



EL PROPERTY MANAGEMENT ANTE EL IMPACTO DEL COVID



- 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.

14 de octubre de 2020

[PROPERTY MANAGEMENT.](#)

[GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO.](#) [+ Formularios](#)

- MGVM, compañía referente europea en Property Management, ha publicado el informe correspondiente al cierre del mes de septiembre sobre la incidencia del COVID-19 en sus activos inmobiliarios.

A septiembre, la deuda en Retail sigue creciendo, y al contrario a la estabilización que se percibió en junio (a una tasa menor vs mayo), se ha vuelto a incrementar en el último trimestre. En algunos casos, y debido a que las afluencias y las ventas no han mejorado considerablemente, algunos operadores han reactivado nuevas reclamaciones de bonificaciones, que les permitan adaptar la renta a la evolución del negocio. Hasta que no cierren acuerdos que les permitan hacer frente a las rentas, no se saldará o renegociará la deuda. El efecto es mayor en aquellos centros comerciales donde la restauración tiene mayor presencia o en los operadores de Ocio como gimnasios y cines. Algunos arrendatarios han cerrado sus negocios sin saldar la deuda.

En cuanto al sector oficinas, el incremento de la deuda es menor pero se sigue produciendo, y se están cerrando acuerdos a largo plazo con los inquilinos para retrasar el pago o marcar planes de pago a largo plazo. En el sector hotelero, se está tratando de llegar a acuerdos para pagar las rentas a largo plazo incluso hasta 2023. Los acuerdos iniciales que se alcanzaron tras el fin del estado de alarma, han resultado insuficientes ante la falta de turistas y de viajes de negocios. La incertidumbre actual con la nueva ola del Covid-19 y la poca perspectiva de normalización en la movilidad en el corto plazo, no prevén una

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



mejora de la morosidad. Veremos como afectan las nuevas restricciones a la movilidad y el aforo, pero puede derivar en una caída del consumo y una menor afluencia a los espacios de ocio. Algunas sentencias han sido favorables a las peticiones de los operadores frente a sus propiedades, lo que podría animar a otros a reclamar lo mismo por la vía judicial.

MGVM, compañía referente europea en Property Management, ha publicado el informe correspondiente al cierre del mes de septiembre sobre la incidencia del COVID-19 en sus activos inmobiliarios. Este informe señala, entre otros datos, que la afluencia a centros comerciales, en comparación con el mes de septiembre de 2019, ha supuesto un descenso del 40,05%. En concreto, la afluencia entre semana ha sido aceptable e incluso equiparable a las cifras de 2019, produciéndose sin embargo una caída significativa durante los fines de semana. Este último estudio indica que prácticamente la totalidad de las actividades y los operadores que conforman los centros comerciales han permanecido abiertos y operando con normalidad, cumpliendo las limitaciones de aforo impuestas por las diferentes Comunidades Autónomas. De hecho, sobre el total de Superficie Bruta Alquilable (SBA), solo el 10% de la superficie destinada a ocio y el 5% a restauración se mantuvieron cerradas, aunque se esperan aperturas antes de que finalice el año.

A pesar de esto último, Elisa Navarro, directora general de MVGM en España, invita a la cautela: "La perspectiva de cara a final de año va a venir condicionada por la evolución del virus y las restricciones que sigan imponiendo las autoridades sanitarias".

También se ha observado un descenso de la afluencia en los centros comerciales, lo que no ha repercutido en el nivel de ventas, tal y como explica Elisa Navarro: "las ventas se han recuperado a mejor ritmo, ya que estas se realizan de manera mucho más certera. El cliente acude al centro a comprar de manera individual o en pareja, y no ya en familia como era habitual en los centros comerciales".

IT, SEGUROS Y CONSULTORÍA: ACTIVIDADES QUE MÁS HAN OPTADO POR EL TELETRABAJO

El informe también dedica parte de su estudio a la actividad en las oficinas, destacando que durante el mes de septiembre la mayoría de los edificios han permanecido abiertos y el teletrabajo se ha mantenido como la opción elegida por un gran número de empresas. Las principales actividades que han optado por el trabajo a distancia han sido IT, seguros y consultoría.

Durante el mes de septiembre, el porcentaje de empleados que ha teletrabajado en las principales ciudades de España, Madrid y Barcelona, se sitúa en un 70,8% y un 73,3%, respectivamente. Aun así, más del 89% de las oficinas que gestiona la compañía en Madrid y Barcelona han permanecido abiertas.



REACTIVACIÓN DEL SECTOR LOGÍSTICO, TENDENCIA HASTA FINAL DE AÑO

El informe de MVGM destaca que el sector logístico se ha convertido en los últimos tiempos en uno de los sectores de mayor crecimiento e interés entre los inversores. Los principales factores que han propiciado el potenciamiento de este sector han sido el auge del comercio on-line y el aumento de la demanda durante el primer semestre del año.

La alteración de las cadenas de suministro durante la crisis ha dificultado la entrega de productos a tiempo, lo que está impulsando la demanda de espacio logístico en los lugares más cercanos a los principales mercados de consumo. Estas ubicaciones, que podemos denominar de última milla, corresponden a nuevos espacios cerca de los principales núcleos urbanos y que se caracterizan por un número elevado de muelles y grandes zonas de aparcamiento.

En el tercer trimestre se han empezado a reactivar las operaciones de inversión que se habían paralizado durante los meses de confinamiento, esperándose que continúe esta tendencia para el último trimestre del año.



COVID-19 IMPACTO EN PROPERTY MANAGEMENT

Octubre 2020





Estimado Cliente,

Tal y como venimos haciendo en estos últimos meses, queremos compartir con vosotros el análisis y conclusiones en relación a la evolución de la pandemia y su impacto en el sector inmobiliario.

Desde el fin del estado de alarma, las Comunidades Autónomas son las responsables de definir las medidas de actuación en cada uno de los territorios, sin embargo, debido al aumento de casos, a partir del 1 de octubre de 2020 se aplica la Declaración de Actuaciones Coordinadas en Salud Pública, donde se establece que las comunidades autónomas deberán adoptar, al menos, las medidas en los municipios de más de 100.000 habitantes que formen parte de su territorio cuando concurren ciertos criterios. Las medidas constituyen un mínimo a aplicar por las comunidades autónomas, sin perjuicio de otras medidas que estas puedan aplicar en ejercicio de sus competencias.

No podemos descuidar la importancia de mantener las normas de prevención, siendo responsabilidad de todos avanzar hacia la normalidad de forma paulatina y sin retrocesos que implique una recuperación rápida y continuada durante los próximos meses.

La recuperación depende de todos, y en todos los sectores, pero para ello debemos ser resilientes, aceptar los desafíos que se presenten, y aprovechar todas las oportunidades que nos encontremos en el camino.

Esperamos que este informe os resulte de utilidad, y como siempre, estamos encantados de ayudaros y acompañaros en cada una de las decisiones y pasos a seguir en los próximos meses.

¡Gracias por seguir confiando en nuestro equipo!

Elisa Navarro

Managing Director
MVGGM Spain

Índice

1. COVID-19 Impacto

- En el mundo
- Europa
- España
- Sostenibilidad

2. Evolución de los principales ratios

- Oficinas: Ocupación por región
- Retail: Ocupación por actividad & Afluencias
- Evolución del ahorro: Oficinas y Retail

3. Evolución del mercado y Tendencias. Impacto Covid-19 por sectores

- Negociaciones con Arrendatarios
- Evolución Impacto Covid-19:
 - Retail
 - Entrevista a Mercedes Porro, Directora de Marca KIABI España
 - Oficinas
 - Logística e Industrial
 - Residencial
 - Hoteles
 - Entrevista a Luis Arsuaga, Global Development NH Hoteles
 - Entrevista a Sebastian Lodder, CEO de Hotel Collection International
- Impacto en la Deuda



El presente informe es emitido por MVGM el día 8 de octubre de 2020, siendo de carácter general, por lo que MVGM no se hace responsable del contenido que vaya en contradicción con la nueva información o normativa que se haga pública con posterioridad.

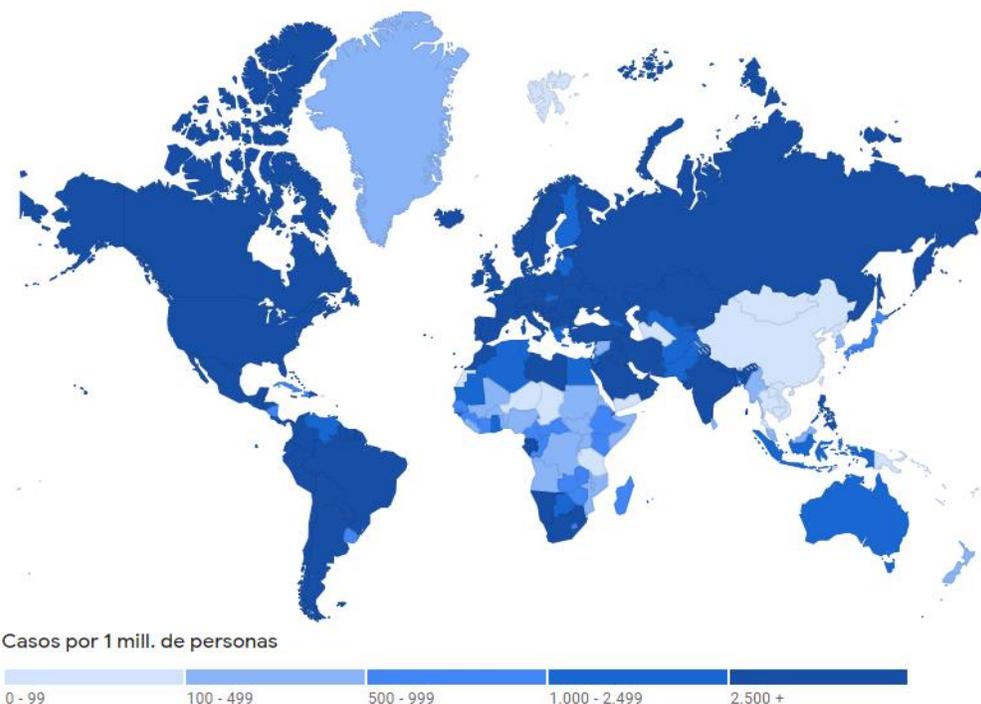
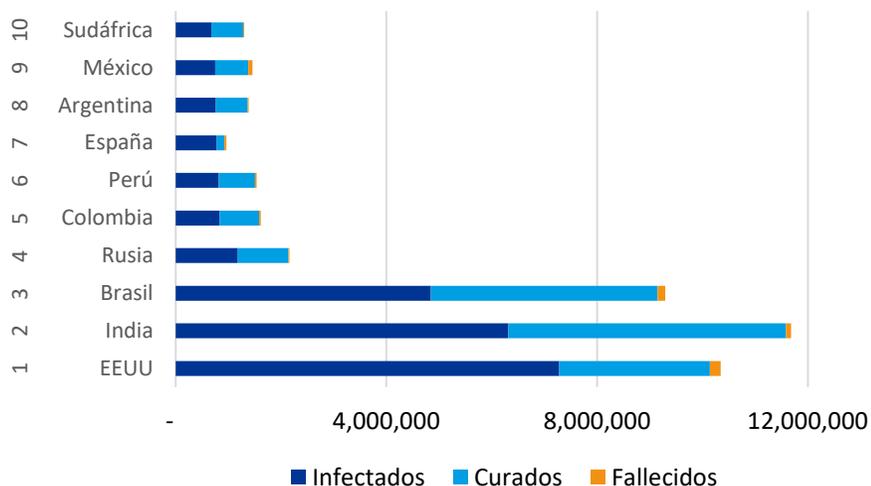
1

COVID-19 Impacto

COVID-19 Impacto en el Mundo

La expansión del coronavirus SARS-CoV-2 detectado por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan (China), no muestra síntomas de remisión. Los nuevos casos semanales en Europa superan ya los registros del primer pico de la pandemia. En América el virus continúa avanzando principalmente en Estados Unidos y Brasil colocando a estos países en el ranking mundial con el primer y tercer puesto respectivamente. En Asia el país más afectado es India ocupando el segundo puesto en el ranking mundial, y en África la OMS ha alertado sobre la aceleración de la pandemia. En cifras globales más de 35,4 millones de personas han sido diagnosticadas de coronavirus y más de 1 millón han fallecido.

Top 10 Países Afectados



Fuente: Johns Hopkins CSSE. Última actualización: 02/10/20

COVID-19 Impacto en Europa

En Europa, el Covid-19 ha contagiado a más de 6,2 millones de personas, dejando ya 240.652 muertes. Rusia continúa siendo el país con mayor número de contagios, más de 1,2 millones, y Reino Unido es el país con el número más alto de fallecidos con más de 42.400.

España continúa siendo uno de los países más afectados del mundo con más de 789.000 casos y más de 32.000 muertos.

Desde el comienzo de la “nueva normalidad” el Covid-19 ha vuelto a ganar terreno, las comunidades autónomas han tenido que confinar algunos municipios y el Sistema Nacional de Salud ha aprobado que todas las grandes ciudades apliquen restricciones cuando se superen tres umbrales de riesgo: que su incidencia sea mayor de 500 casos por 100.000 habitantes en 14 días, que más del 10% de las pruebas PCR sean positivas y que la comunidad autónoma tenga ocupadas el 35% de sus plazas UCI por pacientes Covid-19.



COVID-19 Impacto en España

Desde el 1 de octubre de 2020, conforme la resolución de 30 de septiembre de 2020, de la Secretaría de Estado de Sanidad, es de aplicación la Declaración de Actuaciones Coordinadas en Salud Pública.

Las comunidades autónomas deberán adoptar, al menos, las medidas en los municipios de más de 100.000 habitantes que formen parte de su territorio, cuando concurran las tres circunstancias siguientes:

- El municipio presente una incidencia de 500 casos o más por 100.000 habitantes en 14 días
- El municipio presente un porcentaje de positividad en los resultados de las pruebas diagnósticas de infección activa por COVID-19 realizadas en las dos semanas previas superior al 10%.
- La comunidad autónoma a la que pertenezca el municipio presente una ocupación de camas por pacientes COVID-19 en unidades de cuidados intensivos superior al 35% de la dotación habitual) de camas de cuidados críticos en los centros hospitalarios.

Las medidas constituyen un mínimo a aplicar por las comunidades autónomas, sin perjuicio de otras medidas que estas puedan aplicar en ejercicio de sus competencias.

Medidas de obligado cumplimiento respecto a:

- Contacto social
- Aforo máximo, distancia y horario.



Fuente: Ministerio de Sanidad. Última actualización: 02/10/20

COVID-19 Impacto en España

A. Contacto social.

1. Se restringirá la entrada y salida de personas de los municipios, salvo para aquellos desplazamientos, adecuadamente justificados, que se produzcan por alguno de los siguientes motivos:
 - a) Asistencia a centros, servicios y establecimientos sanitarios.
 - b) Cumplimiento de obligaciones laborales, profesionales, empresariales o legales.
 - c) Asistencia a centros universitarios, docentes y educativos, incluidas las escuelas de educación infantil.
 - d) Retorno al lugar de residencia habitual.
 - e) Asistencia y cuidado a mayores, menores, dependientes, personas con discapacidad o personas especialmente vulnerables.
 - f) Desplazamiento a entidades financieras y de seguros que no puedan aplazarse.
 - g) Actuaciones requeridas o urgentes ante los órganos públicos, judiciales o notariales.
 - h) Renovaciones de permisos y documentación oficial, así como otros trámites administrativos inaplazables.
 - i) Realización de exámenes o pruebas oficiales inaplazables.
 - j) Por causa de fuerza mayor o situación de necesidad.
 - k) Cualquier otra actividad de análoga naturaleza, debidamente acreditada.

Se permite la circulación por carreteras y viales que transcurran o atraviesen los municipios, siempre y cuando tenga origen y destino fuera de los mismos.

La circulación de personas residentes dentro de los municipios será posible.

2. La participación en agrupaciones de personas para el desarrollo de cualquier actividad o evento de carácter familiar o social, tanto en la vía pública como en espacios públicos y privados, se reducirá a un número máximo de 6 personas, salvo que se trate de convivientes, y excepto en el caso de actividades laborales e institucionales o en el de actividades en que se establezcan límites o medidas específicas.

