
5. Inversores. _____	312
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>313</b>
<b>¿Cómo garantizar el éxito en la promoción inmobiliaria _____</b>	<b>313</b>
1. Como enfocar la oferta a la demanda _____	313
2. Factores diferenciadores de la demanda inmobiliaria: una decisión de grupo	



familiar. _____	315
3. Prever el tipo de comprador que se interesará en nuestro producto. _____	317
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>320</b>
<b>Técnicas de programación y previsión de ventas inmobiliarias. _____</b>	<b>320</b>
<b>1. Previsiones de ventas inmobiliarias. _____</b>	<b>320</b>
Estudio de las ventas anteriores de productos inmobiliarios similares. _____	320
Estudio de los indicadores generales de la actividad económica. _____	320
Estudio del mercado potencial. (Estudio de demanda). _____	320
Estudio de la oferta actual en la zona sobre la que vamos a incidir. _____	320
Estudio de la situación general de las ventas de la competencia. _____	320
<b>2. Indicadores de política comercial inmobiliaria. _____</b>	<b>320</b>
a. Población _____	321
b. Capacidad económica. _____	321
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>323</b>
<b>Investigación y estudios de mercado inmobiliario. _____</b>	<b>323</b>
<b>1. Estudios de mercado de oferta y demanda, cualitativos y cuantitativos. _____</b>	<b>323</b>
<b>2. Categorías de estudios de mercado inmobiliarios. _____</b>	<b>325</b>
a. Investigación de productos y servicios _____	325
b. Investigación del mercado _____	325
c. Investigación de las ventas _____	325
d. Investigación de la publicidad. _____	326
<b>3. Fases de la investigación del mercado inmobiliario. _____</b>	<b>327</b>
a. Definición precisa del problema inmobiliario a investigar. _____	328
b. Desarrollar el mejor procedimiento para obtener la información inmobiliaria. _____	328
c. Localizar la información inmobiliaria que necesitamos. _____	329
d. Precisar las técnicas de recogida de información inmobiliaria. _____	329
e. La interpretación de los datos inmobiliarios obtenido. _____	332
f. Resumen e informe con los resultados inmobiliarios. Informe para la dirección. Informe técnico. Informe sobre datos obtenidos. Informe persuasivo. _____	333
<b>4. Partes del informe del mercado inmobiliario. _____</b>	<b>333</b>
El informe técnico. _____	334
El informe persuasivo para el gran público. _____	334
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>337</b>
<b>Los informes del Observatorio de vivienda y suelo del Ministerio de Fomento _____</b>	<b>337</b>
<b>1. Actividad de la construcción y de la promoción residencial. _____</b>	<b>337</b>
<b>2. Mercado de la vivienda. Precios y transacciones. _____</b>	<b>337</b>
<b>3. Mercado del suelo. Precios y transacciones. _____</b>	<b>337</b>
<b>4. Rehabilitación. _____</b>	<b>337</b>
<b>5. Alquiler de vivienda. _____</b>	<b>337</b>
<b>6. Financiación y acceso a la vivienda. _____</b>	<b>337</b>
<b>7. Créditos dudosos y lanzamientos. _____</b>	<b>337</b>
<b>8. Sector de la construcción. _____</b>	<b>337</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>393</b>
<b>Modelo de estudio de demanda de vivienda _____</b>	<b>393</b>
SISTEMÁTICA _____	394
Contenido _____	394
Actividad edificatoria general: _____	394