B. Aforo máximo, distancia y horario.

3. Lugares de culto: El aforo máximo será de un 1/3, garantizando en todo caso la distancia mínima interpersonal de 1,5 metros.
4. Velatorios: Aforo máximo de 15 personas en espacios al aire libre o 10 en espacios cerrados, sean o no convivientes.
5. Establecimientos, locales comerciales y servicios abiertos al público: Aforo máximo del 50%, y la hora de cierre no podrá superar las 22:00 horas, salvo las excepciones que se prevean.
6. Establecimientos de hostelería y restauración y de juegos y apuestas: El aforo máximo será del 50% en espacios interiores y del 60% en espacios exteriores. El consumo en barra no estará permitido. Las mesas o agrupaciones de mesas deberán guardar una distancia de, al menos, 1,5 metros respecto a las sillas asignadas a las demás mesas o agrupaciones de mesas. La ocupación máxima será de 6 personas por mesa o agrupación de mesas. No podrán admitirse nuevos clientes a partir de las 22:00 horas y la hora de cierre no podrá superar las 23:00 horas, a excepción de servicios de entrega de comida a domicilio.
7. Academias, autoescuelas y centros privados de enseñanzas no regladas. El aforo máximo será del cincuenta por ciento.
8. Instalaciones deportivas, tanto al aire libre como de interior. El aforo máximo será del 50% en espacios interiores y del sesenta por ciento en espacios exteriores. La práctica deportiva en grupos se reducirá a un máximo de 6 personas.

Cada comunidad autónoma afectada y el Ministerio de Sanidad revisarán semanalmente de manera conjunta la situación epidemiológica de los municipios a los que se aplique la Declaración de Actuaciones Coordinadas. En el marco de esta relación bilateral se valorará la modificación del ámbito de aplicación de las medidas contenidas en la Declaración, siempre y cuando se observe una reducción suficiente de la incidencia acumulada en los términos establecidos en esta y teniendo en cuenta también los factores de corrección que pudieran afectarla.

COVID-19 Sostenibilidad

La crisis del COVID, nos ha cambiado la forma en la que nos relacionamos, trabajamos, compramos; nos ha creado desconfianza, inseguridad y miedo, y al mismo tiempo, ha demostrado la resiliencia de las personas, nos ha hecho capaces de cambiar nuestros hábitos para hacer frente a una reconstrucción económica y social.

Es tiempo de alianzas, de unión, de transformación y de cambio. Desde la ONU nos animan a "construir economías y sociedades más inclusivas, a fin de establecer un nuevo rumbo hacia un mundo socialmente justo, con bajas emisiones de carbono y resistente al clima".

Ahora, viendo la incidencia que tiene el Covid-19 sobre la salud de las personas el cuidado del medioambiente y la biodiversidad, la mitigación al cambio climático toma gran importancia como motor de cambio.

En una primera fase y como algo que llega para quedarse, las empresas prestan mayor atención a factores sociales como la **seguridad y la salud** y el trato con las personas, además del respeto por los derechos humanos como parte esencial de su modelo de negocio.

MVGM se compromete a velar por la seguridad y salud de sus empleados, clientes y sociedad en general, elaborando una guía práctica e implantándola en sus centros de trabajo y activos para los que presta servicios. Además, genera entornos de trabajo flexibles, con medidas como la flexibilidad horaria. Y en esta línea de desarrollo, nos encontramos redactando la Política de seguridad y salud, así como un plan de formación que refuerza las medidas Salud y de Prevención de Riesgos.

Con los empleados se establece un compromiso para el fomento de la empleabilidad con el empleo decente y de calidad; del mismo modo que en la lucha contra las desigualdades, promoviendo la inclusión y la diversidad. El aprendizaje continuo y la búsqueda de oportunidades e iniciativas unido al talento, marcaran el impulso de esta nueva realidad. El **teletrabajo** es otro de los grandes protagonistas de esta situación. Las ventajas son indudables: conciliación, flexibilidad o mayor creatividad son algunas de ellas.

En MVGM estamos liderando el teletrabajo con medidas más personalizadas dentro de nuestra política de conciliación, con el fin de asegurar la tranquilidad del empleado a la hora de acometer sus obligaciones laborales.

El confinamiento y las restricciones de **movilidad**, producen cambios en los hábitos y se acelera la movilidad sostenible. Hay mayor conciencia por la disminución de la contaminación y el ruido. Aparece una oportunidad nueva para el car sharing, así como para la bicicleta y otros vehículos de dos ruedas. Existe mayor interés por la movilidad eléctrica.

El distanciamiento social impulsa la **transformación tecnológica responsable**, el big data, la digitalización y el uso de tecnologías inteligentes, la ciberseguridad y privacidad de los datos, son abordados como prioridad. El **e-commerce** tiene un gran futuro en el desarrollo de herramientas. Se acelera el crecimiento de las compras online, la información en la trazabilidad del pedido comienza a valorarse muy positivamente por el consumidor. Nuevas experiencias de compra más seguras gracias a la tecnología. La **omnicanalidad** es protagonista. Experiencias híbridas, en donde el medio físico y digital se mezclan, por lo que la tecnología es un medio que nos ayuda a integrar ambos entornos.

Desde MVGM hemos aprendido a enfrentarnos a esta nueva realidad con conciencia social, liderando el cambio con responsabilidad, adaptándonos, integrando en nuestro hacer procedimientos que contribuyen a la reconstrucción de la confianza, poniendo el foco en mejorar la calidad de servicio, de vida de las personas y en el equilibrio de los ecosistemas, apostando por el crecimiento económico sostenible, para lo que estamos implementando nuevas herramientas, como la Plataforma para la gestión de ventas, un sistema que mejora la gestión de la compañía y que ya esta siendo demandado por empresas del sector desarrollando nuevas Políticas y compromisos y entrando en nuevos mercados como el Residencial.

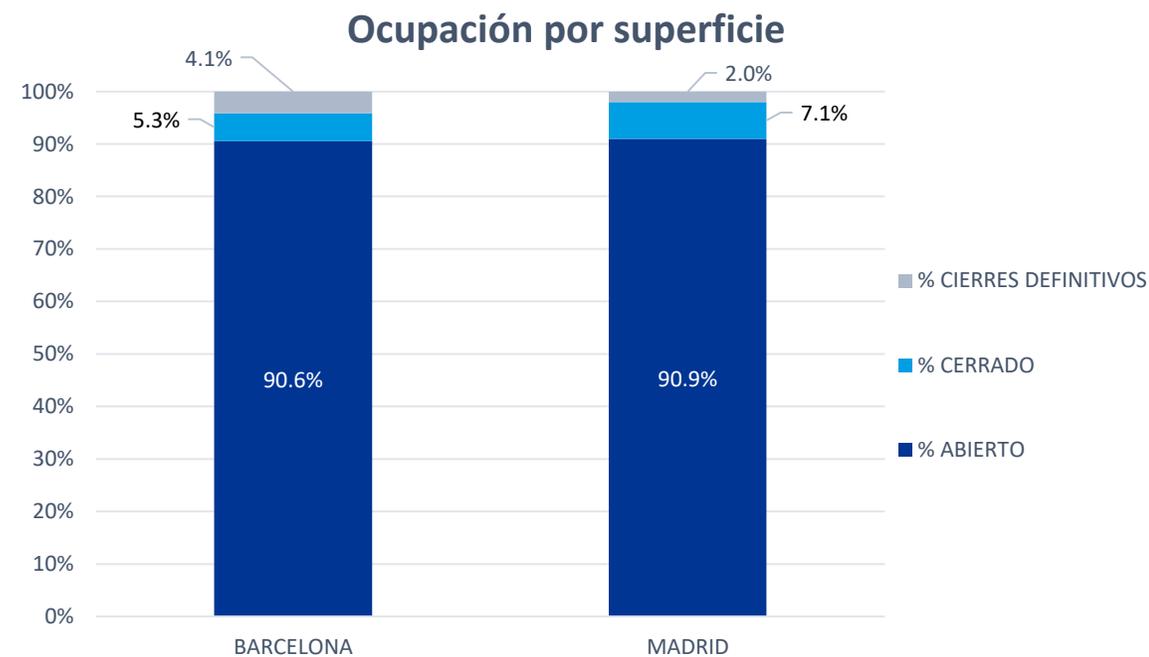
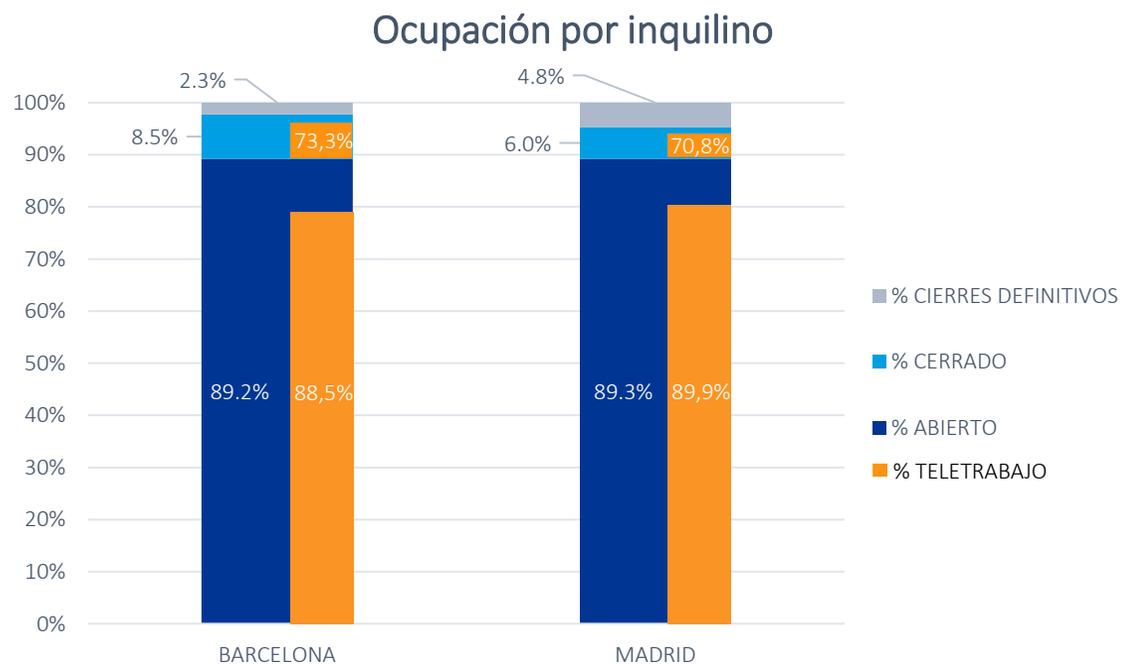
2

Evolución de los principales ratios

Impacto en activos COVID-19 (Oficina)

Ocupación por Región

Durante el mes de septiembre, la mayoría de los edificios se mantienen abiertos, y el teletrabajo continua siendo la opción elegida por un gran número de empresas. Las principales actividades que optan por el teletrabajo son IT, Seguros y Consultoría.



% de contratos no renovados en edificios abiertos y cerrados y % de teletrabajo

Fuente: MVGM. Última actualización: 30/09/20

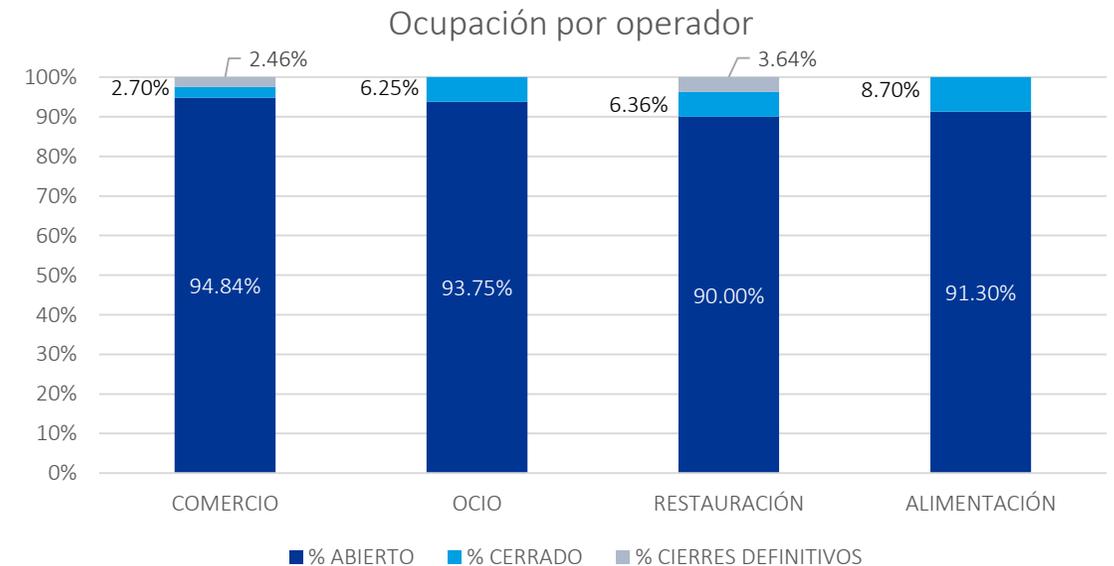
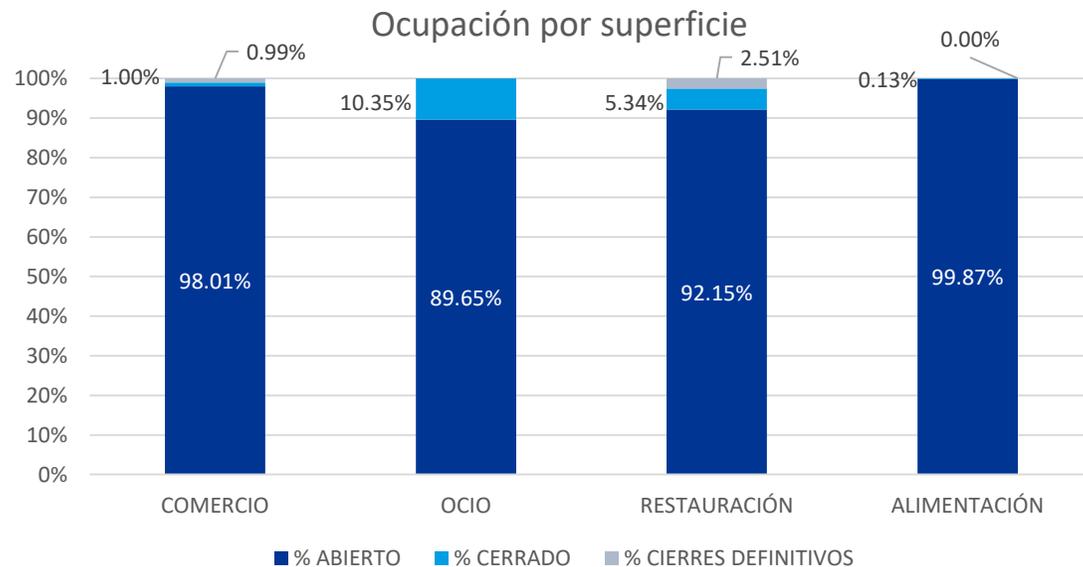
Impacto en activos COVID-19 (Retail 1/3)

Ocupación por Actividad

A la fecha de este informe prácticamente la totalidad de las actividades y los operadores que conforman los centros comerciales, están abiertos y operando con normalidad, cumpliendo las limitaciones de aforo que las diferentes Comunidades Autónomas van marcando.

Para favorecer la apertura escalada de los operadores durante estos meses de post confinamiento, algunos centros comerciales han aplicado medidas flexibles en los horarios.

Sobre el total de SBA, solo el 10% de la superficie destinada a ocio y el 5% a restauración sigue cerrada, aunque se espera una apertura antes de finalizar el año. Cabe destacar la baja incidencia que el COVID ha tenido en cierres definitivos, afectando solamente al 2% de la SBA total.

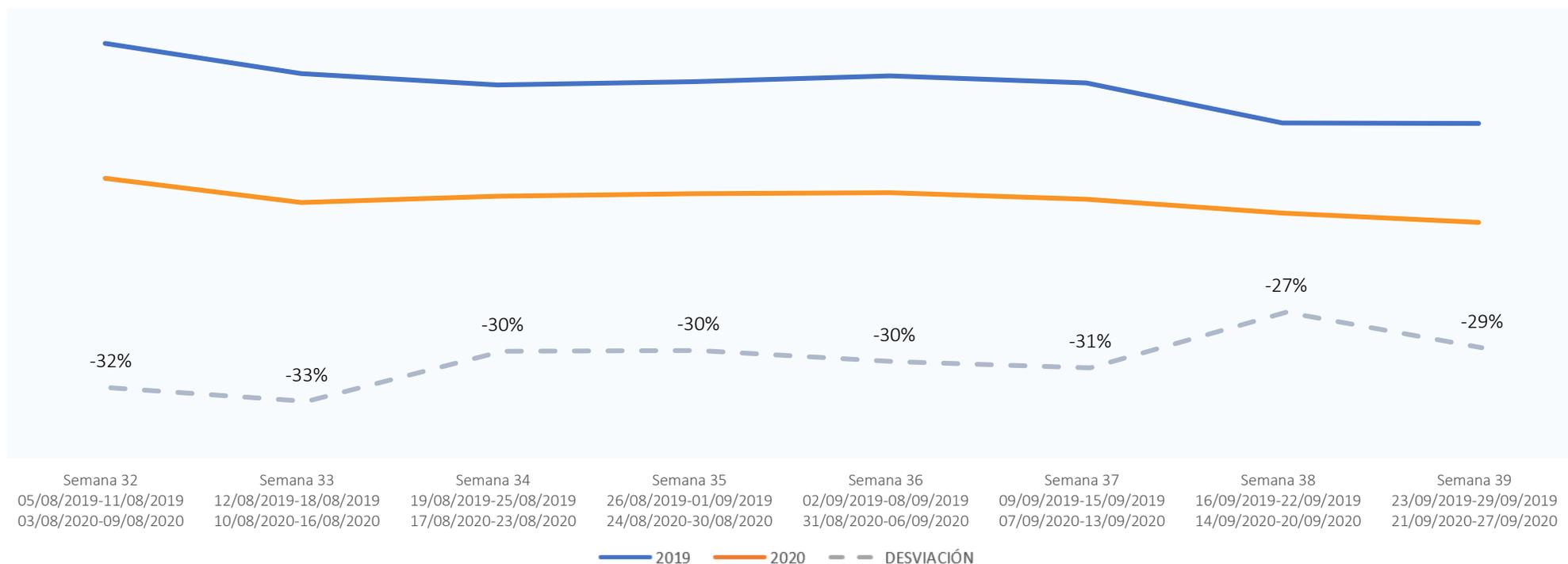


Impacto en afluencias COVID-19 (Retail 2/3)

En comparación con el año 2019, el impacto de las afluencias supone un descenso del 40,05%, cifra entendible si tenemos en cuenta el brutal descenso del turismo extranjero e incluso nacional al quedar canceladas las fiestas locales, y el impacto que ha tenido la nueva situación en el ocio y la restauración, con una variable crucial como es que los estrenos en cines siguen bloqueados por las distribuidoras. Si bien el comportamiento durante la semana es aceptable incluso se equipara a las cifras del 2019, se produce una caída significativa los fines de semana.

En este periodo se ha notado también diferencias en las afluencias dependiendo de las Comunidades. La perspectiva de cara a final de año va a venir condicionada por la evolución del virus y las restricciones que sigan imponiendo las autoridades sanitarias.

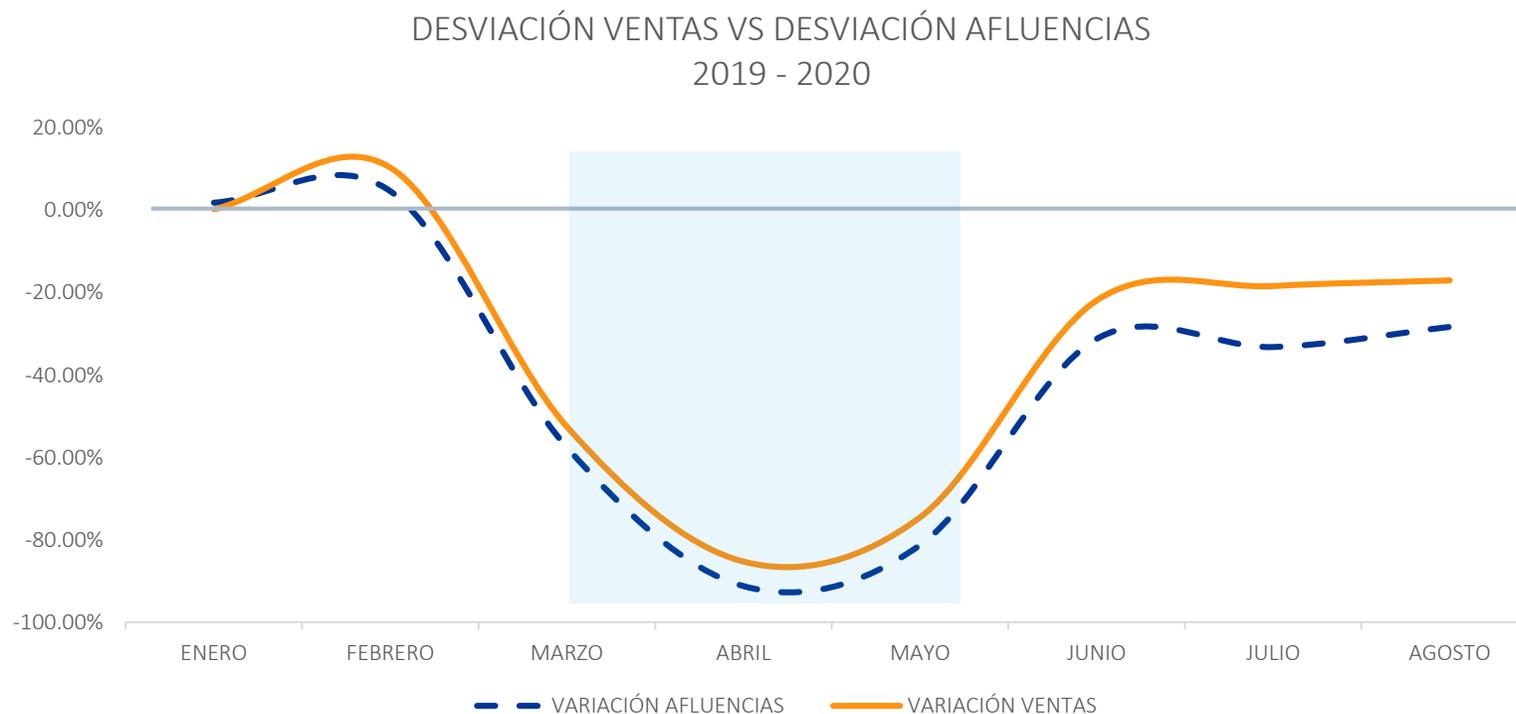
COMPORTAMIENTO AFLUENCIAS 2019-2020



Impacto en afluencias COVID-19 (Retail 3/3)

Existe una divergencia entre la evolución de las afluencias y las ventas tanto en el tiempo como en cuanto a las actividades. Es decir, existe mayor descenso de afluencias que de ventas y es debido a que las compras se realizan de manera mucho más certera. El cliente acude al centro a comprar de manera individual o en pareja y no ya en familia como era habitual en los centros comerciales. El motivo fundamental es que el ocio está fuertemente impactado y especialmente el ocio infantil, el cual en muchos centros continúa cerrado.

Como factor positivo en la situación actual conviene remarcar que algunas actividades como alimentación, hogar, electro y equipamiento deportivo presentan buenos comportamientos. Asimismo, el comportamiento de los Parques Comerciales está siendo también óptimo.



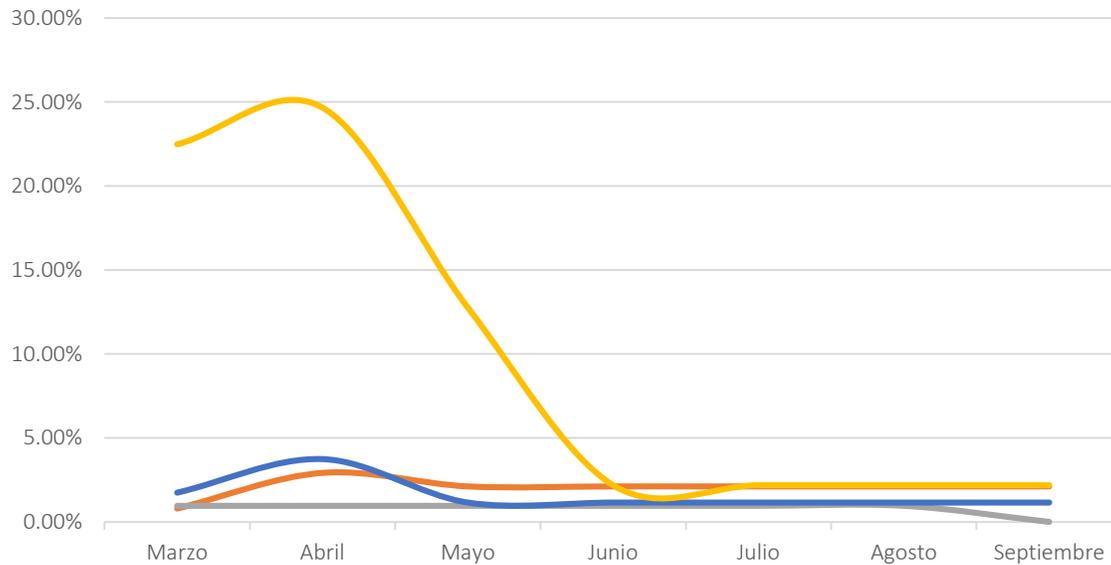
Fuente: MVGM. Última actualización: 30/08/20

Impacto en activos COVID-19 (Oficina, Retail)

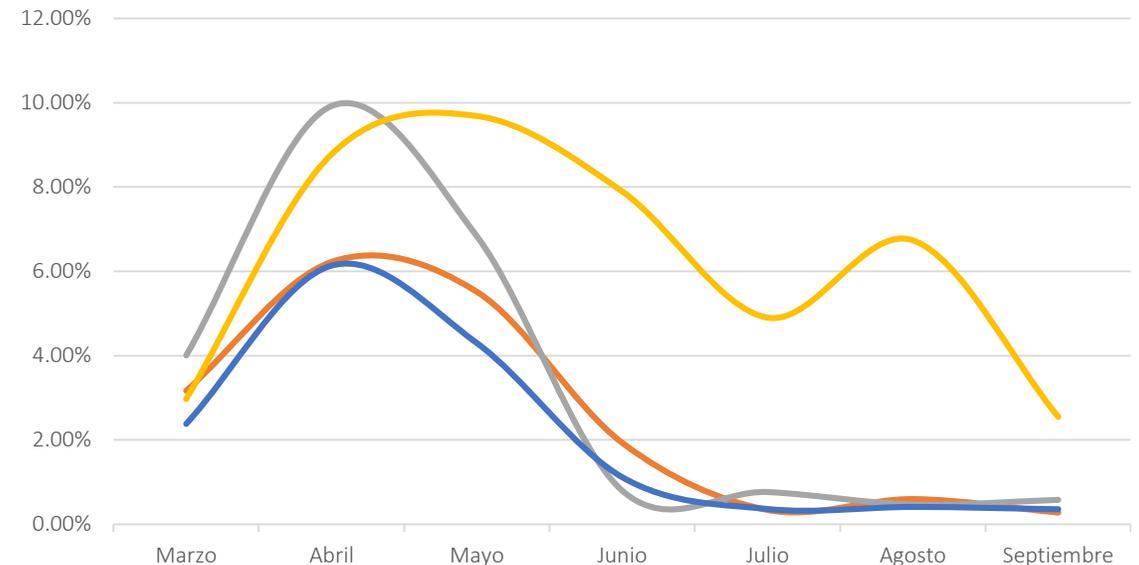
Evolución de ahorro

Analizando las cuatro partidas de gastos en las que se ha producido un mayor ahorro desde marzo, ambos gráficos reflejan que el mayor ahorro se produce en consumo de energía. Así mismo, se aprecia a partir de junio, un ahorro mínimo en el resto de las partidas, debido a la vuelta a la actividad tanto de oficinas como de centros comerciales.

OFICINAS



RETAIL



— Seguridad — Limpieza — Mantenimiento — Consumos

Fuente: MVGM. Última actualización: 30/09/20

3

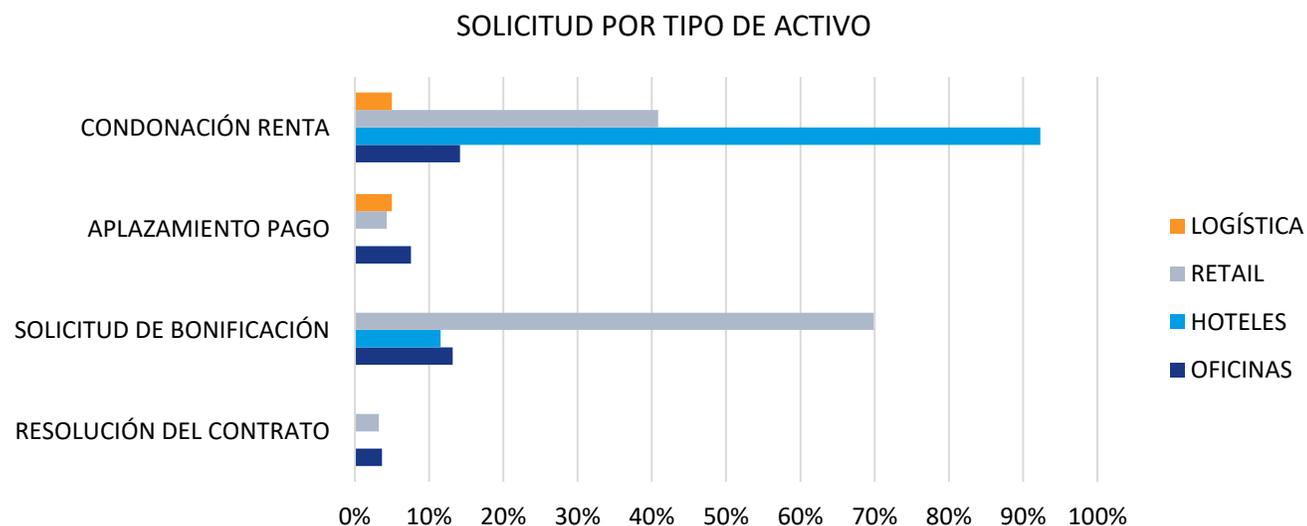
Evolución del mercado y Tendencias. Impacto Covid-19 por sectores

Negociaciones con Arrendatarios (efecto COVID-19)

Constatamos un alto porcentaje de acuerdos alcanzados entre propietarios e inquilinos en todos los sectores, destacando el sector hotelero y retail, como los más afectados en número de solicitudes, debido al cierre temporal, limitación de aforos, y restricciones de movilidad. Destacamos también, el incremento en la predisposición para llegar a acuerdos, y en la flexibilización para poderlos alcanzar.

SECTOR	RESOLUCION DE CONTRATO	SOLICITUD DE BONIFICACIÓN	APLAZAMIENTO PAGO	CONDONACIÓN RENTA	SIN NEGOCIACION
OFICINAS	3,67%	13,20%	7,58%	14,18%	71,39%
HOTELES	0,00%	11,54%	0,00%	92,31%	3,85%
RETAIL	3,23%	69,89%	4,30%	40,86%	5,02%
LOGÍSTICA	0,00%	0,00%	5,00%	5,00%	90,00%

Estudio realizado sobre el total de arrendatarios, teniendo en cuenta que el tipo de solicitud no es excluyente sobre el resto de peticiones.



Impacto COVID-19 y Tendencias: Retail (I)

En el área de retail nos encontramos en una fase en la que hemos tenido que adaptarnos a marchas forzadas” a una nueva realidad, que nos pilló sin lugar a dudas desprevenidos. Una realidad que nos ha proporcionado un desafío de aprendizaje y adaptabilidad para gestionar de la mejor manera la incertidumbre.