Cuantificación del mercado en número de promociones, número de viviendas en venta inicial y por vender. _____	394
Análisis y segmentación de la muestra: _____	394
Análisis del producto. _____	394
Análisis de los precios. _____	394
Análisis de comercialización y dinámica de ventas. _____	394
Análisis de financiación. _____	394
Ficha, fotografía y documentación comercial de las promociones. _____	394
Plano de localización de las promociones. _____	394
Cuadros tabulados de precios y características de comercialización y calidades _____	394
<b>ÍNDICE DE ENCUESTA</b> _____	394
1- Preliminares _____	394
Referente a la necesidad del estudio de demanda de vivienda _____	394
Objetivos del estudio de necesidad de vivienda de protección pública _____	394
Metodología empleada _____	394
2- Fuentes de información directa _____	394
Descripción de la encuesta realizada _____	394
Encuesta tipo _____	394
Resultados encuesta _____	394
Participación _____	394
Tablas resumen de resultados de la encuesta _____	394
Tabla de resultados de cada encuesta _____	394
Gráficos y comentarios de los resultados de la encuesta _____	395
Interpretación de los resultados de la encuesta _____	395
Conclusiones de la encuesta _____	395
3- fuentes de información indirectas _____	395
Análisis sociodemográfico de la localidad _____	395
Estudio poblacional _____	395
Construcción _____	395
El turismo residencial _____	395
4- conclusiones estudio de demanda _____	395
<b>PARTE SÉPTIMA</b> _____	<b>454</b>
<b>Estudios de mercado inmobiliario.</b> _____	<b>454</b>
<b>Capítulo 18. El difícil acceso a la información inmobiliaria.</b> _____	<b>454</b>
<b>1. Ineficiencia informativa del mercado inmobiliario.</b> _____	<b>454</b>
<b>2. Factores microeconómicos que influyen en la oferta y demanda de activos inmobiliarios.</b> _____	<b>456</b>
a. Factores que influyen en la demanda inmobiliaria. _____	456
• las características constructivas _____	456
• características de la propiedad _____	456
• características de localización. _____	456
b. Factores que influyen en la oferta inmobiliaria. _____	457
1. Aversión al riesgo y a la venta con minusvalías _____	457
2. Análisis del mercado de ocupación de inmuebles destinados a actividades económicas, primas de riesgo por el riesgo en los flujos de caja y valoraciones del mercado inmobiliario. _____	459
<b>3. Metodología de investigación del mercado inmobiliario.</b> _____	<b>459</b>
a. Modelos de investigación del ciclo inmobiliario. _____	459
b. Datos a investigar: nº de vivienda, ratio precio/vivienda/renta, financiación, etc. _____	460
<b>Capítulo 19. Estudios de mercado inmobiliario.</b> _____	<b>461</b>
<b>1. Análisis del mercado: oferta y demanda.</b> _____	<b>461</b>
Los estudios de mercado. Análisis de la oferta y la demanda. _____	461
Estudio de la oferta. Estudio de la competencia. _____	461
Estudio de la demanda. _____	461
Estudios de mercado. Departamento comercial/de márketing. _____	461
Producto inmobiliario que demanda el mercado. _____	461



<b>2. ¿Qué es un estudio de mercado inmobiliario?</b>	<b>462</b>
a. Utilidad del estudio de mercado inmobiliario.	462
b. Tipos de estudio de mercado inmobiliario.	462
➤ Estudio de viabilidad comercial inmobiliaria.	463
➤ Estudio de aprovechamiento urbanístico.	463
➤ Estudio económico-financiero de los ritmos de venta inmobiliarios.	463
c. Objetivos de los estudios de mercado inmobiliario.	463
d. ¿Son fiables los estudios de mercado inmobiliarios?	463
1. Censo, tipo de estadística y encuesta.	464
2. Indicadores de tendencias inmobiliarias.	464
<b>3. Estrategia inversora en función del producto inmobiliario.</b>	<b>464</b>
<b>4. ¿Es vendible el producto que se puede promover? Diseño del producto inmobiliario.</b>	<b>465</b>
Diseño óptimo del producto inmobiliario: adecuar el estudio técnico y comercial a las posibilidades del promotor inmobiliario.	465
<b>5. ¿Por cuánto se puede vender?</b>	<b>466</b>
<b>Capítulo 20. Estudios de mercado inmobiliario.</b>	<b>468</b>
<b>1. ¿Qué es un estudio de mercado inmobiliario? Una radiografía del mercado inmobiliario de una zona.</b>	<b>468</b>
<b>2. ¿Para qué sirve un estudio de mercado inmobiliario?</b>	<b>468</b>
<b>3. ¿Quién está interesado en comprar un inmueble en esa zona?</b>	<b>468</b>
a. Análisis socioeconómico de la demanda inmobiliaria (target group).	469
b. Análisis estratégico de la competencia inmobiliaria de la zona.	470
<b>4. Ya sabemos quien está interesado, ahora vamos a segmentarlo por edades, capacidad financiera, etc.</b>	<b>470</b>
<b>5. Al promotor inmobiliario le interesa conocer el "nicho de mercado".</b>	<b>471</b>
<b>6. Fases de elaboración de un estudio de mercado inmobiliario.</b>	<b>472</b>
a. Fase de lanzamiento.	472
Pruebas de concepto inmobiliario.	472
Pruebas del producto inmobiliario.	472
Expectativas del consumidor inmobiliario.	472
Investigación de estrategia publicitaria.	473
Pruebas de seguimiento del proyecto inmobiliario.	473
b. Fase intermedia.	473
c. Fase final de seguimiento.	473
<b>7. Metodología del proyecto inmobiliario.</b>	<b>474</b>
a. Definición del tipo de estudio de mercado inmobiliario a realizar.	474
b. Análisis previo de la situación inmobiliaria actual.	475
c. Análisis DAFO.	475
Debilidades.	476
Amenazas.	476
Fortalezas.	476
Oportunidades.	477
d. Definición de objetivos.	477
e. Fuentes de información disponibles.	477
f. Elección de la muestra.	477
g. Elección de técnicas (cuantitativas, cualitativas)	477
h. Recogida y elaboración de datos.	478
i. Interpretación de datos.	478
j. Elaboración y presentación del informe final.	478
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>479</b>
<b>Técnicas y fuentes de información para la elaboración de su estudio de mercado</b>	