Son muchos los artículos que hemos leído donde planteaban la pregunta, si el consumo se recuperaría, si las tiendas físicas volverían a abrir, etc. y sí, lo han hecho.

Las marcas se han adaptado con esfuerzo y confianza, demostrando que pueden hacerlo, dando paso a la creatividad y demostrando que ésta, está en auge para conseguir que la rueda de la economía “siga girando”.

Hay actividades que se han visto reforzadas a pesar de la pandemia como son: la alimentación, el hogar, el electro y el equipamiento deportivo.

Así como “canales” que han venido para quedarse como:

- La omnicanalidad como vía experiencial para el cliente
- Aceleración de la digitalización
- Flexibilización
- Nuevas alternativas en las cadenas de suministro como el Click&Collect
- Aumento de la conciencia sostenible
- Competir desde el factor humano

Sin olvidarnos de aplicaciones que pasaban desapercibidos como el código “QR”, y que, sin duda, será el medio para compartir el menú de una carta en un restaurante con pandemia o sin ella.

Siendo conscientes de la dificultad del momento, debemos coger perspectiva y hacer balance de todo el camino conseguido y, ser capaces de extraer las lecciones aprendidas y seguir implementándolas, dándole al consumidor las opciones más deseadas para su comodidad y tranquilidad fusionando lo mejor de ambos mundos (el ON y OFF).

Dentro del Specialty Leasing nos encontramos en una etapa de creatividad, aparecen nuevas líneas de negocios, como vending de EPIS, stand de venta de mascarillas y accesorios para las mismas. Por otro lado, las marcas que habían parado sus acciones en centros comerciales retoman su actividad, aprovechando la nueva normalidad. Si bien es cierto que notamos una tendencia aún más flexible, dentro de la ya existente en cesiones de mall. Las marcas se han adaptado y adecuado sus stands, para que los clientes perciban las medidas adoptadas sobre seguridad e higiene. Los operadores tienen ganas de impulsar su marca, y hacer aperturas temporales, probando activos para quedarse en los que obtienen buenos resultados.

Desde el área de Marketing entendemos que la experiencia de usuario puede seguir viéndose muy limitada por la seguridad, por lo que continuamos buscando la diferenciación creando nuevas experiencias, y en este sentido encontramos una oportunidad en la digitalización de las promociones; el uso de plataformas digitales permite subir los tickets de compra evitando el contacto físico y las aglomeraciones, a la vez que continuamos premiando a nuestros clientes por sus compras. En este sentido, fidelizamos a nuestros clientes con premios en formato Tarjeta Regalo como elemento de retorno en el consumo en el propio centro.

Fomentamos la comunicación mejorando los contenidos online desarrollando diferentes canales como infantil, moda, deportes...

Adaptamos las acciones y actividades. La implementación de medidas como la distancia social ha provocado una reinención de las acciones planteadas, usando la creatividad para seguir ofreciendo contenidos lúdicos a nuestros clientes con total seguridad, desde la creación de un autocine de verano en el parking de un centro comercial que ha permitido la visualización de películas siguiendo todas las medidas de seguridad hasta castings online que permiten continuar con una alta participación de nuestros clientes evitando aglomeraciones.

El Recorrido del cliente también se ha adaptado para garantizar la seguridad del cliente. Hemos diseñado recorridos seguros en donde se minimizan los contactos y se garantizan los aforos. Se han implementado sistemas novedosos como la gestión de colas virtual que permite garantizar el acceso fluido a los establecimientos, así como una experiencia de compra mejorada para nuestros clientes.

Impacto COVID-19 y Tendencias: Retail (II)

Desde el punto de vista de gestión cabe comentar que existe una estabilización en cuanto a medios de protección y garantías de uso para los clientes. Tras un primer ejercicio de ajustes y ahorros al máximo, se definieron las necesidades para afrontar la “Nueva normalidad”. Es decir, en esta nueva etapa de funcionamiento de los activos, las medidas ya han quedado definidas e implantadas para el uso del centro comercial. Si bien, el alcance de las medidas es más o menos extenso, dependiendo de las diferentes zonas, criterios de propiedades así como de la propia casuística del centro, de manera general todos los centros han convergido en cuanto a la conducción, inversión en medios materiales y medidas protocolarias focalizadas a la protección.

Hablamos de aumentos de tasas de ventilación al máximo, primando la ventilación a la optimización energética. Hablamos igualmente de aplicaciones tecnológicas sensatas y sencillas y sobre todo de modificaciones de los protocolos de actuación de las contratas para garantizar seguridad e higiene.

Eso sí, ha llegado el momento de comunicarlo y certificar. Los centros comerciales ya disponen de sellos de certificación que garantizan al cliente tranquilidad en cuanto a medidas y procedimientos.

Comentado el punto de inversiones y adaptaciones, merece la pena hacer mención al gasto. El NOI se ha visto afectado y en tal línea el trabajo de propiedades y gestoras, obviamente se ha focalizado en que el impacto sea el menor posible. Si las revisiones de los presupuestos de gasto y las medidas drásticas para descenderlos a mínimos fueron efectivas, más en compañías como MVGM que pudieron reorganizar departamentos e incluso dar a los clientes servicios usualmente llevados a cabo por externos empleando departamentos internos, como por ejemplo el desarrollo de comunicaciones en web y redes sociales in-house desde el departamento de marketing, para ajustar la respuesta de la gestión a una “economía de guerra” sin olvidar todos los prismas de la misma.

Ahora toca el siguiente y posiblemente más complicado examen que pasa por una nueva revisión de gastos para, manteniendo el servicio en los centros, intentar que el desajuste entre afluencias, ingresos y SCH sea el mínimo posible. Es decir, con menores afluencias e ingresos, buscar la manera de seguir ajustando gastos para reducir lo más posible el gap del NOI.

La confianza había vuelto poco a poco a los clientes tras el fin del confinamiento, con una mejora lenta de las afluencias pero un incremento considerable del ticket medio: el cliente va a un centro comercial a comprar lo que necesita, pero debe también recuperar la confianza y percibir la seguridad para quedarse en el recinto para disfrutar de los servicios y experiencias que le puede proporcionar el centro comercial. Esto último es más sencillo en los centros abiertos y con zonas de ocio al aire libre. Aunque la imaginación nunca cesa en Retail, algunos restaurantes ofrecen comida para llevar y los Centros Comerciales han habilitado espacios al aire libre para disfrutar de una comida tipo picnic.

Desde el punto de vista arquitectónico, el diseño de las tiendas también experimentaran cambios significativos, habrá que adaptar las tiendas existentes a las nuevas medidas de seguridad y diseñar las nuevas aperturas para tener una buena exposición de los productos tratando de mantener al cliente mas tiempo en la tienda para concretar la venta, pero con todas las medidas de seguridad.

Muchas compras se realizarán on-line lo que obligará a las tiendas a destinar una zona específica solo para la recogida de productos comprados por este canal, ya que el cliente on-line no quiere pasar mas tiempo del estrictamente necesario en la tienda, y no quiere esperar en el mostrador off-line. Para solucionar las aglomeraciones para la recogida de productos comprados a través de internet, ha surgido tecnología, que se basa en una aplicación para el móvil por la que la tienda sabe cuando un cliente se aproxima a la tienda física a recoger su pedido y tenerlo preparado.



KIABI
la mode à petits prix

Mercedes Porro

Directora de Marca KIABI España

¿Durante estos meses habéis pensado replantear o destinar una parte del edificio para otros fines? ¿Tenéis previsión de ampliar, disminuir o transformar superficie?

La época que estamos viviendo nos reta a revisar todas nuestras prioridades. Tanto en tienda como en la web, durante el confinamiento, hemos decidido darle prioridad a los productos de primera necesidad para los bebés, y las futuras mamás. Ahora mismo, en tienda y online, estamos proponiendo a nuestras clientas y nuestros clientes toda la gama de nuestros productos habituales. Nuestras tiendas están al 100%, con todos los equipos preparados y seguros y todas las medidas de seguridad para cuidar de los clientes y de nosotros. Las tiendas son un sitio privilegiado para compartir con nuestros clientes y también queremos ofrecerles lo mejor. Por eso trabajamos para poder ofrecer a nuestros clientes todos aquellos servicios que nos lo permitan....por ejemplo, en un futuro no muy lejano, testaremos corners en tienda de producto de segunda mano, como parte de nuestro plan de economía circular y para garantizar nuevas fórmulas en las que nuestros clientes puedan cubrir sus necesidades en Kiabi.

La flexibilidad en los formatos también es un eje de trabajo, ampliar o reducir superficie, adaptar los servicios y productos en función de las necesidades de los clientes de una ciudad va a ser nuestro motor para innovar y llegar a descubrir nuevas fórmulas de retail que satisfagan las demandas de nuestros clientes.

¿Qué cambios estáis viviendo/impulsando?

Nuestra forma de trabajar, en Kiabi, siempre ha sido singular. Trabajamos proyectos en transversal, y somos ágiles. Nos hemos adaptado a lo que nos pedían nuestros clientes de forma muy fluida. Monitorizamos sus respuestas y necesidades...y ese es nuestro objetivo, el centro de nuestras reflexiones. Así nacen por ejemplo los nuevos servicios como el Click and Drive, para dar mayor seguridad a las familias que se desplazan a la tienda a comprar, mejoramos la disponibilidad de los productos en tienda solicitados a través del canal digital (“entrega al día siguiente”), somos muchos más flexibles en los plazos de devolución, y cualquier otro servicio que garantice y fomente la crosscanalidad, elemento clave en nuestro negocio.

Al final todo gira alrededor de nuestro cliente; creando sinergias y produciendo oportunidades en del mercado que nos permitan estar lo más cerca posible de ellos y cubrir sus necesidades.

¿Cómo os está afectando el e-commerce?

Desde el confinamiento, nuestras clientas y nuestros clientes han adaptado su forma de consumir y de comprar en tienda. La cross-canalidad es primordial. Que el cliente, pueda encontrar en cualquier sitio una forma de hacerse con el producto que desea. Desde la web, en tienda, con la reserva web que se entrega y paga en tienda. Obviamente Kiabi.es es el sitio

perfecto para comprar con tranquilidad y eso se ve reflejado en los resultados. Pero lo fundamental es la complementariedad que hemos construido entre el canal online y el canal de tienda : el canal digital está al servicio del otro.

¿Cómo os planteáis la tienda física en el futuro a corto, medio y largo plazo?

Como decíamos anteriormente, la tienda del futuro es una tienda crosscanal, omnicanal incluso. La tienda del futuro tendrá que adaptarse al retail de mañana. Tendremos que responder a la necesidades de nuestros clientes. Fomentando la transparencia, la economía circular, unos servicios novedosos y la innovación. En Kiabi estamos preparados. Son proyectos prioritarios y pronto nuestros clientes lo vivirán en primera persona y al 100%.

¿Hay medidas que se hayan implementado debido al Covid-19 y que se plantean mantener una vez superada la pandemia?

Por el momento, estamos velando por la seguridad y el confort de nuestros kiabers y de nuestros clientes siguiendo las medidas sanitarias que nos dicta la situación. Hacemos lo máximo para ofrecerle la mejor experiencia de trabajo y de compra posible. Aun así, en Kiabi siempre iremos más allá para garantizar el bienestar de todos en nuestras tiendas. Los buenos hábitos que pusimos en marcha durante este periodo (mamparas en caja, desinfección...etc) seguirán formando parte de nuestra vida y de nuestra rutina a medio y quizás a largo plazo. Haremos de nuestras tiendas un sitio privilegiado para poder compartir felicidad con nuestros clientes.

Impacto COVID-19 y Tendencias: Oficinas

En los meses veraniegos, es normal que la actividad en el mercado de oficinas se ralentice, este año se ha unido esta tendencia con el estudio por parte de las empresas sobre cómo y cuándo volver a la “nueva” normalidad.

Como comentamos en anteriores informes, tanto los Propietarios como los Arrendatarios ya habían implementado medidas de prevención y seguridad como son el controlar diariamente el porcentaje de ocupación, obligando a los usuarios a mantener la distancia de seguridad y reforzando las medidas de higiene y limpieza en todas las zonas comunes y/o privativas a través de nuevos servicios, e instalaciones. Los edificios de oficinas tanto en su zonas e instalaciones comunes, como en los espacios privativos están ya preparados para esta “nueva” normalidad, en muchos casos con Certificaciones que han aparecido en el Mercado.

Los inquilinos nos comentaban sus planes de vuelta paulatina y ordenada a las oficinas, siempre manteniendo la prudencia a la espera de como seguía la evolución de los datos en las principales ciudades

Los datos de Madrid y las medidas que se han tomado y se están tomando en estos días, han hecho que estos planes se vuelvan a ralentizar, y las empresas han vuelto a replantearse su hoja de ruta. En algunos casos, hemos detectado grandes usuarios que han decidido paralizar sus planes e incluso postergarlos, pero igualmente otros, han decidido seguir con ellos. En todos los casos se están adaptando a las particularidades de sus negocios, y sobre todo en como preservar la salud de sus trabajadores.

Como comentamos en el pasado informe, el teletrabajo sigue siendo la opción preferente de las Compañías, y probablemente no veremos hasta final de año (o primer semestre del 2021) cómo esta nueva medida queda final y definitivamente incorporada a la rutina de las empresas. Esto llevará aparejado también replantearse los nuevos espacios de las oficinas, y su futuro. Será entonces cuando veamos los primeros resultados de la reflexión respecto a los cambios en la forma de trabajar, y los ajustes estructurales realizados.

La contención del Covid-19 en los próximos meses, y el riesgo de nuevos brotes, como estamos viendo estos últimos días, que impliquen, ya no nuevos confinamientos sino diferentes medidas en una misma ciudad en función de tu área de influencia, incidirán en los efectos en la economía global, las cuentas de explotación de las compañías, y la necesidad de ajustar sus líneas de costes más estructurales, de personal, y por extensión, en sus costes inmobiliarios.



Impacto COVID-19 y Tendencias: Logística e Industrial

El sector logístico se ha convertido en los últimos tiempos en uno de los sectores de mayor crecimiento e interés entre los inversores. Los principales factores que han propiciado el fortalecimiento de este sector han sido el auge del comercio on-line y el aumento de la demanda durante el primer semestre del año.

La alteración de las cadenas de suministro durante la crisis ha dificultado la entrega de productos a tiempo, lo que está impulsando la demanda de espacio logístico en lugares más cercanos a los principales mercados de consumo. Estas ubicaciones, que podemos denominar de última milla, corresponden a nuevos espacios cerca de las principales núcleos urbanos, que se caracterizan por un número elevado de muelles y grandes zonas de aparcamiento.

Las zonas logísticas más alejadas de los grandes núcleos urbanos están experimentando una mayor oferta derivada de la aparición de nuevos fondos y desarrolladores logísticos tanto nacionales como internacionales.

En lo que se refiere a las rentas en el sector logístico, éstas se encuentran estabilizadas con respecto al periodo precrisis, no esperándose caídas en el corto plazo.

En el segundo trimestre del año las propiedades estuvieron muy centradas en resolver la problemática generada a corto plazo con la paralización de la actividad económica. En algunos casos se llegaron a acuerdos con algunos usuarios para bonificar, ofrecer incentivos o aplazamiento de pagos a cambio de algún tipo de contraprestación. Una vez finalizado el tercer trimestre, la solicitud de incentivos por parte de los usuarios se ha reducido.

Asimismo, en el tercer trimestre se han empezado a reactivar las operaciones de inversión que se habían paralizado durante los meses de confinamiento, esperándose que continúe esta tendencia para el último trimestre del año.



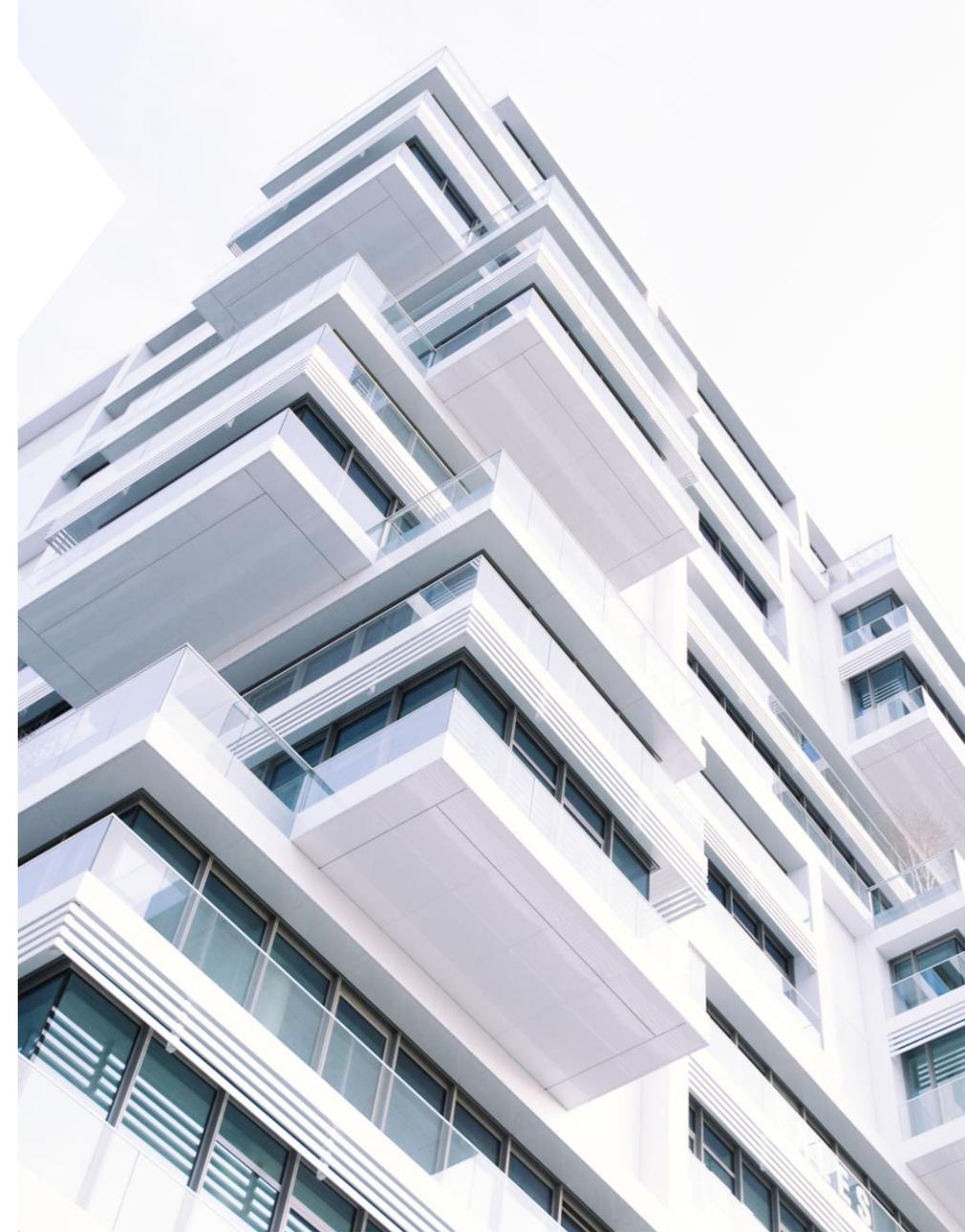
Impacto COVID-19 y Tendencias: Residencial

La sensibilidad del mercado residencial se mantiene prudente en relación a la percepción de la demanda, a la expectativa de la evolución de la economía. Fuentes de mercado barajan bajadas en las compraventas entre un 10% y un 20% dependiendo de las zonas y distintas opiniones estiman variaciones en el alquiler de viviendas para el año 2020 dependiendo de la tipología de vivienda, ubicación; ayudas locales; etc... y su estabilización en los próximos dos años.

Existen factores externos al propio mercado que afectan en gran medida a la actividad residencial reduciendo la rentabilidad del alquiler y moderando el precio de la vivienda. Los factores de restricción de desplazamientos, recesión económica; paro; incertidumbre de la población de generar ingresos estables y cambios en los tipos de alquiler (turístico a residencial) hacen estimar que los precios se seguirán ajustando tanto en compraventa como en alquiler. En alquiler no se valoran bajadas sustanciales sino ajustes progresivos con pequeñas oscilaciones.

Siguen existiendo varios puntos de vista en lo relacionado a la forma en que tendrá lugar la recuperación del mercado residencial inicialmente basada en la recuperación económica y reactivación del mercado laboral.

Sin embargo, se baraja el arrendamiento como fuente de rentabilidad a largo plazo de recuperación de forma progresiva y se potencian otras tendencias que adquieren mayor protagonismo: Teletrabajo que proporciona nuevas prioridades para compra o alquiler y que está directamente relacionada con los cambios en los gustos de los compradores y arrendatarios y cambios en los modelos de alquiler y Built to rent que estimula el alquiler como solución para los más jóvenes, personas con rentas más bajas cuya adquisición de vivienda se ve limitada a la recuperación de la renta de las familias; y se presta como alternativa de negocio para grandes inversores.



Impacto COVID-19 y Tendencias: Hoteles (I)

Mundo Hotelero: “la necesidad de reinventarse”

El 21 de junio, España reabrió las fronteras del país para todos los países de la Unión Europea y de Schengen (excepto para Portugal, con el que se abrieron las fronteras en julio) a pesar de la recomendación de la UE de levantar las restricciones en las fronteras internas antes del 15 de junio.

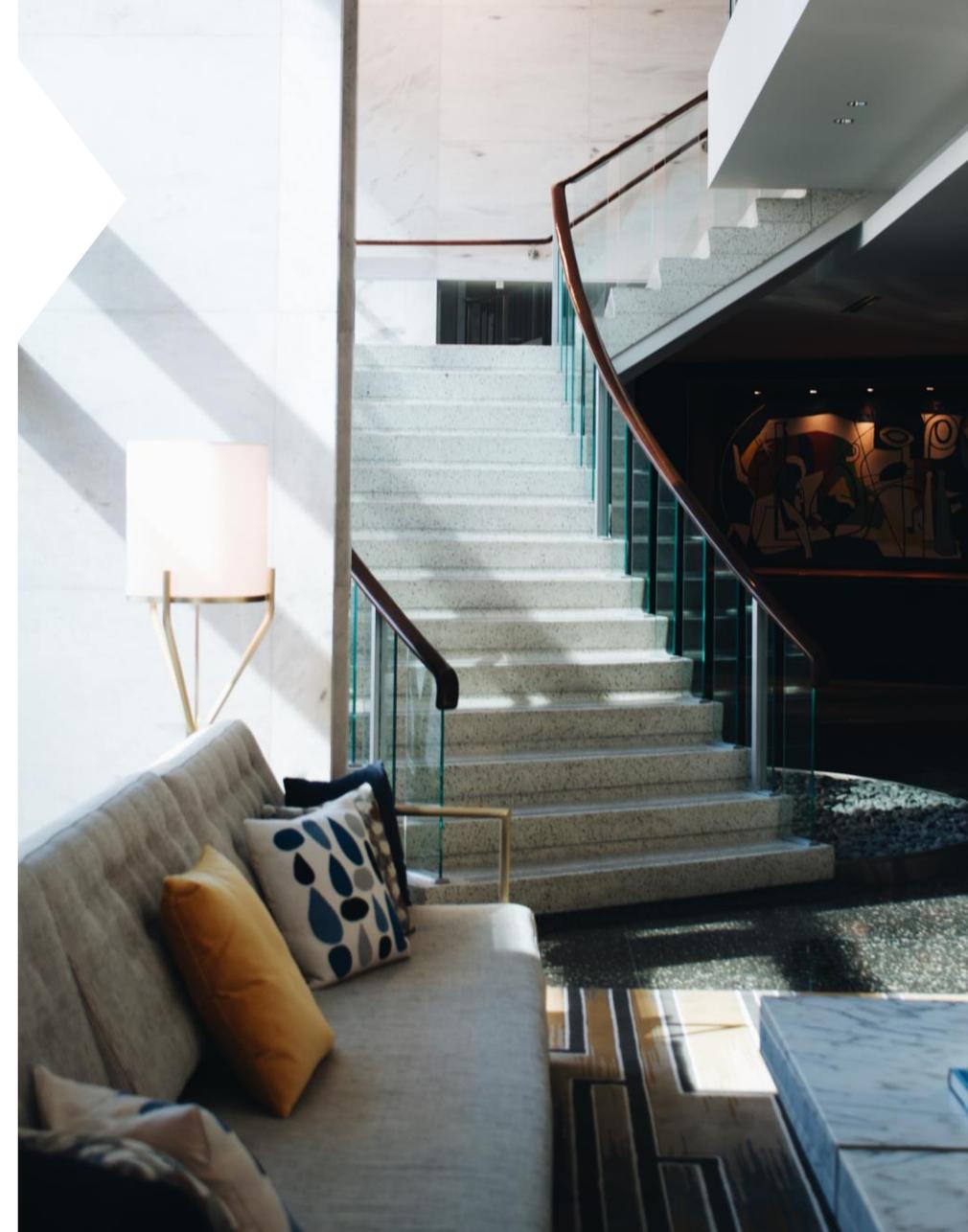
Pero, debido al reciente aumento de casos de COVID-19 no solo en España, sino a nivel internacional, algunos países están extremando las precauciones en relación a los viajes al extranjero.

La buena noticia es que, si bien las restricciones de viaje y las cautelas de seguridad se hacen necesarias en la situación actual, el deseo de los consumidores de alejarse y buscar nuevas experiencias ha permanecido

. El sello de calidad "Turismo seguro", recientemente emitido por el Ministerio de Turismo de España, tiene como objetivo aliviar los posibles recelos de los turistas. Garantiza los protocolos de higiene y un bajo riesgo de infección.

La seguridad y la higiene se han vuelto críticas, y los hoteles han de considerar este costo operacional adicional como una inversión en su negocio, que les ayudará a adquirir más clientes y a avanzar más rápido en el camino de la recuperación.

El distanciamiento social ha jugado un papel importante en la industria de la hospitalidad. La pandemia del Covid-19 no sólo ha afectado a la temporada alta, sino que ha puesto fin a todo el negocio de las bodas, banquetes y convenciones . Por lo tanto, los hoteles ahora buscan maximizar los ingresos de F&B con la innovación.



Impacto COVID-19 y Tendencias: Hoteles (II)

Reinventar el negocio es el camino a seguir:

Controlar los costos y los gastos generales sin afectar la experiencia de los huéspedes será un objetivo importante para las empresas.

La era post covid-19 se desarrollará principalmente según el modelo "¿Quién es más seguro y más higiénico?" en lugar de "¿Quién es más agresivo para ofrecer grandes descuentos?".

La reanudación de la competencia será feroz, pero las empresas deben asegurarse de que se adhieren a las directrices y los procedimientos operativos estándar para una reapertura exitosa,.

Antes del COVID-19 estaba emergiendo con muchas fuerza la tendencia del trabajo desde casa, que se ha implementado en el mundo profesional extensamente durante la pandemia, por ello, muchos hoteles han sido testigos de una oleada de reservas de 'trabajo desde el hotel'. En esta tendencia, hoy en día realidad, existe una oportunidad para que los hoteles aprovechen su competencia principal - proporcionar experiencias memorables en espacios que se adhieren a las normas de seguridad y limpieza - en un mercado más amplio que antes incluyendo al sector de clientes de Tele Trabajo".

La capacidad de ver estas tendencias a medida que surgen, siendo lo suficientemente ágiles y audaces como para moverse rápidamente para desarrollar una tendencia a medida que comienza, no sólo proporcionará a los hoteles un camino hacia la supervivencia, sino que les permitirá emerger más fuertes de lo que eran antes de la pandemia.

Un ejemplo de innovación (asumiendo extra-costes para generar más confianza en el cliente):

La cadena española Room Mate de hoteles boutique se ha convertido en la primera cadena hotelera en ofrecer a sus huéspedes pruebas gratuitas de Covid-19. El hotel usará una aplicación para rastrear los síntomas de los huéspedes durante su estancia. Los huéspedes de larga estancia y el personal del hotel serán examinados cada tres o cinco días.

Hotel Tourism Short-Term Trends. CTH. August 2020

Overnight stays in hotel establishments decrease by 64.3% in August compared to the same month in 2019.

Note about the effects of the COVID-19

In the month of August the number of establishments opened with respect to July increased from 12,068 to 13,008. But they are still 23.2% less than in August 2019. The total number of places on offer is 1,196,259, 61.4% of the total.

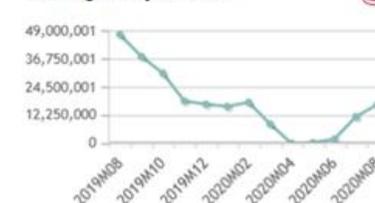
Fuente: INE

Hotel tourism short-term trends - August 2020

	Value	Variation
Overnight stays	16,802,742	-64.29
Average stay (number of days)	2.85	-21.06
Occupancy rate by bedplaces (percentage)	44.20	-42.49
Average occupied room rate (euros)	96.77	-11.45
Hotel price (index)	111.33	-9.65

Variation: percentage compared to the previous year

Overnight stays. Value





NH
HOTELES

Luis Arsuaga

Global Development NH Hoteles

¿Durante estos meses habéis pensado replantear o destinar una parte del edificio para otros fines?

Durante los meses más complicados de la pandemia hemos mantenido abiertos 6 hoteles en España y un hotel en Portugal para dar servicio a colectivos esenciales (personal sanitario, transportistas, tripulaciones, etc). También hemos puesto hoteles a disposición de la autoridad sanitaria para acoger pacientes leves de Covid-19 (ej. NH Parla o NH Iruña Park, o el recién medicalizado NH Leganés) y otros hoteles han servido para dar alojamiento a personal sanitario (NH Bálago en Valladolid).

¿Tenéis previsión de ampliar, disminuir o transformar superficie?

De momento no hemos planteado ningún supuesto concreto en este sentido.

¿Estáis viviendo/impulsando cambios en la transformación digital como pueden ser la automatización de servicios?

Desde hace muchos años NH Hotel Group tiene una estrategia de transformación digital proactiva. A través de la detección de oportunidades de actuación en todas las áreas de la compañía hemos ido ejecutando planes específicos de actuación que mejoran la eficiencia en el uso de nuestros recursos y la satisfacción de clientes, empleados y todos los stakeholders de NH. Un TMS unificado para todos nuestros hoteles, FastPass (la suite digital que proporciona Check in online, choose your room y CheckOut express) o una aplicación para gestionar con mayor eficiencia el trabajo de limpieza de pisos, son algunos de los proyectos ya ejecutados. Muy recientemente, hemos lanzado una aplicación que se activa al conectarte a la red wifi de nuestros hoteles, que contiene toda la información necesaria para que un cliente se desenvuelva mientras permanece en el hotel, incluida la posibilidad de pedir el room-service o solicitar que le suban amenities para el baño. Se llama Guest Mobile Service. Hemos implementado en nuestros hoteles una solución de concierge digital, STAY APP, donde

el cliente puede realizar sus pedidos de Room Service, reservas en outlets (por ejemplo en desayunos para permitirnos mantener los slots horarios dentro del aforo autorizado en cada momento), lavandería, etc .

Muchos otros proyectos están en desarrollo, aunque su avance está ajustado a la situación actual del negocio

¿Hay medidas que se hayan implementado debido al Covid-19 y que se plantean mantener una vez superada la pandemia?

En cierto modo nuestra promesa operacional ha sufrido más de 600 variaciones en el customer journey del cliente, y muchas de ellas efectivamente vienen para quedarse, especialmente todo lo relacionado con mejora en los procesos de limpieza y desinfección de instalaciones, touchless experience, así como en digitalización.

¿Cuál es vuestra estrategia para el 2021?

Seguir avanzando en la medida de lo posible en la digitalización de nuestra empresa y de nuestros hoteles y en ganar la confianza de nuestros clientes, queremos que perciban nuestros hoteles como hoteles seguros en los que se han tomado todas las medidas necesarias.



Sebastian Lodder

CEO de Hotel Collection International



¿Durante estos meses habéis pensado replantear o destinar una parte del edificio para otros fines?