<b>inmobiliario en función de la procedencia de los datos y la tipología de la información.</b>	<b>479</b>
<b>1. Según la procedencia de los datos.</b>	<b>479</b>
a. Fuentes primarias.	479
b. Fuentes secundarias.	480
<b>2. Según la tipología de la información inmobiliaria a obtener.</b>	<b>482</b>
a. Técnicas cuantitativas.	482
Encuestas.	483
Elección de la muestra.	483
Paneles.	483
b. Técnicas cualitativas.	483
Observación directa.	484
Entrevista en profundidad.	485
Reuniones en grupo.	485
<b>CHECK-LIST</b>	<b>488</b>
<b>Desarrollar estudio de mercado en base a los siguientes puntos:</b>	<b>488</b>
Análisis general del mercado inmobiliario.	488
Datos generales del área de estudio.	488
Información general.	488
Datos de la población.	488
Geografía municipal.	488
Accesos por carretera.	488
Accesos por transporte público.	488
Información socioeconómica. Estadísticas y tendencias.	488
Segmentación por zonas.	488
Análisis de viviendas de segunda mano y mercado de obra nueva. Datos de las promociones existentes a la venta y conclusiones.	488
Condiciones hipotecarias que ofrecen los bancos.	489
Hipótesis del perfil del cliente.	489
DAFO comercial	489
Fortalezas	489
Oportunidades	490
Amenazas	490
Análisis y evaluación de riesgos.	490
<b>PARTE OCTAVA</b>	<b>492</b>
<b>Casos prácticos sobre elaboración de estudios de mercado inmobiliario.</b>	<b>492</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>492</b>
<b>Fuentes de información de un estudio de mercado inmobiliario a efectos de localización y análisis de titularidades.</b>	<b>492</b>
<b>1. Expedientes municipales de licencias de obras</b>	<b>492</b>
Información que vamos a obtener:	493
• memoria explicativa del tipo de obra	493
• plano de localización del solar	493
• planos de edificación –plantas, alzados, secciones, cimientos y saneamiento, etc.–	493
• presupuesto de ejecución material	493
• informes de los correspondientes técnicos municipales	493
<b>2. Sistemas de geografía catastral. Sistemas de Información Geográfica (SIG) y Google maps.</b>	<b>493</b>
Ventajas de los Sistemas de Información Geográfica (SIG)	494
• cartografía	494
• mapas	494
• datos de promotor, situación, número de viviendas, año y calificación del tipo de viviendas.	494
• datos urbanísticos.	494



<b>3. Cálculo de edificabilidad en función de la superficie de los solares.</b>	<b>495</b>
a. Precauciones con los datos de superficie en bruto. Computar cesiones en zonas nuevas.	495
b. En caso de edificios, destino de plantas bajas.	496
c. Tipología edificatoria, la morfología de edificación y tipo de promotores.	496
d. Datos urbanísticos de las fichas municipales.	496
e. Cambios urbanísticos que hacen más rentable la sustitución de edificios antiguos por nuevos.	497
<b>4. Comprobar titularidades en base a Catastro y Registro de la Propiedad.</b>	<b>497</b>
<b>5. Anuncios en internet.</b>	<b>501</b>
<b>6. Entrevistas.</b>	<b>501</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>503</b>
<b>Esquemas.</b>	<b>503</b>
¿Cómo calcular la demanda del mercado inmobiliario? Fórmula de cálculo.	503
Clasificación y segmentación del mercado inmobiliario.	503
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>513</b>
<b>Esquemas.</b>	<b>513</b>
Investigación del mercado inmobiliario.	513
Comprender las necesidades de los consumidores como objetivo de una investigación de mercado inmobiliario.	513
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>528</b>
<b>Esquemas.</b>	<b>528</b>
Técnicas de investigación del mercado inmobiliario.	528
Técnica para elaborar pronósticos inmobiliarios.	528
Metodologías cuantitativas y cualitativas de los estudios de mercado.	528
Fases del proceso de una investigación de mercado.	528
Encuestas inmobiliarias.	528
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>534</b>
<b>Modelo y esquemas de un estudio de mercado para una promoción inmobiliaria.</b>	<b>534</b>
Situación de la promoción.	534
Tablas de promociones y promotores de la zona.	534
Ofertas inicial y actual para promociones.	534
Ofertas inicial y actual en base a tipologías.	534
Comparativa con promociones de la zona (ofertas iniciales y de ventas por tipologías).	534
Cuadros y gráficos de superficies.	534
Precios homogeneizados.	534
Precios unitarios.	534
Distribución de las ventas.	534
Calidades.	534
Fichas de promoción.	534
Modelo de encuesta.	534
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>548</b>
<b>Metodología estadística de un estudio de mercado inmobiliario. Método hedónico.</b>	
Caso aplicado a la evolución de precios de una ciudad española.	548
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>569</b>
<b>Estudio de mercado inmobiliario de una gran ciudad española enfocado a la tipología de usuarios de oficinas para inversores extranjeros.</b>	<b>569</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>576</b>
<b>Estudio de mercado inmobiliario de una gran ciudad española zonificando las áreas de oficinas para inversores extranjeros.</b>	<b>576</b>



## **TALLER DE TRABAJO \_\_\_\_\_ 583**

**Estudio de mercado de gran capital con análisis de suelo disponible por zonas y barrios. Destinado a gran inversión extranjera inmobiliaria. \_\_\_\_\_ 583**

## **TALLER DE TRABAJO \_\_\_\_\_ 590**

**Estudio de mercado inmobiliario regional de organismo público. \_\_\_\_\_ 590**

**1. Ámbito del informe. Marco normativo y coordinación \_\_\_\_\_ 590**

**2. Metodología, análisis y conclusiones del informe del mercado inmobiliario. \_\_\_\_ 590**

**3. Ámbito de estudio. \_\_\_\_\_ 590**

**4. Fuentes (registro, catastro, datos notariales, portales de internet, información APIs, anuncios en general). \_\_\_\_\_ 590**

**5. Periodo del estudio. \_\_\_\_\_ 590**

## **TALLER DE TRABAJO \_\_\_\_\_ 728**

**Modelo de estudio de mercado inmobiliario a efectos catastrales. \_\_\_\_\_ 728**

Análisis y conclusiones de los estudios de mercado inmobiliario que han servido de base para la redacción de la ponencia de valores. \_\_\_\_\_ 729

Aplicación de los estudios realizados a un número suficiente de fincas, al objeto de comprobar la relación de los valores catastrales con los valores de mercado. \_\_\_\_\_ 729

Datos Territoriales municipales. \_\_\_\_\_ 729

Situación socio-Económica \_\_\_\_\_ 729

Características principales de la dinámica demográfica del municipio. \_\_\_\_\_ 729

Datos Inmobiliarios (evolución del número de inmuebles y tasa de crecimiento medio en los últimos cinco años). \_\_\_\_\_ 729

Porcentaje de bienes inmuebles urbanos por uso (almacén-estacionamiento comercial, industrial, otros usos, residencial y suelo vacante). \_\_\_\_\_ 729

Datos de Mercado. \_\_\_\_\_ 729

Oferta del mercado de obra nueva y segunda mano en todos los segmentos inmobiliarios. 729

Descargas masivas de información de portales de Internet, datos de valores de tasación de observatorio catastral de mercado, OCMI y valores declarados de transmisiones, proporcionados por los notarios y registradores. \_\_\_\_\_ 729

Datos de tasación y valor declarado en escritura. \_\_\_\_\_ 729

Estudio de la oferta inmobiliaria de ámbito municipal. \_\_\_\_\_ 729

Expectativas de desarrollo inmobiliario conforme al planeamiento urbanístico. \_\_\_\_\_ 729

Detalle en función de suelo industrial (polígonos), suelo residencial, suelo de uso exclusivo comercial, plazas de garaje y aparcamientos, etc.). \_\_\_\_\_ 729