Durante estos meses hemos estado estudiando mucho las distintas opciones que teníamos para los hoteles y dependiendo de su ubicación o categoría se han tomado medidas varias para el replanteamiento de los edificios. Uno de nuestros hoteles se ha puesto a la disposición de la Cruz Roja para acoger personas en riesgo de exclusión con síntomas leves de COVID'19 durante varios meses este año. Por otro lado hemos adaptado unas 10 habitaciones en varios hoteles para convertirlos en pequeñas oficinas o empresas que necesiten espacios para su personal que este teletrabajando.

¿Tenéis previsión de ampliar, disminuir o transformar superficie?

Esta opción no se ha planteado, si que hemos aprovechado en varios de nuestros hoteles hacer reformas integrales durante este periodo de tiempo para dejarlos preparados a los nuevos requerimientos del mercado, haciendo gran énfasis en las zonas comunes.

¿Estáis viviendo/impulsando cambios en la transformación digital como pueden ser la automatización de servicios?

Dado que todos nuestros hoteles están siendo operados bajo contratos de franquicia de Marcas Internacionales, estos cambios ya se han estado llevando acabo en los últimos años y por tanto a nosotros no nos ha afectado en este proceso.

¿Hay medidas que se hayan implementado debido al Covid-19 y que se plantean mantener una vez superada la pandemia?

En nuestra opinión muchas de las medidas aplicadas debido al COVID-19 se quedaran en el futuro y es algo que ya se esta hablando con las distintas Marcas Internacionales. En especial cuando hablamos de recursos de limpieza y desinfección, ya que es algo que no solamente es

imprescindible para frenar la transmisión del COVID'19 sino que se ha convertido en un punto critico a la hora de hacer las reservas para nuestros huéspedes.

¿Cuál es vuestra estrategia para el 2021?

Creo que no sería conveniente hablar de una estrategia 2021 ya que el mercado y la situación cambia a diario, lo mas importante es poder ser flexible e ir adaptando las distintas estrategias lo más rápidamente posible para hacer frente a un futuro completamente incierto. La coordinación con los directores de los hoteles, los empleados de cada establecimiento se ha convertido en una necesidad básica ya que son ellos los que están en contacto directo con los clientes. Lo más importante en estas situaciones es sin duda el prepararnos para lo peor y esperar lo mejor, aunque claramente debemos asumir que veremos una leve recuperación en el 2021 pero no deberíamos esperar una recuperación total hasta el 2023 como pronto.

Impacto COVID-19 Deuda

A septiembre, la deuda en Retail sigue creciendo, y al contrario a la estabilización que se percibió en junio (a una tasa menor vs mayo), se ha vuelto a incrementar en el último trimestre.

En algunos casos, y debido a que las afluencias y las ventas no han mejorado considerablemente, algunos operadores han reactivado nuevas reclamaciones de bonificaciones, que les permitan adaptar la renta a la evolución del negocio. Hasta que no cierren acuerdos que les permitan hacer frente a las rentas, no se saldará o renegociará la deuda. El efecto es mayor en aquellos centros comerciales donde la restauración tiene mayor presencia o en los operadores de Ocio como gimnasios y cines. Algunos arrendatarios han cerrado sus negocios sin saldar la deuda.

En cuanto al sector oficinas, el incremento de la deuda es menor pero se sigue produciendo, y se están cerrando acuerdos a largo plazo con los inquilinos para retrasar el pago o marcar planes de pago a largo plazo.

En el sector hotelero, se está tratando de llegar a acuerdos para pagar las rentas a largo plazo incluso hasta 2023. Los acuerdos iniciales que se alcanzaron tras el fin del estado de alarma, han resultado insuficientes ante la falta de turistas y de viajes de negocios.

La incertidumbre actual con la nueva ola del Covid-19 y la poca perspectiva de normalización en la movilidad en el corto plazo, no prevén una mejora de la morosidad. Veremos como afectan las nuevas restricciones a la movilidad y el aforo, pero puede derivar en una caída del consumo y una menor afluencia a los espacios de ocio.

Algunas sentencias han sido favorables a las peticiones de los operadores frente a sus propiedades, lo que podría animar a otros a reclamar lo mismo por la vía judicial.





Gracias

Elisa Navarro

e.navarro@mvgm.com
Managing Director
MVGM Spain

Virginie de Baere

v.de.baere@mvgm.com
Managing Director
MVGM Belgium

Petra Stiller

p.stiller@mvgm.com
Managing Director
MVGM Czech Republic

Thomas Schwarzenbacher

t.schwarzenbacher@mvgm.com
Managing Director
MVGM Germany Property Management

Dirk Töenges

d.toenges@mvgm.com
COO
MVGM Germany

Stéphane Thauk

s.thauk@mvgm.com
Managing Director
MVGM Luxemburg

Agnieszka Nowak

a.nowak@mvgm.com
Managing Director
MVGM Poland

Lukasz Mazurczak

l.mazurczak@mvgm.com
Managing Director
MVGM Poland

Miguel Kreiseler

m.kreiseler@mvgm.com
Managing Director
MVGM Portugal

Mariana Stamate

m.stamate@mvgm.com
Managing Director
MVGM Romania

Filip Polomsky

f.polomsky@mvgm.com
Managing Director
MVGM Slovakia

Maarten Vermeulen

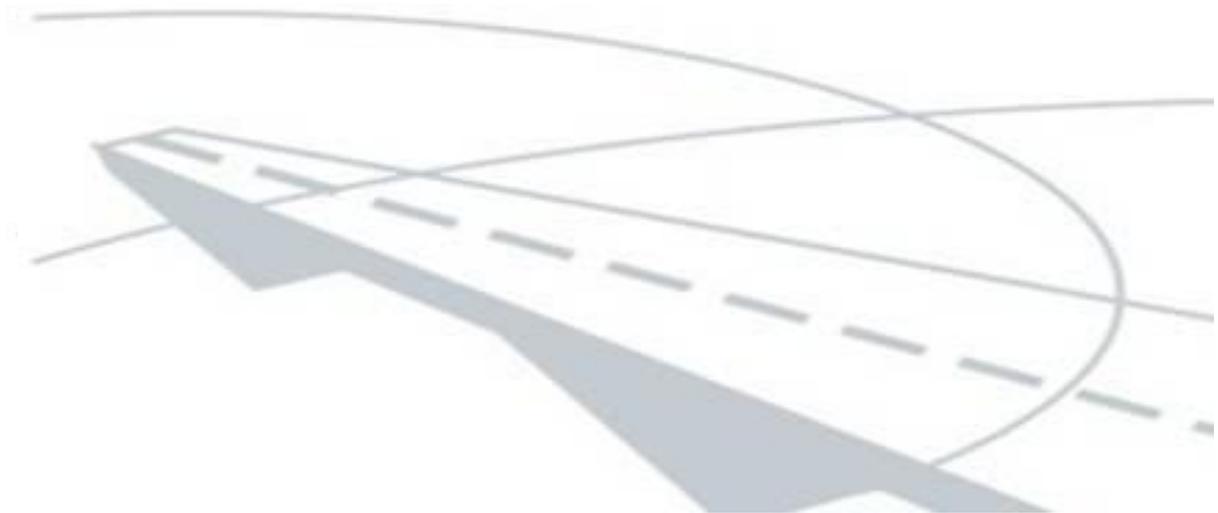
me.vermeulen@mvgm.nl
Managing Director
MVGM The Netherlands

Maarten de Haas

mh.de.haas@mvgm.nl
Chief Commercial Officer
MVGM

Menno van der Horst

md.vander.horst@mvgm.nl
Managing Director
Member of the Board



CURSO/GUÍA PRÁCTICA PROPERTY MANAGEMENT

GESTIÓN DEL PATRIMONIO INMOBILIARIO





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	16
Introducción	17
PARTE PRIMERA.	19
Property Management. Gestión del Patrimonio Inmobiliario.	19
Capítulo 1. ¿Qué es la Gestión del Patrimonio Inmobiliario? Property Management.	19
1. ¿Qué es el Property Management o gestión de patrimonios inmobiliarios?	19
El Property Management es la gestión de patrimonios inmobiliarios para maximizar sus beneficios netos y aumentar su valor.	19
2. Características del Property Management o gestión de patrimonios inmobiliarios.	20
a. Aumentar el valor de los activos inmobiliarios mediante soluciones para su administración.	20
Las claves son la eficiencia operativa, reducción de costes y excelencia de servicios.	20
b. Es una herramienta estratégica del valor patrimonial.	20
3. ¿Por qué gestionar el patrimonio? ¿En qué consiste?	20
Planificación	20
Jerarquizar imprevistos y necesidades de los inmuebles.	20
Equilibrar el patrimonio inmobiliario y en su caso diversificar.	21
Dar liquidez a los activos inmobiliarios.	21
Gestión ágil y adaptable a los cambios inmobiliarios.	22
Capítulo 2. Funciones del Property Management o gestión de patrimonios inmobiliarios.	23
1. El director de patrimonio inmobiliario.	23
2. Funciones de dirección y administración del patrimonio inmobiliario.	23
Gestión Financiera. Análisis de inversiones. Sistemas de información. Reducción de costes	24
Gestión de Recursos Humanos. Relaciones humanas. Reglamentación laboral. Evaluación de lugares de trabajo y rendimientos. Motivación. Formación	24
Gestión de la Calidad. Calidad de los servicios y de los proveedores. Gestión de las reclamaciones. Medida de la satisfacción de los clientes	24
Gestión de Compras. Compras, contrataciones, suministros. Ciclo de preparación y Realización de la compra. Indicadores de eficiencia	24
Outsourcing. Evaluación. Riesgos. Actividades a externalizar	24
Información de gestión. Estructura de costes. Parámetros básicos de medición y evaluación de la gestión	24
3. Gestión económica y financiera del patrimonio inmobiliario.	24
Análisis de las inversiones	24
Gestión eficaz y ahorro de costes	24
Riesgos	24
Políticas de actuación	24
Últimas tendencias	24
4. Análisis Financiero de Inversiones.	24
¿Qué potencial financiero tiene una inversión?, ¿qué efecto tienen las condiciones de los contratos de arrendamiento sobre el valor de un inmueble?, ¿cuál es la rentabilidad real de una inversión a lo largo del tiempo?, ¿qué tiempo debe transcurrir para recuperar una determinada inversión?	24
Entre varias inversiones ¿cuál es la más ventajosa?, ¿qué tipo de financiación es la más adecuada para las inversiones?, ¿qué acciones financieras puedo abordar para mejorar los retornos de mis inversiones?	24



5. Planificación y control económico financiero para la gestión inmobiliaria.	24
Cuenta de resultados	25
Rentabilidad	25
Cuenta de explotación	25
Análisis de inversiones: cálculo del VAN y el TIR	25
Costes y control de costes de los procesos gestionados por el Facility Management.	25
Cuenta de explotación del activo	25
Presupuesto anual y control presupuestario: desviaciones del presupuesto	25
Herramientas financieras: cómo elaborar el Balanced Scorecard: indicadores de costes, rendimiento de proceso	25
Reporting financiero	25
6. Gestión de organización de espacios.	25
Gestión del espacio	25
Control del uso del espacio	25
Space Planning	25
7. Gestión de servicios de mantenimiento.	26
8. Gestión del inventario patrimonial.	26
a. Gestión, administración, representación y defensa extrajudicial y control del patrimonio inmobiliario.	26
Régimen jurídico de los inmuebles.	27
Gestión y gestiones administrativas y registrales.	27
Negociación de arrendamientos de bienes inmuebles.	27
Representación y defensa extrajudicial y control del patrimonio	27
Control y régimen patrimonial de los edificios.	27
Optimización de la utilización de los inmuebles.	27
Coordinación, planificación y ejecución de las inversiones para construcción y reforma de edificios.	27
La dirección y administración de los edificios de servicios múltiples.	27
b. Inventario inmobiliario.	28
c. Subcontratación o "outsourcing"	28
Contratación de bienes y servicios	28
Gestión de contratos/Outsourcing/SLA	28
Gestión de los servicios técnicos y de mantenimiento.	29
Gestión de la seguridad	29
PARTE SEGUNDA	31
Normas y estándares ISO del Property Management.	31
Capítulo 3. Normas EUROPEAS Property Management.	31
1. La Normalización Europea.	31
2. Las normas UNE-EN son la versión oficial en español de las normas europeas.	32
3. Comité de Normalización CTN/TC 348 'Facility Management'.	33
4. Normas UNE-EN 15221. "Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte".	33
UNE-EN 15221-1 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	34
Parte 1: Términos y definiciones.	34
• Introducción:	34
• Objeto y Campo de Aplicación	34
• Términos y Definiciones	34
• Campo de Aplicación de la Gestión de Inmuebles	34
• Anexo A (Informativo)	34
Modelo de Gestión de Inmuebles:	34
Aspectos generales o Organización o Demanda y suministro o Niveles de interacción (estratégicos, tácticos, operativos)	34
Conclusión	34
• Anexo B (Informativo)	34



Campo de Aplicación de la Gestión de Inmuebles:	34
Generalidades o Espacio e Infraestructura	34
Personas y Organización	34
UNE-EN 15221-2 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	38
Parte 2: Directrices para la elaboración de acuerdos.	38
1 Objeto y campo de aplicación	39
2 Normas para consulta	39
3 Términos y definiciones	39
4 Actividades principales	39
5 Distintos tipos de acuerdos de gestión de inmuebles	39
5.1. Introducción	39
5.2. Necesidades organizativas	39
5.3. Estrategia de inversiones y titularidad de la propiedad	39
5.4. Mecanismos de precios y tarifas	39
5.5. Pagos basados en el rendimiento	39
6 Principales características de los acuerdos de gestión de inmuebles	39
6.1. Tiempo de preparación y recursos	39
6.2. Interdependencia y beneficios	39
6.3. Objetivos estratégicos	39
6.4. Componentes necesarios del acuerdo de gestión de inmuebles	39
6.5. Consideraciones para preparar el acuerdo de gestión de inmuebles	39
7 Preparación y realización de acuerdos de gestión de inmuebles	39
7.1. Preparación de acuerdos de gestión de inmuebles	39
7.2. Puesta en práctica de acuerdos de gestión de inmuebles	39
8 Estructura del acuerdo de gestión de inmuebles	39
8.1. Estructura y contenido de las cláusulas generales	39
8.2 Estructuras y contenido del acuerdo de nivel de servicio	39
Anexo A (Informativo) Legislación sobre adquisiciones públicas	39
UNE-EN 15221-3 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	43
Parte 3: Guía sobre la calidad en la gestión de inmuebles y servicios de soporte.	43
• UNE-EN 15221-4 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	48
Parte 4: Taxonomía de la gestión de inmuebles - Clasificación y estructuras.	48
• UNE-EN 15221-5:2012 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	53
Parte 5: Guía sobre el desarrollo y mejora de los procesos.	53
• UNE-EN 15221-6:2012 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	57
Parte 6: Medición del área y del espacio.	57
• UNE-EN 15221-7:2013 Gestión de Inmuebles y Servicios de Soporte.	61
Parte 7: Directrices para los estudios comparativos (benchmarking) sobre el rendimiento.	61

Capítulo 4. Normas de alcance mundial. International Organization for Standardization "ISO". **66**

1. ISO 41001 para Facility Management.	66
a. ISO 41001 - Gestión de inmuebles y servicios de soporte. Sistemas de gestión. Requisitos con orientación para el uso, o ISO 41001 – Facility Management.	66
b. Beneficios	67
c. Alcance de la Norma ISO 41001	68
d. Requisitos y enfoque de procesos	69
2. ISO 41011 dedicada al vocabulario.	69
3. ISO 41012 dedicada al desarrollo de acuerdos	69
4. ISO/TR 41013:2017, dedicada al alcance, los conceptos clave y los beneficios del Facility Management FM.	69
5. ISO 55000, 55001 y 55002 - Asset Management.	69
a. Directrices, requerimientos y elementos clave para la implementación de un sistema de gestión de activos.	69
b. Ventajas y beneficios	70
c. Norma ISO 55002. Norma ISO 55000.	70
d. Cláusulas que conforman la Estructura de Alto Nivel.	71



Cláusula 1 Alcance	71
Cláusula 2 Referencias normativas	71
Cláusula 3 Términos y definiciones	71
Cláusula 4 Contexto de la organización	71
Cláusula 5 Liderazgo	71
Cláusula 6 Planificación	71
Cláusula 7 Apoyo	71
Cláusula 8 Operación	71
Cláusula 9 Evaluación del desempeño	71
Cláusula 10 Mejora	71
e. Requisitos para la Gestión de Activos.	71
f. Conceptos más relevantes sobre gestión de activos	72
Activo	72
Vida del activo	72
Ciclo de vida	72
Portafolio de activos	72
Sistema de activos	72
Tipo de activo	73
Activo crítico	73
Gestión de activos	73
Plan estratégico de gestión de activos	73
Plan de gestión de activos	73
Acción preventiva	73
Acción predictiva	74
Nivel de servicio	74
Acción correctiva	74
Sistema de gestión	74
Sistema de gestión de activos	74
g. Adecuada implementación	74
h. Uso de software para sistemas de gestión.	75
TALLER DE TRABAJO	76
La ISO 55000 en la gestión de activos inmobiliarios (facility management).	76
PARTE TERCERA	89
Internal Property Management. Gestión integral INTERNA de patrimonios inmobiliarios.	89
Capítulo 5. El director de patrimonio o Project Manager.	89
El Property manager lleva la gestión diaria del inmueble, la relación con arrendatarios, el cobro de rentas, la reclamación de las mismas a los morosos, la resolución de las reclamaciones, etc.	
89	
1. Tasa de ocupación o desocupación.	90
2. Relación rentabilidad riesgo.	90
3. Seguridad del arrendatario/renta.	90
a. Contrato de alquiler	91
b. Rentas por Alquiler	91
c. Control de gastos.	91
d. Seguimiento Cobro de Rentas.	92
e. Reclamaciones.	92
4. Estrategia de mercado: comprar, vender o mantener.	92
5. Valoración actualizada del inmueble.	92
Capítulo 6. La gestión de patrimonios desde la perspectiva de una gran empresa.	94



1. Introducción.	94
2. La primera regla: elegir dónde debe localizarse la empresa.	95
a. Cada empresa un destino.	95
b. Dimensionar las necesidades.	98
c. ¿Comprar o alquilar?	100
d. Check-list. Preguntas que debemos responder para estar seguros de la inversión.	101
3. Comprar un inmueble sin que nos den "gato por liebre".	103
a. El mercado de oficinas.	103
b. Centros y locales comerciales.	105
c. Naves industriales.	105
4. ¿Cómo sacar todo el partido al espacio?	107
5. El uso de los inmuebles. Mantenimiento.	113
6. Los seguros	114
7. Los gastos de mantenimiento del inmueble.	117
Reparación y conservación.	117
Limpieza y mantenimiento.	117
Servicios de vigilancia.	117
Cuota de alquiler (en el caso de arrendamiento).	117
Cuota de comunidad de propietarios.	117
Suministros: agua, electricidad, calefacción, aire acondicionado.	117
Tributos: Impuesto sobre Bienes Inmuebles, tasas municipales.	117
Seguros.	117
Gastos financieros.	117
Amortizaciones.	117
8. La gestión energética.	118
TALLER DE TRABAJO	120
¿Cómo sacar todo el partido a un inmueble?	120
1. Las tendencias actuales de gestión de empresas y los inmuebles	120
2. Remodelación de los espacios	125
3. La decisión de reubicación	126
TALLER DE TRABAJO	128
Los espacios de co-working. Espacio flexible de oficinas.	128
1. Despegue del espacio flexible en Europa	128
2. Clases de usuarios de espacios flexibles.	129
3. El espacio flexible en España: Madrid y Barcelona en tendencia ascendente	130
TALLER DE TRABAJO	146
La gestión técnica del patrimonio en una inmobiliaria patrimonialista.	146
Director de patrimonio.	147
Departamento Técnico.	147
Gerente de Inmuebles.	147
Gestor Técnico Externo (Facilities Management FM).	147
Empresa de Servicios de Mantenimiento	147
Gestor instalaciones.	147
Manual de Calidad.	147
Gestión energética y medioambiental.	147
Gestor mantenimiento.	147
Gestor seguridad.	147
Gestor obra civil-arquitectura.	147



Responsable administrativo. _____	147
Responsable técnico del inmueble. _____	147
Inspección técnica. _____	147
Libro del edificio. _____	147
Estrategia de contratación del mantenimiento preventivo. _____	147
Mantenimiento Preventivo. _____	147
Calendario de Operaciones de Mantenimiento. _____	147
Registro de Incidencias. _____	147
Registro de Operaciones. _____	147
Manual del usuario (servicios y mantenimiento, descripción del edificio, conserjería y limpieza). 147	
Plan de Mantenimiento. _____	147
Plan de emergencia. _____	147
Gestión de la seguridad en los inmuebles. _____	147
Auditoría técnica estado actual del inmueble. _____	148
Validación del plan de mantenimiento preventivo. _____	148

TALLER DE TRABAJO _____ 166

Ejemplo. Patrimonio inmobiliario de Mutua Inmobiliaria, filial de Mutua Madrileña. 166

TALLER DE TRABAJO _____ 170

Ejemplo de Programa informático para la gestión integral de inmuebles. (Nota hay muchos en el mercado) _____ 170

1. Ventajas de la gestión informática: _____ 171

Gestión: Entidades Financieras, Inmobiliarias, Compañías de Seguros, etc. _____	171
Alquiler, compra y venta de los inmuebles, como la administración y actualización de los contratos, así como la facturación y control de los gastos derivado de estos procesos. _____	171
Crea una ficha por cada inmueble, donde se podrá recoger el equipamiento del mismo, además de todo tipo de documentación gráfica asociada. _____	171
Gestiona el inventario, las ubicaciones (centros de gestión, almacenes y _____	171
Ubicaciones) así como los movimientos _____	171
Visualización automática sobre el plano del inmueble. _____	171
Gestión económica. Actividad contable y financiera de las inversiones. _____	171
Aplicación automática a los inmuebles de los planes de amortización y depreciación correspondientes al inmovilizado. _____	171

2. Desglose informático de la gestión integral de inmuebles. _____ 171

a. Estructura de los inmuebles (tipos de inmueble y organización del patrimonio). _____	171
b. Inmovilizado (gestión contable y financiera de las inversiones, control de activos, elementos, números de serie, ubicaciones). _____	171
c. Gestión de espacios (gestión de inmuebles o espacios gestionables, obras y proyectos por inmueble (construcción, reforma), imputación de partes de trabajo y otros gastos, alquiler y venta de inmuebles, contratos, facturación, herramienta gráfica para el inventario de espacios, mantenimiento correctivo y preventivo). _____	171
d. Gestión documental (asociación de documentos a patrimonio y relaciones entre documentos, propiedades, búsquedas). _____	171
e. Contabilidad. El sistema contempla la gestión de elementos del inmovilizado y su contabilización por grupos de inmovilizado, partiendo de la libre definición de los elementos amortizables y su agrupación en activos. _____	171
f. Desglose analítico de coste de los elementos (y su reflejo contable en la amortización). _____	171
g. Enlace automático con compras. _____	171
i. Estadísticas y Consultas (Consulta de valoración del inmovilizado, Amortización acumulada entre fechas, Valoración del patrimonio, Valoración del patrimonio a fecha y Variaciones en patrimonio). _____	171
j. Control de obras y definición de presupuestos por diferentes unidades (horas, trabajos, (materiales, mano de obra, gastos, dietas, etc...)) _____	172

3. Gestión documental. _____ 172

a. Asociación de documentos a entidades generales y del patrimonio _____	172
b. Relaciones entre documentos, propiedades, búsquedas. _____	172



TALLER DE TRABAJO _____ 193

Ejemplo de Programa informático para la gestión de activos inmobiliarios. _____ 193

ACTIVOS INMOBILIARIOS _____	194
Inventario y Control Suelo _____	194
Incidencias y Repasos _____	194
Mejoras y Ampliaciones _____	194
GESTIÓN COMERCIAL _____	194
CRM _____	194
Ventas _____	194
Arrendamientos _____	194
Parking _____	194
Comisiones Ofertas Comerciales _____	194
Red Comercial y Ventas _____	194
CONSTRUCCIÓN _____	194
Presupuestos y Mediciones _____	194
Ofertas y Contrataciones _____	194
Ejecución _____	194
Producción y Consumos _____	194
Mano de obra y Maquinaria _____	194
Almacenes y Artículos Certificaciones a Clientes _____	194
GERENCIAL _____	194
Estudios de Viabilidad _____	194
Seguimiento Presupuestario _____	194
Cuadros de Mando _____	194
SOFTWARE DE GESTIÓN INMOBILIARIA _____	194
ALCANCE FUNCIONAL _____	194
ECONÓMICO FINANCIERA _____	194
Cuentas a Cobrar Pedidos y Almacenes _____	195
Cuentas a Pagar Contabilidad _____	195
Fuentes de Financiación Tesorería _____	195
Juntas de Compensación _____	195
Gastos Corrientes _____	195
Factura Electrónica _____	195
HERRAMIENTAS COMUNES _____	195
Configuración _____	195
Soporte Documental _____	195
Flujos de Trabajo _____	195
Planificación de Proyectos _____	195
Enlace Sistemas Externos Multi-Idioma _____	195
Mensajes SMS Dispositivos Móviles _____	195
Publicación de Productos Planificador de Procesos _____	195
NORMATIVA BdE _____	195
Fondos Inmobiliarios Informes CNMV Ficha BdE Gestión SAREB Cobertura EPA _____	195

PARTE CUARTA _____ 215

External Property Management. Gestoras de patrimonios inmobiliarios. _____ 215

Capítulo 7. El management inmobiliario integral externo por consultorías. Contract Management Inmobiliario. _____ 215

1. Consultores inmobiliarios especializados en la gestión inmobiliaria integral de proyectos inmobiliarios. _____ 215

2. Fases del Contract Management Inmobiliario. _____ 215

1) Análisis de necesidades de operador o inversor. _____	216
2) Búsqueda del suelo acorde a las necesidades del inversor. _____	216
3) Estudio de viabilidad económico-financiero de la operación. _____	216
4) Análisis de la tipología de operación inmobiliaria con aportación de soluciones jurídicas más adecuadas (Presale & LeaseBack, Forward Purchase, etc). _____	216



5) Optimización del proyecto de implantación. _____	216
6) Búsqueda de inversor u operador. _____	216
7) Búsqueda de financiación y definición de estructura óptima de pasivo. _____	216
8) Consultoría financiera, inmobiliaria y urbanístico preparatoria. _____	216
9) Project Management Inmobiliario integral (diseño, edificabilidad, ajuste al uso, exigencias del usuario final tipo tecnológico, parámetros operativos, eficiencia energética, etc.. _____	216
10) Post Project management con Construction Management y seguimiento del planning (informes mensuales). Construcción y gestión de licencias. Controlling, seguimiento y optimización de costes. _____	216

Capítulo 8. La gestión integral EXTERNA de patrimonios inmobiliarios. _____ 217

1. La gestión integral de patrimonios _____	217
a. Fase de inversión inmobiliaria (identificación de inmuebles y momento de compra). _____	217
b. Gestión de la propiedad (administración, arrendamientos, seguros) _____	217
c. Ejemplo de Programa informático para la gestión integral de inmuebles. _____	218
Gestión integral de inmuebles _____	218
1. Estructura de los inmuebles _____	218
2. Inmovilizado _____	218
3. Gestión de espacios _____	218
4. Gestión documental _____	219
d. Venta del inmueble (búsqueda de compradores y momento de venta) _____	219
2. Ejemplos de adjudicación pública de contrato de gestión integral de un conjunto de edificios públicos. _____	219

Capítulo 9. Las gestoras de patrimonios inmobiliarios como modelo de negocio complementario y multifuncional. _____ 221

1. ¿Qué servicios presta una gestora de patrimonios inmobiliarios? _____	221
2. ¿Qué estructura organizativa tiene una gestora de patrimonios inmobiliarios? _____	222
3. ¿Qué servicios de valor añadido puede aportar al pequeño promotor? _____	222
a. Urbanismo y rehabilitación edificatoria. _____	222
b. Gestión Técnica (edificación y urbanismo). _____	223
4. Gestión patrimonialista para inversores (diagnóstico inmobiliario y rentabilidad). _____	224
a. Departamento de Gestión de Patrimonios Inmobiliarios. _____	224
b. Diagnóstico de carteras inmobiliarias. _____	224
c. Plan Estratégico inmobiliario. _____	224

TALLER DE TRABAJO. _____ 225

Dirección de Gestión de Patrimonios Inmobiliarios. El client management. _____	225
1. Las 4 patas del client management inmobiliario: áreas técnica, comercial, de explotación económica y de atención al cliente. _____	225
2. Una página web para cada edificio gestionado. _____	226
3. Diferencias entre la gestión única (gestor de referencia) y la gestión funcional (expertos). _____	226

PARTE QUINTA _____ 229

Los gestores de grandes patrimonios inmobiliarios. _____ 229

Capítulo 10. Las gestoras independientes de capital privado inmobiliario (private equity real estate). _____ 229

1. Las gestoras independientes de capital privado inmobiliario (private equity real estate) registradas en la CNMV como SGEIC (Sociedad Gestora de Entidades de Inversión Colectiva de tipo cerrado). _____	229
a. Puesta en valor de inmuebles y adecuación a la demanda actual. _____	229
b. Gestión de activos inmobiliarios de los vehículos de inversión. _____	229
c. Proceso para generar mayor rentabilidad inmobiliaria al menor riesgo. _____	229



2. Capital privado inmobiliario (private equity real estate)	230
3. Niveles en la gestión del capital privado inmobiliario.	230
Gestión de Capital o Gestión de Fondos/ Inversiones	230
Gestión de Activos inmobiliarios.	231
Gestión Inmobiliaria / facility management.	231
4. Estrategias de inversión inmobiliaria de los fondos de capital privado inmobiliario.	231
Core y Core Plus (poco riesgo: ingresos recurrentes de alquileres y baja plusvalía equiparable a la inflación).	231
Valor Añadido o Value Added (riesgo medio: rehabilitar para poner en valor).	232
Oportunista (riesgo alto: desarrollar nichos de mercado inmobiliario potencial).	232
TALLER DE TRABAJO	233
Fases de la gestión de activos inmobiliarios	233
1. Due Diligence del inmueble.	233
2. Gestión de activos inmobiliarios y plan de mitigación de riesgos.	233
3. Publicación de activos inmobiliarios disponibles.	233
4. Comercialización de inmuebles, plan de marketing y estrategias.	234
a. Elaboración del Plan Comercial y Plan de Marketing inmobiliario.	234
Plan comercial	234
Distribución de carteras y objetivos	234
Plan de acciones de Marketing inmobiliario.	234
b. Comercialización de los activos inmobiliarios.	234
Fijación de precios de los activos inmobiliarios.	234
Gestión y seguimiento de activos inmobiliarios.	234
TALLER DE TRABAJO	235
Folleto de presentación de gestoras independientes de capital privado inmobiliario (private equity real estate).	235
TALLER DE TRABAJO	285
Los Fondos Inmobiliarios. Reglas generales.	285
TALLER DE TRABAJO.	292
Fondos de inversión inmobiliaria. Fondos de Inversión Inmobiliaria.	292
Valor liquidativo y régimen de suscripciones y reembolsos.	292
Comisiones y gastos.	292
Sociedades de Inversión Inmobiliaria.	292
TALLER DE TRABAJO.	355
Fondos de inversión inmobiliaria. El valor del patrimonio en un fondo de inversión. Valor liquidativo aplicable.	355
CHECK-LIST	358
1. Rotación y gestión de activos inmobiliarios.	358
2. Venta de activos inmobiliarios no estratégicos.	358
Ventajas	358
3. La rotación de activos no estratégicos orientada a la reinversión de los ingresos en inmuebles estratégicos y con mayor capacidad de creación de valor.	358
Creación de valor mediante la adquisición de activos inmobiliarios para su transformación y adaptación a las necesidades del mercado, y su posterior venta a terceros, todo ello con una elevada rotación.	358
Equilibrio adecuado entre la rotación inmobiliaria y la rentabilidad de cada operación.	358