## **TALLER DE TRABAJO \_\_\_\_\_ 756**

**El estudio de absorción inmobiliaria como parte del estudio de mercado inmobiliario. \_\_\_\_\_ 756**

**1. ¿Qué es el estudio de absorción inmobiliaria? \_\_\_\_\_ 756**

**2. Precaución con los estudios de absorción inmobiliaria: se refieren al pasado. \_\_\_\_ 756**

**3. Ejemplo de informe en el que se analizan los tiempos medios de absorción de suelo finalista por ciudades y regiones. \_\_\_\_\_ 756**

**4. Ejemplo de informe de absorción neta de oficinas en zona prime en relación a la salida al mercado de nueva oferta. \_\_\_\_\_ 804**

## **TALLER DE TRABAJO \_\_\_\_\_ 830**

**Ejemplo de Estudio de Mercado para una promoción inmobiliaria residencial. \_\_\_\_ 830**

**1. Productos y Precios \_\_\_\_\_ 830**

• Estudios de oferta \_\_\_\_\_ 830

– Identificación y cuantificación \_\_\_\_\_ 830



- Programas, superficies y precios _____	830
- Ventas, ratios y matrices de posicionamiento _____	830
- Calidades _____	830
- El trabajo de campo _____	830
• Estudios de demanda _____	830

<b>2. Tabla con la muestra considerada. Promoción inmobiliaria/promotora/situación/todo vendido/lista de espera/en venta. _____</b>	<b>831</b>
Oferta inicial por promociones _____	831
Oferta inicial por tipologías _____	831
Oferta actual por promociones _____	831
Oferta actual por tipologías _____	831
Comparativo oferta inicial y ventas _____	831
Precios venta mínimo/medio/máximo _____	831
Precios unitarios € / m2 _____	831
Distribución de las ventas _____	831
Media actual por promoción _____	831
Meses vendiendo _____	831
Viviendas vendidas _____	831
Ritmo de ventas _____	831
Ritmo relativo _____	831
Posicionamiento _____	831
Matriz de posicionamiento uds/mes y precio/m2 _____	831
Calidades _____	831
Resumen de comercialización _____	831

## **TALLER DE TRABAJO \_\_\_\_\_ 852**

### **Estudio de mercado residencial de un barrio de una gran ciudad. \_\_\_\_\_ 852**

#### **1. Caracterización del ámbito \_\_\_\_\_ 853**

#### **2. Tipología de zonas \_\_\_\_\_ 853**

Zonas urbanas céntricas _____	853
Superficie _____	853
Población _____	853
Densidad (Hab./Ha.) _____	853

#### **3. Datos socioeconómicos. Población extranjera. Procedencia población extranjera. Pirámide de población. Nivel de estudios. Estado civil. Tasa de actividad. \_\_\_\_\_ 853**

#### **4. Usos por número de inmuebles \_\_\_\_\_ 853**

#### **5. El número total de inmuebles en el ámbito y porcentaje de uso residencial. \_\_\_\_\_ 853**

#### **6. Inmuebles por año de construcción. \_\_\_\_\_ 853**

#### **7. Inmuebles por ubicación en planta. \_\_\_\_\_ 853**

#### **8. Datos de oferta/demanda. \_\_\_\_\_ 853**

Oferta de compra-venta. _____	853
Oferta por tipología _____	853
Oferta por rango de superficie _____	853
Oferta por rango de precios _____	853
Oferta por tipología _____	853
Demanda por número de dormitorios _____	853
Demanda por rango de precios _____	853

#### **9. Alquileres. Valor unitario en alquiler \_\_\_\_\_ 853**

#### **10. La rentabilidad bruta media (Gross yield) \_\_\_\_\_ 853**



## ¿QUÉ APRENDERÁ?



- **Diseño y presentación del producto inmobiliario.**
- **Departamento de marketing de una promotora inmobiliaria.**
- **Plan de Marketing y marketing mix (producto inmobiliario demandado, precio, publicidad).**
- **Técnicas de marketing inmobiliario según el producto.**
- **Técnicas de marketing inmobiliario en relaciones personales.**
- **La fidelización del cliente.**
- **El marketing en la promoción inmobiliaria en comunidad y cooperativa.**
- **Investigación del mercado inmobiliario**



## PARTE PRIMERA

*El marketing inmobiliario y la creación del producto inmobiliario.*

### Capítulo 1. El producto inmobiliario atendiendo a la demanda.