4. El Plan Estratégico inmobiliario debe contemplar la desinversión de activos cumpliendo con el objetivo marcado de rotación de activos maduros. _____	359
---	-----

PARTE SEXTA _____ 360

El asset management inmobiliario. _____	360
---	-----

Capítulo 11. El asset management inmobiliario. ¿Cómo generar valor en la gestión de inmuebles? _____ 360

1. ¿Qué es el asset management inmobiliario? _____	360
El asset management inmobiliario o una gestión proactiva de un inmueble puede incrementar notablemente los beneficios de cualquier propietario. _____	360
2. Diferencias entre el Asset Management inmobiliario y el Property Management. _____	360
Asset Management inmobiliario _____	360
Property Management _____	361
3. Fases del asset management inmobiliario. _____	362
4. Funciones del asset management inmobiliario. _____	362
a. Servicios de Gestión de Activos. Identificación y ejecución de oportunidades de creación de valor a través de iniciativas de expansión, renovación y reposicionamiento. _____	362
b. Vigilancia de la seguridad, la salud y el medio ambiente _____	362
c. Due diligence inmobiliaria. Investment Strategy and Advisory. Sustainability (due diligence, benchmarking, strategy for the asset, GRESB participation) _____	363
5. Funciones del Property Management _____	363
a. Servicios de Operaciones _____	363
b. Servicios de control de arrendamientos. Administrative Management. _____	363
c. Servicios de Investigación y Marketing. Research. _____	363
d. Servicios de Sostenibilidad. Sustainability. _____	364
Cumplimiento y evaluación de riesgos _____	364
Análisis de las deficiencias _____	364
Planes de eficiencia _____	364
Certificaciones externas como BREEAM en uso, ISO 14001 y OHSAS 18001 _____	364
Estrategia de participación de las partes interesadas _____	365

TALLER DE TRABAJO _____ 366

Asset Management de centros comerciales. Inversión: compra y venta de centros comerciales. _____ 366

1. Fase previa a la promoción del centro comercial _____	366
Búsqueda del suelo, inversor u oportunidad comercial. _____	366
Business Plan del centro comercial. _____	366
a. Costes de promoción _____	366
b. Rent roll del centro local por local. _____	367
c. Tenant Check _____	367
2. Fase de precomercialización _____	367
3. Fase de promoción _____	367
Comercialización _____	367
Gerencia del proyecto _____	368
Marketing del centro comercial. _____	368
Urbanismo del centro comercial. _____	368
Jurídico-legal del centro comercial. _____	368
Económico-financiero del centro comercial _____	368
Project Management del centro comercial _____	368
Arquitectura e Ingeniería del centro comercial _____	369
Coordinación obras de los operadores _____	369
4. Fase de explotación _____	369
Asset Management. Representación de la propiedad ante los agentes que lleven la gestión	



patrimonial y gerencia del centro comercial. _____	369
Reforma y reposicionamiento del centro. _____	369
Venta del centro comercial. Elaboración del dossier de venta. _____	370

Capítulo 12. Rentabilizar el patrimonio inmobiliario. Prima de riesgo de las rentabilidades inmobiliarias. _____ 371

1. Prima de riesgo de las rentabilidades inmobiliarias (variables: impago de rentas, desocupación, depreciación y remodelación). _____	371
2. Prima de riesgos de centros comerciales (el problema de la renta variable – cíclico). _____	372
3. Prima de riesgo del sector hotelero. _____	373
4. Prima de riesgo de inversión residencial (vivienda en alquiler). _____	374
5. Prima de riesgo de oficinas (mercado cíclico). _____	374
6. Prima de riesgos de suelo industrial (polígonos industriales y logísticos). _____	376
7. Prima de riesgos de garajes y aparcamientos. _____	377

TALLER DE TRABAJO _____ 379

Estrategia inversora inmobiliaria. Equilibrio financiero (riesgo-rentabilidad) en el análisis de rentabilidad por alquiler o plusvalías. _____	379
1. Rentabilidad y riesgo. _____	380
2. Fondos propios y préstamos. _____	380
3. Estrategia inversora (mantenimiento o venta). _____	380
4. Diversificación y ubicación. _____	381

Capítulo 13. Estrategias inmobiliarias directas o indirectas (vehículos inversores interpuestos). _____ 387

1. La flexibilidad de la inversión indirecta (vehículos inversores interpuestos) _____	387
2. Inversión inmobiliaria en función de la localización y el desarrollo urbanístico necesario. _____	388
3. Inversión inmobiliaria en función del Project finance y el nivel de riesgo. _____	388

PARTE SÉPTIMA _____ 391

Los servicers inmobiliarios. _____	391
------------------------------------	-----

Capítulo 14. Los servicers inmobiliarios. _____ 391

1. ¿Qué es un servicer inmobiliario? _____	391
2. Funciones de los servicers inmobiliarios. _____	393
3. Servicers inmobiliarios en España. _____	393
3. Ejemplos de servicers inmobiliarios (Solvía, Altamira, Anticipa, Servihabitat, Anida y Haya). _____	394
4. El futuro de los servicers inmobiliarios. _____	395

TALLER DE TRABAJO _____ 397

Caso real. Ejemplo de un servicer inmobiliario y su proceso de cuaderno de venta. _____	397
---	-----

1. ¿Por qué surgieron los “servicers inmobiliarios” en lugar de que los bancos utilizaran consultoras inmobiliarias? _____	397
a. El problema del servicing es un problema de transaccionalidad _____	397
b. Criterios y prácticas de gestión más modernos e innovadores en el sector inmobiliario. Especialmente los servicios profesionales a empresas. _____	398



2. Ejemplo de servicer inmobiliario.	398
a. Actividades de un servicer inmobiliario.	399
b. Proceso de venta de un servicer inmobiliario.	400
c. Cuaderno de venta de un servicer inmobiliario.	400
Transformación de Activos	400
Reducción de los activos problemáticos en el ejercicio con una elevada rotación y mejor composición de activos adjudicados.	400
Ventas de activos inmobiliarios.	401
Descripción del negocio. Dirección de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias (DTAP).	401
Reducción continua de los activos problemáticos (riesgos dudosos y activos inmobiliarios adjudicados) hasta la normalización de los saldos.	401
Workout Units bancarias enfocada específicamente a la gestión de activos	401
Estrategia de gestión.	401
Globalidad o visión end-to-end del proceso de transformación inmobiliario.	401
Especialización y segmentación de responsabilidades por procesos y carteras inmobiliarias.	401
Eficiencia de los procesos de gestión en plazos y coste.	402
Multicanalidad y capacidad transaccional.	402
Principales magnitudes del negocio.	402

TALLER DE TRABAJO 408

Dosieres de los principales servicers inmobiliarios.	408
Asset management. Servicios integrales en administración, gestión y mantenimiento de inmuebles. Principalmente carteras inmobiliarias procedentes de la reordenación bancaria.	409
Comercializadores y agentes Red propia y de terceros.	409
Web comercializadora (servicing inmobiliario).	409
Recuperación de préstamos o Loan Servicing (gestión temprana de mora, gestión de pagos y amortización, recuperación de impagados, compras, dación en pago, ejecuciones hipotecarias).	409
Valoración y due diligence inmobiliaria.	409
Análisis de la situación de cada activo inmobiliario y ejecución de planes de reparación o remodelación, preparándolos para el mercado y generando mayor valor a sus activos.	409
Mantenimiento y conservación inmobiliaria (facility services), tanto administrativos como operativos.	409
Alquiler y gestión.	409
Project Management necesarios para el desarrollo de suelo.	409
Venta y gestión de cartera patrimonial.	409
Diseño de carteras de inversión.	409
Compra venta de activos financieros e inmobiliarios.	409
Análisis de carteras hipotecarias y de activos inmobiliarios.	409

PARTE OCTAVA 430

El Property y Asset Management de organismos públicos.	430
---	------------

Capítulo 15. Dirección de patrimonio inmobiliario de una Comunidad autónoma. 430

1. Organigrama Dirección General de Patrimonio.	430
2. Competencias.	431
3. Procedimientos de gestión del patrimonio inmobiliario.	431

Capítulo 16. Sociedades públicas para la gestión de activos. 433

1. Plan estratégico de optimización de los edificios administrativos del Estado.	433
2. Real Decreto-ley 18/2012, de 11 de mayo, sobre saneamiento y venta de los activos inmobiliarios del sector financiero.	434
Constitución y régimen jurídico.	434
Aportación de los activos.	435



3. Real Decreto-ley 12/2012, de 30 de marzo, por el que se introducen diversas medidas tributarias y administrativas dirigidas a la reducción del déficit público. 436	
Modificación la Ley 33/2003, de 3 de noviembre, de Patrimonio de las Administraciones Públicas. 436	
Comisión de Coordinación financiera de Actuaciones Inmobiliarias y Patrimoniales. _____	437
TALLER DE TRABAJO _____	441
Esquema de organigrama y funciones de la Sociedad Estatal de Gestión Inmobiliaria de Patrimonio. _____	441
PARTE NOVENA. _____	447
“Due diligence”. Precauciones de gestión y compra. _____	447
Capítulo 17. Adquisición de inmuebles. Conceptos preliminares. _____	447
1. Adquisición de inmuebles. Conceptos preliminares. _____	447
2. ¿Qué diferencia una “Due Diligence” de una Auditoria Legal Inmobiliaria? _____	447
3. ¿Cuáles son los objetivos de la “Due Diligence Inmobiliaria”? _____	448
4. ¿Cuál es la finalidad de la “Due Diligence Inmobiliaria”? _____	448
5. ¿Qué aspectos deben analizarse para garantizar el éxito de la operación? _____	449
6. ¿Qué es el “Data Room”? _____	449
PARTE DÉCIMA _____	451
Tasación y valoración del patrimonio inmobiliario. _____	451
Capítulo 18. Tasación y valoración del patrimonio inmobiliario. _____	451
1. El régimen legal de las valoraciones. _____	451
Real Decreto Legislativo 7/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Suelo y Rehabilitación Urbana. _____	451
Artículo 34. Ámbito del régimen de valoraciones. _____	451
Artículo 35. Criterios generales para la valoración de inmuebles. _____	452
Artículo 36. Valoración en el suelo rural. _____	453
Artículo 37. Valoración en el suelo urbanizado. _____	454
Artículo 38. Indemnización de la facultad de participar en actuaciones de nueva urbanización. _____	455
Artículo 39. Indemnización de la iniciativa y la promoción de actuaciones de urbanización o de edificación. _____	456
Artículo 40. Valoración del suelo en régimen de equidistribución de beneficios y cargas. _____	457
Artículo 41. Régimen de la valoración. _____	457
REGLAMENTO DE VALORACIONES DE LA LEY DE SUELO _____	457
Real Decreto 1492/2011, de 24 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de valoraciones de la Ley de Suelo. _____	457
2 El informe de valoración de inmuebles. La labor documentalista del perito tasador y las sociedades de tasación. _____	463
3.¿Qué se entiende por valor? Clases de valor. El valor de mercado y su relación con las edificaciones y el urbanismo. _____	464
4. Técnicas y procedimientos valoración del suelo: Estudios de viabilidad del suelo. El cálculo y formalización del valor de tasación. Introducción a la Orden	



ECO/805/2003, de 27 de marzo. _____ 473

5. Métodos de cálculo de la Orden ECO/805/2003, de 27 de marzo. ¿Qué debe saber un inversor? ¿Qué documentación se precisa para la tasación? Metodología de la valoración. Problemática particular en función del tipo de inmueble. _____ 479

Orden EHA/564/2008, de 28 de febrero. _____ 492

6. El certificado de tasación o informe de valoración de inmuebles (situación administrativa, características físicas de la finca, datos registrales, servidumbres, planos de edificación y urbanísticos, valoración económica financiera, etc.). _____ 494

PARTE UNDÉCIMA. _____ **507**

Formularios de gestión patrimonial. _____ 507

1. Supuesto especial de "Due Diligence" urbanística de un proyecto básico apto para licencia y pendiente de visado urbanístico. _____ 509

2. Modelo de ficha urbanística de un proyecto de obra. _____ 510

3. Modelo de cédula urbanística. _____ 512

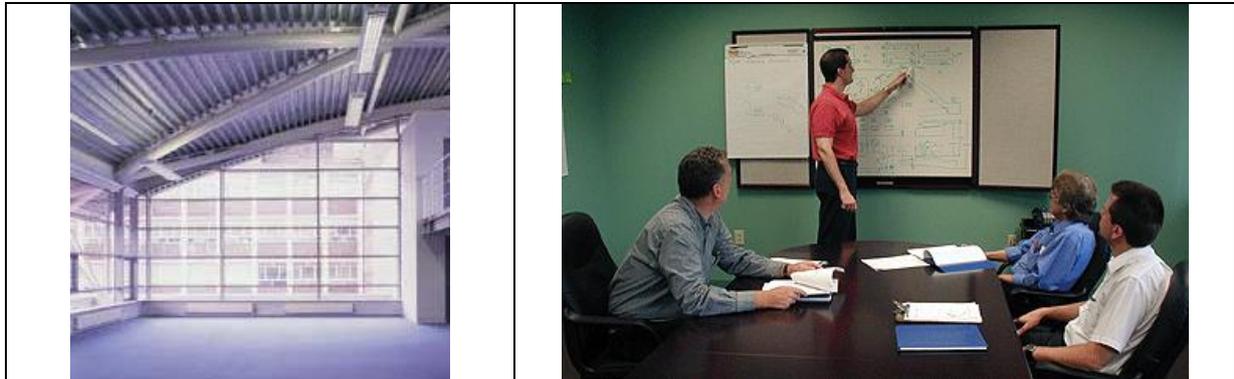
¿QUÉ APRENDERÁ?



- **Property Management. Gestión del Patrimonio Inmobiliario.**
- **Gestión económica y financiera del patrimonio inmobiliario.**
- **Gestión de organización de espacios.**
- **Gestión de servicios de mantenimiento.**
- **Gestión del inventario patrimonial.**
- **La gestión integral de patrimonios**
- **Dirección de Gestión de Patrimonios Inmobiliarios. El client management.**
- **El management inmobiliario integral. Contract Management Inmobiliario.**



Introducción



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

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

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

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

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

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

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



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



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



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

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

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

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

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

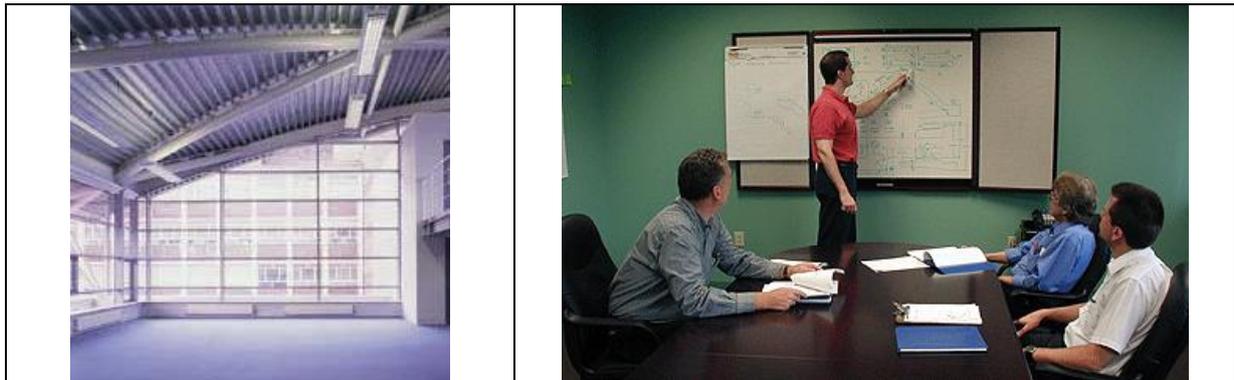
La tarea no deseada de desalojo por incumplimiento del contrato o falta de pago es también parte de esta función. El inmueble vale tanto como la reputación que tengan sus arrendatarios. Un inmueble alquilado a una multinacional es el sueño de todo fondo inmobiliario que sale de compras.

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

PARTE PRIMERA.

Property Management. Gestión del Patrimonio Inmobiliario.

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



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

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